

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**LIMITES E POSSIBILIDADES DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR EM  
UMA SOCIEDADE CENTRADA NO MERCADO: UM ESTUDO COMPARATIVO  
EM ONGs AMBIENTALISTAS**

**RUBENS DE FRANÇA TEIXEIRA**

**FLORIANÓPOLIS, 2000**

**LIMITES E POSSIBILIDADES DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR EM  
UMA SOCIEDADE CENTRADA NO MERCADO: UM ESTUDO COMPARATIVO**

**EM ORGs AMBIENTALISTAS**  
ONGs

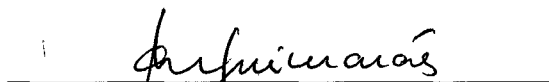
**RUBENS DE FRANÇA TEIXEIRA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi  
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresenta à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Valeska Nêhas Guimarães, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora



Erní José Seibel, Dr.  
Membro



Maria Ester Menegasso, Dr.<sup>a</sup>  
Membro

A estrutura, citações e fontes bibliográficas desta Dissertação seguem as normas da ABNT e foram baseadas no trabalho de Heemann e Vieira (1998).

## **Agradecimentos**

Primeiramente à Deus, por continuar abrindo meus caminhos e por dar a força necessária para trilhá-los;

Aos meus avós, mãe e irmãos, pelo apoio e carinho sempre dedicados à minha pessoa;

Aos meus grandes e verdadeiros amigos, Breno e Luciano, parceiros que nunca serão esquecidos;

Aos membros das duas ONGs pesquisadas, pela contribuição dada durante o processo de realização deste trabalho;

À professora Valeska, cuja capacidade profissional só é menor do que seu caráter e amizade;

E um agradecimento especial à minha companheira de todas as horas, Daniela, por seu amor, estímulo e paciência. Seu coração é do tamanho do mundo.

## SUMÁRIO

Agradecimentos .....	iv
Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Tema e problema.....	1
1.2. Objetivos da pesquisa .....	6
Objetivo geral.....	6
Objetivos específicos .....	7
1.3. Justificativa .....	7
1.4. Estrutura da dissertação .....	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	10
2.1. A primeira grande transformação: o surgimento do paradigma de mercado .....	10
2.1.1. Burocracia: análise, crítica e possibilidades de uma nova transformação.....	18
2.2. Considerações sobre o terceiro setor.....	25
2.2.1. Retrospectiva Histórica .....	25
2.2.2. Desenvolvimento do terceiro setor.....	28
2.2.3. Dificuldades conceituais.....	30
2.2.4. Mitos sobre o terceiro setor .....	34
2.2.5. Problemas comuns às organizações do terceiro setor.....	37
2.2.6. Terceiro setor e movimento ecológico: traçando um paralelo .....	45
2.3. Delimitando o terceiro setor no Brasil: breve comentário sobre as ONGs nacionais.....	48
2.3.1. A origem das ONGs brasileiras .....	49
2.3.2. Contextualizando as ONGs no Brasil.....	50
2.3.3. Comentando o processo decisório e formas de participação em ONGs .....	52
3. METODOLOGIA .....	55
3.1. Perguntas de pesquisa .....	56
3.2. Caracterização do estudo .....	56
3.2.1. Delimitação da pesquisa: critérios para a seleção das organizações pesquisadas.....	57
3.3. Técnicas de coleta e análise de informações .....	58
3.4. Limitações da pesquisa .....	63
4. PESQUISA EMPÍRICA: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS .....	64
4.1. Breve análise da Lei Nº 9.790 – a Lei do Terceiro Setor .....	64
4.2. CASO I: Associação de Preservação do Meio Ambiente do Alto Vale do Itajaí – APREMAVI.....	66
4.2.1. Histórico e Características Gerais da APREMAVI.....	66
4.2.2. Motivos para o ingresso na APREMAVI e valores norteadores de ação.....	72
4.2.3. Valorização pessoal e profissional .....	74
4.2.4. Identificação entre objetivos pessoais e objetivos organizacionais .....	76
4.2.5. Dificuldades e pontos fortes da APREMAVI .....	78
4.2.6. Análise do processo decisório.....	85

4.2.7. Expectativas com relação a atuação na APREMAVI.....	87
4.2.8. Lógica que norteia o processo decisório.....	89
4.2.9. Considerações finais – APREMAVI.....	90
4.3. CASO II: Fundação Água Viva – FAVI.....	94
4.3.1. Histórico e Características Gerais da FAVI.....	94
4.3.2. Motivos para o ingresso na FAVI e valores norteadores de ação.....	97
4.3.3. Valorização pessoal e profissional.....	98
4.3.4. Identificação entre objetivos pessoais e objetivos organizacionais.....	100
4.3.5. Dificuldades e pontos fortes da FAVI.....	100
4.3.6. Análise do processo decisório.....	104
4.3.7. Expectativas com relação a atuação na FAVI.....	105
4.3.8. Lógica que norteia o processo decisório.....	106
4.3.9. Considerações finais – FAVI.....	107
4.4. Análise da racionalidade predominante nas organizações pesquisadas.....	109
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	111
REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO .....	119

## Resumo

Os últimos anos vêm se destacando pelo crescimento espantoso de atividades voluntárias organizadas e pela criação de organizações privadas sem fins lucrativos e não governamentais. Em todo o planeta se verifica este fenômeno, de modo que as pessoas estão criando associações, fundações e outras instituições com características similares no intuito de prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir o processo de degradação ambiental, defender os direitos civis, além de procurar atingir vários outros objetivos da sociedade não atendidos adequadamente pelo Estado. No entanto, mesmo diante desse crescimento considerável por parte das chamadas organizações do terceiro setor, o fato de não se enquadrarem no modelo tradicional de organizações burocráticas pode gerar uma série de problemas e limitações, uma vez que, a tentativa de se estabelecer espaços fundados numa ética substantiva é o que melhor define a natureza de desafio que os membros de tais organizações enfrentam em seu cotidiano. Dados os conflitos que surgem por se tentar construir um modelo alternativo dentro de uma sociedade de mercado, regida predominantemente por uma racionalidade instrumental/utilitária. Assim sendo é objetivo deste trabalho conseguir subsídios que ajudem a revelar quais as grandes dificuldades e desafios enfrentados pelas organizações em estudo, bem como os fatores intrínsecos que contribuem para o sucesso de suas empreitadas. A definição quanto ao tipo de racionalidade parece predominar nestas instituições (se substantiva ou instrumental), também é objeto de interesse desta pesquisa. Utilizando-se a abordagem qualitativa para o estudo comparativo de casos, foram realizadas análises de documentos e entrevistas junto aos membros das duas ONGs pesquisadas, de modo a se possibilitar o alcance dos objetivos propostos. As conclusões do estudo constataam a complexidade dos problemas enfrentados pelas instituições estudadas, representados, entre outros, pela escassez de recursos financeiros e humanos e pelos constantes atritos com determinados segmentos dos setores público e privado, contrários às idéias defendidas por estas organizações. Já com relação aos pontos fortes, destacam-se o alto comprometimento com a causa e a força de vontade por parte de seus membros mais atuantes.

## **Abstract**

The last years, there has been an emphasis in organized voluntary activities and creation of private and non-governmental organizations without lucrative purposes. This phenomenon is verified all around the world. Therefore, people are creating associations, foundations and other similar institutions in order to render social services, to promote local economic development, to prevent environmental degradation process, to defend civil rights, and to achieve several other society objectives that State didn't attend adequately. However, although there is a considerable growth of named "third sector" organizations, they don't fit with traditional model of bureaucratic organizations. This can generate a series of problems and limitations, since attempting to establish spaces founded in a substantive ethic is the better definition of challenge nature that members of such organizations are facing to every day. Given conflicts surging because of attempting to construct an alternative model into a market society, mainly ruled by instrumental-utility rationality. Thus, aim of this work is getting subsidy in order to facilitate the revelation of great difficulties and challenges faced by organizations in study, as well as intrinsic factors that are contributing for their enterprises success. Definition about type of rationality that seems predominant in these institutions (substantive or instrumental) is also an interesting object of this research. Using qualitative point of view for cases comparative study, documents and interviews analyses were accomplished with members of two researched ONGs, in order to make possible achieving suggested objectives. Study conclusions show complexity of institutions problems, some of them represented by scarcity of financial and human resources, and by continuous conflicts with certain segments of public and private sectors, that are opposed to this organizations' ideas. About strong points, high compromise with cause and tenacity of active members are remarkable.



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Tema e problema

Não há como negar o fato de que a humanidade passa por um período de grandes e profundas transformações. As mudanças na realidade político, social, econômica e cultural nos dão conta de que vivemos “um tempo de transição entre o passado ainda presente e o futuro em construção” (SALM, 1996, p. 1).

Este momento peculiar da história humana logicamente não passa despercebido pela comunidade científica em geral. De fato, pesquisadores de vários ramos do conhecimento, incluindo aqueles ligados aos estudos das ciências sociais e da teoria administrativa, já não tem dúvidas em afirmar que passamos por um período de mudanças de paradigmas, entendido este nos termos de KUHN (1970), ou seja, o conceito de paradigma proposto é bastante abrangente, englobando os métodos, os problemas e os padrões utilizados por uma comunidade, bem como o conjunto mais amplo de crenças, valores e técnicas.

Dentre os vários desdobramentos inerentes a este amplo processo de transformação, chama especial atenção o fato de que estamos paulatinamente alterando nossas crenças e valores, o que acaba por influir decisivamente sobre todo o arranjo da vida humana associada, e, conseqüentemente, nas complexas relações que envolvem o homem e as organizações<sup>1</sup> em geral.

O que ocorre na verdade é que este fim de milênio trouxe em seu rastro uma série de questionamentos para o homem contemporâneo e uma ruptura com as certezas de um tempo passado. Imersa nesse contexto, também a administração e seus conceitos amplamente aceitos começaram a sofrer constantes críticas, não sendo poucos aqueles que advogam em favor de uma teoria administrativa respaldada no exercício da racionalidade substantiva, e não mais na racionalidade que impera nas organizações burocráticas, a chamada racionalidade instrumental/funcional.

---

<sup>1</sup> Organização, no caso em questão, tem o significado de sistema social ou de instituição existente. Ver Motta e Bresser Pereira (1981).

Tal mudança é significativa, principalmente ao se considerar que a racionalidade instrumental é a base de sustentação do atual paradigma de mercado, onde a busca da satisfação do interesse próprio é legitimada “em detrimento do bem comum e da virtude, no sentido clássico do termo” (SALM, 1993, p. 22).

Com o advento da sociedade centrada no mercado, este realmente passou a ser o elemento ordenador da vida humana, que por sua vez se viu subordinada aos ditames da razão instrumental, pautada apenas no exercício do cálculo utilitário e no êxito econômico (SERVA, 1993), e desprendida de qualquer essência ética. Relegando a razão substantiva, considerada como um atributo natural do ser humano que reside na psique, por meio da qual o indivíduo pode conduzir sua vida pessoal na direção da autorealização, a um plano inferior e praticamente esquecida no âmbito do paradigma de mercado.

Na realidade não existe uma linha separatória entre a razão instrumental e a razão substantiva, sendo que a razão é uma só, existindo dentro do indivíduo e não fora dele. Para VASCONCELOS (1993, p. 12) a instrumentalidade e a substantividade são, na prática, dois lados da mesma moeda, de modo que “toda ação racional pressupõe uma ética, ou seja, um conjunto de valores que orientam a escolha de alternativas de ação”.

Embora um estudo mais detalhado sobre a grande transformação ocorrida entre os séculos XVII e XVIII seja realizado no capítulo subsequente, pode-se desde já afirmar que antes dessa transformação por que passou a humanidade, era a razão em seu sentido pleno que regia o ser humano, sendo o mesmo capaz de ter autodomínio, tendo como elemento orientador o padrão de virtude.

Com o advento da sociedade moderna, este quadro se modifica, e a racionalidade que passou a guiar a conduta humana foi aquela que permite ao indivíduo realizar apenas o cálculo utilitarista das conseqüências de seus atos, desprovida do sentido substantivo que anteriormente se dava à razão.

RAMOS (1981) procurou alertar para o fato de que a influência da racionalidade funcional sobre a vida humana, solapa suas qualificações éticas. Para o autor, quando a racionalidade funcional passa a abranger a totalidade da vida humana, não há mais opções de interpretação dos eventos pela sua autonomia própria. Cada vez mais o homem perde a capacidade de calcular e legitimar, ou não, a ação por ele praticada, perdendo sua capacidade de

autodomínio e criando condições para um controle externo por parte da sociedade.

De acordo com os estudos de HIRSHMAN (1979), junto às tentativas de transformar as paixões e quase todas as virtudes em simples interesse próprio, crescia entre os pensadores da época moderna a noção de que a prosperidade material de cada indivíduo seria como a força impulsora que definiria o sucesso ou não da vida associada ou social. De forma que o somatório de indivíduos felizes, pelo alcance de riquezas materiais, criaria uma sociedade mais justa e feliz. Foi o fortalecimento dessa linha de pensamento que garantiu a predominância da razão instrumental, eminentemente utilitária, no contexto da sociedade moderna.

Embora o paradigma de mercado tenha sido amplamente aceito e incorporado ao dia a dia da sociedade durante todos esses anos, hoje já é possível encontrar sinais que demonstram que este paradigma está sendo superado, e com ele, o tradicional modelo de organização burocrática.

Guerreiro Ramos foi um dos pensadores que percebeu que a organização formal, por si só, não era adequada para que o homem pudesse realmente exercer sua multidimensionalidade, fazendo uso da sua racionalidade substantiva. Na verdade, Ramos critica todo o corpo da atual teoria da administração, por considerá-la totalmente baseada nos princípios da racionalidade instrumental reducionista. Para o autor, o predomínio desse tipo de razão nas organizações produtivas liberou o ambiente organizacional de qualquer premissa ético-valorativa, tornando-o propício aos abusos de poder, à dominação, ao falseamento nas relações interpessoais, entre outras.

Diante de tal quadro, Ramos propôs que o espaço de produção formal fosse delimitado, criando assim a sua teoria da delimitação dos sistemas sociais, que se fundamenta na possibilidade de o ser humano viver em diferentes espaços que não apenas naquele dedicado às organizações formais.

Foi com base nessas idéias que o referido autor procurou conceituar as chamadas categorias delimitadoras, sendo as categorias *economia* e *isonomia* as que mais interessam no presente estudo. De maneira geral, a economia é o contexto organizacional ordenado a partir de padrões de funcionalidade, tendo na burocracia sua forma de organização típica e centrada no mercado. Já no contexto da isonomia, é a racionalidade substantiva que, fundamentalmente,

orienta os trabalhos. O objetivo principal de uma organização isonômica, segundo RAMOS (1981), é permitir a atualização (realização) de seus membros, independentemente das prescrições impostas. Desse modo são desempenhadas atividades compensadoras em si mesmas, de forma que a recompensa básica auferida pelos participantes de espaços isonômicos esteja sempre na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem, e não na renda eventualmente recebida por tal atividade.

A organização isonômica também é concebida como uma verdadeira comunidade, onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos e onde as regras são estabelecidas por consenso.

No mais, para que aja eficácia neste tipo de organização é necessário que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias, de tal modo que, caso ela venha a aumentar de tamanho além de um determinado ponto ótimo, desenvolvendo-se entre as pessoas relacionamentos secundários ou categóricos, a isonomia necessariamente declinará.

Embora a implementação da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais apresente limitações, sendo algumas inclusive definidas pelo próprio autor, tais como o fato de ser o modelo apresentado de natureza heurística, não existindo, na vida real, nenhuma organização onde se encontre todas as características apresentadas no modelo. RAMOS (1981) constatara, já no início da década de 80, o surgimento de várias organizações com características isonômicas. O mesmo foi observado por SERVA (1993) que, no entanto, preferiu classificar tais organizações de substantivas, uma vez que estas apresentavam valores que indicavam um predomínio da racionalidade substantiva em suas estruturas, tais como autenticidade, respeito à individualidade, dignidade, solidariedade e afetividade. De qualquer modo, uma vez que o predomínio da racionalidade substantiva é o fator determinante em ambos os conceitos, optou-se por considerá-los como sinônimos.

Entre as organizações que apresentam características isonômicas (ou substantivas) em seu modo de atuação, merecem destaque aquelas que atuam no campo social. Organizações estas que apresentam, de acordo com ANDION (1998), formas jurídicas e nomenclaturas diferentes, dependendo do país ou região onde estejam localizadas. E que também no Brasil, devido inclusive a complexidade do fenômeno em questão, apresentam-se sobre diferentes termos

e definições, como economia social, movimento alternativo, economia paralela, entre outros. Mas que para termos do presente trabalho serão classificadas com a denominação de Terceiro Setor, devido sobretudo ao espaço que tal definição vem ganhando em vários setores da sociedade brasileira.

Embora haja realmente dificuldades para uma conceituação adequada dessas organizações, o fato é que uma significativa parcela desse contingente apresenta características bastante similares aos das organizações ditas isonômicas (ou substantivas), procurando privilegiar, em muitos casos, o uso da racionalidade substantiva como base para as relações entre os seus participantes. De fato, ao analisar o fenômeno das organizações substantivas, SERVA (1993) comentou a respeito de um mapeamento realizado em 1990, junto a 12 organizações sediadas em Salvador, pautadas exatamente pela primazia da racionalidade substantiva. E embora essas instituições atuassem em ramos bastante diversos, pode-se afirmar que a grande parte delas estavam inseridas no que hoje denomina-se terceiro setor.

ANDION (1998) esclarece que existem traços comuns entre essas organizações da economia solidária<sup>2</sup>, entre os quais destacam-se: objetivos sociais sobrepondo-se aos objetivos de mercado; criação de uma relação social de proximidade, gerando um sentimento de identificação tanto para os membros quanto para o meio externo; formas plurais de trabalho, compostas de assalariados, voluntários e outros parceiros. Para esta autora, a economia solidária (ou terceiro setor) pode ser percebida como uma economia substantiva, no sentido estabelecido por Polanyi - uma economia não separada dos valores nem de regras morais.

No entanto, embora realmente não se possa negar o espantoso crescimento do número de organizações pertencentes ao terceiro setor, o que poderia num primeiro momento significar em um aumento igualmente relevante no número de organizações respaldadas pelo uso da razão em seu sentido substantivo. É fato inegável que ainda hoje o paradigma de mercado, independentemente das críticas a ele impostas, é o paradigma que rege as diversas esferas da vida coletiva. De modo que ainda vive-se em um ambiente

---

<sup>2</sup> A autora, neste caso, preferiu conceituar as organizações que atuam no campo social como sendo organizações da economia solidária.

amplamente dominado pelas organizações burocráticas, regidas pela racionalidade instrumental.

Tal constatação tem um efeito direto sobre todas as organizações que pretendem atuar pautadas pelo exercício da racionalidade substantiva. Uma vez que, conforme bem ressaltado por SERVA (1997), a tentativa de se estabelecer espaços fundados numa ética substantiva é o que melhor define a natureza de desafio que os membros de tais organizações enfrentam em seu cotidiano. Dados os conflitos que surgem por se tentar construir um modelo alternativo dentro de uma sociedade regida predominantemente pela racionalidade instrumental/utilitária.

Por outro lado, embora apresentem características que permitem diferenciá-las das organizações formais burocráticas, as organizações do terceiro setor, por serem exatamente organizações, acabam se vendo à volta com dificuldades que, em geral, são próprias das burocracias, além de enfrentarem os problemas oriundos de suas características peculiares – instituições sem fins lucrativos, com ênfase no trabalho voluntário, com diversidade de atores, etc.. É diante de tais constatações que se pretende responder ao seguinte problema de pesquisa:

**“Quais as limitações e as possibilidades de ação de organizações do terceiro setor atuando dentro de uma sociedade centrada no mercado?”**

## **1.2. Objetivos da pesquisa**

### Objetivo geral

Determinar limitações e possibilidades de ação de organizações do terceiro setor em uma sociedade centrada no mercado

## Objetivos específicos

1. Levantar o “estado da arte” acerca do terceiro setor, enfocando questões como origem, desenvolvimento e principais problemas;
2. Levantar o histórico e descrever a estrutura organizacional das ONGs estudadas, e os seus principais objetivos;
3. Descrever os serviços prestados e as principais conquistas obtidas por essas organizações;
4. Investigar os motivos que levam os membros dessas instituições a atuarem em ONGs, e analisar a percepção dos mesmos quanto ao alcance ou não do seus objetivos pessoais dentro dessas organizações;
5. Buscar informações quanto às principais práticas administrativas vigentes nessas organizações (estabelecimento de objetivos, tomada de decisão, planejamento, organização e controle);
6. Identificar os principais problemas e os pontos fortes das ONGs pesquisadas;
7. Analisar que tipo de racionalidade parece predominar nessas organizações.

Ao se promover tais objetivos, pretende-se obter subsídios que ajudem a relevar quais as grandes dificuldades e desafios enfrentados pelas duas ONGs analisadas, bem como os fatores intrínsecos que contribuem para o sucesso de suas empreitadas. A busca por indícios que permitam se ter ao menos uma idéia quanto ao tipo de racionalidade que predomina nessas instituições (se substantiva ou instrumental), também foi objeto de interesse quando da elaboração desses objetivos específicos.

### **1.3. Justificativa**

Atualmente, os números em todo o mundo indicam o acelerado crescimento de organizações pertencentes ao chamado terceiro setor, de modo que já não é mais possível ignorar a sua existência bem como sua importância no processo de transformações por que passam a humanidade. Por outro lado, como bem salienta ANDION (1998), apesar da emergência dessa nova economia formada por uma imensa variedade de organizações que atuam visando à promoção social, ainda existe pouca preocupação, por parte das teorias

econômicas e administrativas, em pesquisar e descrever as características organizacionais dessas instituições.

Realmente, a administração sempre foi concebida como um domínio teórico originário da economia “formal” e voltada para o estudo das organizações dessa economia. Desse modo, espera-se dar uma pequena contribuição no sentido de ajudar a preencher essa lacuna existente nos conhecimentos administrativos e organizacional, buscando, para isso, contribuir para ampliar o conhecimento acerca de organizações que se constituem em casos diferenciados da grande maioria das instituições predominantes na sociedade.

O estudo específico em ONGs ambientalistas justifica-se pela importância e crescente visibilidade que este tipo de instituição vem obtendo nos últimos anos dentro da sociedade brasileira (LANDIM, 1993), sobretudo a partir da II Conferência Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em junho de 1992.

No mais, acredita-se que, embora a teoria administrativa tradicional possa efetivamente auxiliar no processo de gerenciamento das organizações do terceiro setor, não se pode negligenciar o fato de que, possivelmente, através de estudos profundos envolvendo essas organizações e suas peculiaridades, se possa obter muitos subsídios no sentido de se reformular a própria teoria administrativa, de modo que esta passe a contemplar com maior ênfase aspectos humanos e sociais nas organizações.

#### **1.4. Estrutura da dissertação**

O presente trabalho é composto por cinco capítulos, divididos da seguinte forma:

O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde apresenta-se o tema e problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos pretendidos, bem como a justificativa para realização da pesquisa.

O segundo capítulo contempla a fundamentação teórico-empírica sobre a qual se apoia este trabalho. A primeira parte desta fundamentação aborda alguns dos fatores responsáveis pelas grandes transformações ocorridas na sociedade



ao longo dos últimos séculos, e que deram origem a atual sociedade centrada no mercado.

Já a Segunda parte desta fundamentação apresenta algumas considerações gerais envolvendo as organizações do terceiro setor, tais como origem, desenvolvimento, dificuldades conceituais, problemas comuns a estas organizações, entre outras. Em seguida destaca-se, especificamente, as chamadas organizações não governamentais (ONGs), enfocando suas origens no Brasil, formas de atuação e suas ligações com o movimento ambiental, haja vista que o trabalho se realiza junto à ONGs ambientalistas.

No terceiro capítulo discuti-se a metodologia utilizada, destacando as perguntas de pesquisa, a caracterização do estudo, a delimitação da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de informação.

No quarto capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos no estudo comparativo de casos, desenvolvido na Associação de Preservação do Meio Ambiente do Alto Vale do Itajaí e na Fundação Água Viva.

O quinto capítulo contém as conclusões finais do estudo, assim como recomendações para futuras pesquisas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A primeira parte dessa fundamentação teórico-empírica tem por finalidade resgatar alguns dos motivos principais que conduziram às grandes transformações ocorridas nas sociedades dos últimos séculos. Durante essa explanação será dada atenção especial aos diferentes tipos de racionalidade que predominaram em cada época – instrumental ou substantiva –, bem como aos valores inerentes a ambas. Tal situação se justifica na medida em que se pretende inserir o estudo das organizações do terceiro setor dentro de um contexto mais amplo, envolvendo a questão dos processos de mudanças sociais em curso. Desse modo, espera-se que se torne mais fácil compreender as possíveis tensões entre um provável ressurgimento da racionalidade substantiva e dos valores a ela correspondentes, por um lado (incorporada, no caso, às organizações do terceiro setor), e as condições sociais predominantes na sociedade centrada no mercado, caracterizada pela racionalidade instrumental, por outro (incorporada às organizações burocráticas).

### **2.1. A primeira grande transformação: o surgimento do paradigma de mercado**

O mundo em que vivemos passa realmente por transformações agudas, com significativas alterações nos mais variados campos da vida coletiva. Esse processo atual de grandes modificações no entanto, não pode ser considerado como um fenômeno inédito no contexto histórico da vida humana associada. Realmente, entre os séculos XVII e XVIII se presenciou a primeira grande transformação da sociedade, marcada por profundas mudanças no complexo conjunto de inter-relações envolvendo o homem, a sociedade e a natureza, resultando no surgimento de uma nova civilização, que, entre outras coisas, elegeu o mercado como orientador da vida humana, no lugar da razão em seu sentido pleno.

Essa grande transformação, fazendo uso dos termos de POLANYI (1980), significou, em um sentido bastante específico, a quebra do paradigma oriundo do

período clássico, bem como o surgimento, em seu lugar, do paradigma econômico ou de mercado (RAMOS, 1981; SALM, 1996).

O paradigma de mercado não recebeu tal denominação ao acaso. De fato, foi apenas após esse período de grandes transformações que se viu surgir o mercado auto regulado, que posteriormente passou a ser considerado como um sistema autônomo de relações, ao qual a sociedade em geral subordinou-se. Na verdade, antes das mudanças surgidas nesse período, o mercado era concebido como um espaço físico no qual os indivíduos se encontravam com finalidade única de realizar transações. Com a grande transformação o mercado acaba por se tornar um ente psicossociológico, que perpassa toda a vida humana.

Para POLANYI (1980; p. 81), antes das mudanças ocorridas "(...) os mercados nada mais eram do que acessórios da vida econômica. Como regra, o sistema econômico era absorvido pelo sistema social e, qualquer que fosse o princípio de comportamento predominante na economia, a presença do padrão de mercado sempre era compatível com ele". Após as mudanças e o surgimento do novo paradigma, o autor constatou uma inversão da regra até então vigente, de modo que "(...) o controle do sistema econômico pelo mercado é de consequência fundamental para toda a organização da sociedade: significa, nada menos, dirigir a sociedade como se fosse um acessório do mercado. Ao invés da economia estar embutida nas relações sociais, são as relações sociais que estão embutidas no sistema econômico" (p. 72).

CRUZ JÚNIOR (1988) demonstra uma similaridade com os pensamentos de POLANYI, ao enfatizar que esse processo de superexpansão do mercado resultou na inclusão da sociedade, ou da vida humana associada, aos ditames do mercado, do seu correspondente *ethos* (que prega a conformidade individual às formas sociais e institucionais assumidas pelo mercado), bem como do seu modo de pensar (pautado numa noção de realidade que legitima a expansão do mercado: o calculismo utilitarista).

SANTOS (1998, p. 6), por sua vez, salienta que "o período atual pode ser visto como um período de total hegemonia do mercado, identificável na hubris com que a lógica empresarial do lucro tem vindo permear áreas da sociedade civil até agora poupadas à incivilidade do mercado como, por exemplo, a cultura, a educação, a religião, a administração pública (...)".

Entre as principais causas para o surgimento de um paradigma que submeteu os desejos, benefícios e interesses humanos ao prisma econômico encontra-se o processo de transfiguração da razão. Ou, em outros termos, a negação da concepção clássica da razão pelos pensadores “iluministas” do período moderno, entre eles Hobbes e Adam Smith.

Segundo OLIVEIRA (1993, p. 27), “o saber que emerge da razão iluminista é o saber antes de tudo positivo, isto é, destituído do pensamento valorativo e da ação afetiva. É o saber útil, pragmático, supostamente neutro, impessoal, objetivo, metódico, empírico, técnico, lógico-matemático e científico”.

Tratando da mesma questão, HORKHEIMER e ADORNO consideram

O Iluminismo como o momento em que o conhecimento da razão foi separado da sua herança clássica... O Iluminismo transforma pensamento em matemáticas, qualidades em funções, conceitos em fórmulas, e a verdade em frequências estatísticas de médias... Na perspectiva do Iluminismo, o mundo é escrito em fórmulas matemáticas, e o desconhecido perdeu o seu transcendente significado clássico, tornando-se alguma coisa relativa à capacidade de cálculos disponíveis (RAMOS, 1981, p. 8 – 9).

Foi a partir do trabalho de Thomas Hobbes que a concepção moderna de razão começou a criar forma e a se solidificar, tomando o lugar que antes pertencia à concepção clássica da razão. Para HOBBS “o homem se distingue dos outros animais pela razão”, sendo esta representada apenas pelo cálculo utilitário de conseqüências (RAMOS, 1981; p. 20).

Adam Smith, por sua vez, proclamou a então emergente sociedade mercantilista como representativa do mais avançado estágio da história humana. Rotulando de atrasadas as sociedades ancestrais, porque nelas o mercado era incipiente (CRUZ JÚNIOR, 1988). Em *A Riqueza das Nações* admite que o elemento governante do homem deixa de ser a plenitude da razão. Em seu lugar instala-se exatamente a dimensão do cálculo e o mercado, componentes essenciais para o exercício do interesse individualista (SALM, 1996).

Foram pensamentos como estes que ajudaram a moldar o atual conceito de razão, que converte o concreto no abstrato, o ético no não ético, e que busca legitimar a sociedade moderna em bases exclusivamente utilitaristas, o que RAMOS (1981) denominou de “ideologia da modernidade”.

Torna-se interessante mencionar agora um aspecto peculiar inerente a todo esse processo de grandes transformações por que passaram as sociedades

dos séculos XVII e XVIII. De fato, após um estudo cuidadoso de vários autores interessados em esclarecer as circunstâncias que propiciaram a passagem da era clássica para a moderna, SALM (1993; 1996) verificou que todos esses pesquisadores tinham um ponto em comum. Eles tinham consciência de que existia desde a polis grega uma clara definição do que eram as paixões humanas e o padrão de virtuosidade. De modo que ficou fácil perceber que, durante o processo de transformação do período clássico para o moderno, uma das paixões – o interesse – substituiu a virtude como paradigma da vida associada no Ocidente.

A questão do por quê da virtude ser substituída pelo interesse certamente demanda estudos mais aprofundados sobre o tema, fugindo assim à proposta deste trabalho. No entanto, uma análise das pesquisas realizadas por HIRSCHMAN (1977) pode, ao menos parcialmente, responder a esta indagação. Para este autor, entre os séculos XVI e XVIII, a natureza aquisitiva do ser humano, bem como a sua conseqüente busca por maiores ganhos materiais, passou a ser não só moralmente respeitada, como politicamente aplaudida. Isso porque, no entendimento da filosofia política da época, uma sociedade onde o homem age em função do seu próprio interesse individual, em busca do ganho material, é uma sociedade politicamente mais previsível, livre de turbulências políticas, uma vez “que a paixão pelo lucro neutraliza a paixão pelo poder político”.

Desse modo, viu-se surgir naquele período uma crença de que as paixões humanas mais “perigosas” para o bom ordenamento da vida social poderiam ser dominadas e controladas pela paixão mais “branda”, representada pelo interesse e ambição econômica. Por outro lado, “(...) constata-se em qualquer tomo de história universal que a Europa, e nela principalmente a Inglaterra dos séculos XVII e XVIII, oferecia acúmulo de dinheiro e possibilidades de negócios sem precedentes. Considerando este fato e a negação do referencial clássico, os pensadores da época deram luz a novos valores, que transmutaram a regra moral e ética do bem coletivo em interesse privado” (SALM, 1996, p. 10).

Foi nesse contexto que se desenvolveu o paradigma econômico ou de mercado, respaldado na racionalidade instrumental/funcional, e tendo como base de sustentação exatamente a procura incessante pela satisfação dos interesses

próprios, individuais, deixando de lado aspectos relacionados com o bem comum e com a virtude, considerados tão importantes no período clássico.

Devido a relevância do tema, julga-se importante, já neste momento, tratar com um pouco mais de profundidade a questão envolvendo os diferentes conceitos de razão<sup>3</sup> formulados tanto no período clássico grego quanto do surgimento da sociedade moderna. Conforme RAMOS (1981), o significado previamente estabelecido daquelas palavras que constituem uma linguagem teórica fundamental, alterou-se drasticamente durante o período moderno da história intelectual do Ocidente, que se iniciou no século XVII e se mantém até hoje. Desse modo, nos trabalhos de homens como Bacon e Hobbes, personalidades relevantes da época moderna, tornou-se evidente que o significado do termo razão já era bem diferente daquele originalmente criado pelos pensadores clássicos gregos.

No seu sentido antigo, “a razão era entendida como força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social” (RAMOS, 1981, p. 2). Ao criar este conceito, os gregos acabaram por conceber a idéia da justiça e da virtude, associando-as ao bem supremo.

É importante ressaltar que para os gregos, cada pessoa era constituída por três componentes ou dimensões, sendo as mesmas classificadas como razão, espírito e apetite. Segundo SALM (1996), a dimensão da razão se evidencia no indivíduo a partir do momento em que o mesmo pode decidir entre diversos apelos emocionais à luz da clarividência da força que reside na sua psique. Já os motivos que nos levam a manifestações próprias do ambiente da convivialidade são expressas pela dimensão do espírito. Os motivos primários, por sua vez, expressam-se pela dimensão do apetite. Dessa maneira, “com a expansão da descoberta grega da mente, passou-se a aceitar que o ser humano tem capacidade política, mercê da existência da razão; capacidade social, graças a sua existência na convivialidade de outros seres humanos; e a capacidade biológica, mercê da sua existência no mundo físico ou das aparências” (SALM, 1996, p. 7).

---

<sup>3</sup> Embora não se desconsidere a existência de variados significados do termo razão na literatura, este trabalho se pautará, predominantemente, nos conceitos de razão formulados por Max Weber.

Decorre daí o conceito de ser humano total ou multidimensional, um ser capaz de viver integralmente sua existência, fazendo uso, da melhor forma possível, da razão substantiva e da instrumental, ou melhor, de uma razão com o duplo atributo de substantivamente permitir julgar, enquanto que instrumental ou funcionalmente torna possível calcular conseqüências. No entanto, essa condição de multidimensionalidade do ser humano, bem como o entendimento do conceito de razão seriam, tempos depois, sistematicamente criticados e modificados, como de fato o foram quase todos os ensinamentos advindos do período clássico.

Partindo-se desse contexto, RAMOS (1981, p. 3) reafirma que foram nos trabalhos de Hobbes que a chamada “razão moderna” é primeiramente articulada. Para o autor:

definindo a razão como a capacidade que o indivíduo adquire “pelo esforço” (Hobbes, 1974, p. 45) e que o habilita a nada mais do que fazer o “cálculo utilitário de conseqüências” (Hobbes, 1974, p. 41), Hobbes pretendeu despojar a razão de qualquer papel normativo no domínio da construção teórica e da vida humana associada.

Desse modo, Hobbes não considerava a razão como um fenômeno natural na psique do ser humano, e sim como um artefato gerado no coletivo e destinado a dirigir o interesse que reside em cada pessoa.

A transmutação do conceito da razão foi certamente um dos fatores preponderantes no processo de sedimentação das bases da modernidade, e para o surgimento de uma nova civilização que, na opinião de SALM (1996, p. 9) passou a negar sistematicamente o legado do mundo clássico grego. No mundo moderno, o elemento governante já não é mais a plenitude da razão, em seu lugar instala-se a dimensão do cálculo e o mercado, estratégia e espaço apropriados para o exercício do interesse individualista.

É realmente a partir desse rompimento com os ideais clássicos que passa a existir um conceito duplo de racionalidade - substantiva e instrumental - , bem como a predominância quase absoluta da segunda com relação à primeira.

De acordo com RAMOS (1981; 1983), Max Weber foi um dos primeiros a realizar a distinção entre os conceitos de racionalidade. Para Weber a racionalidade substantiva, ou de valor (*wertrationalität*), é determinada independentemente de suas expectativas de sucesso e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na consecução de um resultado ulterior a ela. A

racionalidade formal e instrumental (*zweckrationalität*), por sua vez, é determinada por uma expectativa de resultados, ou fins calculados. A ação racional no tocante a valores é fortemente portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, uma vez que é ditada pelo mérito intrínseco do valor ou dos valores que a inspiram, além de ser indiferente aos seus resultados. Já a ação racional no tocante a fins é sistemática, consciente, calculada, e sempre atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente escolhidos.

Para VASCONCELOS (1993) a racionalidade substantiva, no conceito Weberiano, é um processo voltado para a elaboração do quadro de referências que serve como base para a ação adaptativa dos processos de racionalidade instrumental. Esta, por sua vez, é considerada complexa e bastante sofisticada nos seus mecanismos de cálculo quantitativo e qualitativo, embora ocorra precisamente dentro de uma moldura conceitual de adequação meios-fim.

Em função dessa transformação surgiram novos valores e uma nova condição do existir humano, sob a égide de um paradigma que privilegia a razão instrumental reducionista, criada artificialmente pela sociedade. Assim sendo, o homem, ao invés de ser regido pela razão plena, passa a agir segundo um apelo legitimado por essa mesma sociedade, para que vá em busca da satisfação do seu interesse. De tal modo que o bem coletivo acaba por ceder espaço ao bem individualista.

Conforme MARCUSE (1982), entre as conseqüências visíveis dessa situação destaca-se tanto um processo de unidimensionalização do ser humano, frente ao reducionismo da razão, quanto um superdimensionamento do aparato social e do mercado, que passa a ser o principal regulador da ação humana.

Segundo este autor, “em virtude do modo pelo qual se organizou a sua base tecnológica, a sociedade industrial contemporânea tende a tornar-se totalitária”, não apenas por meio de “[...] uma coordenação política terrorista da sociedade, mas também [por] uma coordenação técnico-econômica não-terrorista que opera através da manipulação das necessidades por interesses adquiridos” (MARCUSE, 1982, p. 24-25).

Neste contexto, os homens passam a atuar como meros “receptáculos precondicionados”, manipulados e controlados tecnologicamente. Para o autor:



O aparato produtivo e as mercadorias e serviços que ele produz “vendem” ou impõem o sistema social como um todo... Os produtos doutrinam e manipulam; promovem uma falsa consciência que é imune à sua falsidade. E, ao ficarem esses produtos benéficos à disposição de maior número de indivíduos e de classes sociais, a doutrinação que eles portam deixa de ser publicidade; torna-se estilo de vida... Surge assim um padrão de pensamento e comportamento unidimensionais no qual as idéias, as aspirações e os objetivos que por seu conteúdo transcendem o universo estabelecido da palavra e da ação são repelidos ou reduzidos a termos desse universo. São redefinidos pela racionalidade do sistema dado e de sua extensão quantitativa.

Na obra de GRAMSCI (1980) também é possível verificar a elevada influência, por parte do setor industrial, no sentido de desenvolver o novo tipo de homem solicitado pela racionalização da produção e do trabalho. O autor chega a afirmar que

a história do industrialismo sempre foi (...) uma luta contínua contra o elemento “animalidade” do homem, um processo ininterrupto, muitas vezes doloroso e sangrento, de sujeição dos instintos (naturais, isto é, animais e primitivos) a sempre novos, complexos e rígidos hábitos e normas de ordem, exatidão e precisão, que tornem possível as formas sempre mais complexas de vida coletiva, que são a consequência necessária do desenvolvimento do industrialismo (GRAMSCI, 1980, p. 393).

Deve-se também acrescentar que, nesta sociedade unidimensional, quanto mais racional, produtiva, técnica e total se tornar sua administração repressiva, “tanto mais inimagináveis se tornam os modos e os meios pelos quais os indivíduos administrados poderão romper sua servidão e conquistar sua própria libertação” (MARCUSE, 1982, p. 30). Essa situação é agravada quando se constata que o controle e a manipulação parecem se constituírem na “própria personificação da Razão para o bem de todos os grupos e interesses sociais, a tal ponto que toda contradição parece irracional e toda ação contrária parece impossível” (op. cit., p. 30).

Desse modo, percebe-se claramente que a sociedade industrial passou a negar e excluir qualquer outro tipo de racionalidade, estabelecendo assim um processo de “totalização da racionalidade instrumental” (OLIVEIRA, 1993).

Ao tratar da questão do sistema econômico que se globaliza, ARAÚJO (1998, p. 65-66) faz menção à transformação significativa dos valores culturais que se estabelecem na sociedade de mercado, de modo que

O consumo excessivo, em contraposição à frugalidade, passou a ser uma virtude. A explosão com que produtos são lançados no mercado é propiciada pela alta tecnologia. As pessoas são estimuladas... a desperdiçar; a usar e descartar, desde cortinas até pratos; a ficarem insatisfeitas como o carro e o eletrodoméstico comprados à um ano e a desejar o modelo novo.

Aprenderam a obsolescência programada (...) não são mais chamadas de cidadãos mas de consumidores” (Harman e Hormann, 1993:44-45).

Tal cenário de grandes mudanças de valores se deve, em muito, ao surgimento da chamada organização burocrática do espaço de produção, constituída evidentemente sob o manto da racionalidade instrumental.

### 2.1.1. Burocracia: análise, crítica e possibilidades de uma nova transformação

Numa sociedade pautada em interesses econômicos, é de se esperar uma remodelação quanto ao tipo de homem representativo da mesma. Isso porque, com o surgimento da moderna sociedade centrada no mercado, houve um profunda mudança no sentido de se valorizar acima de tudo a busca por riqueza material, deixando em segundo plano valores como a ética nas relações interpessoais, o respeito à natureza e a busca pelo bem comum.

Esta remodelação realmente ocorreu. Afinal, em uma sociedade já caracterizada pela unidimensionalidade, no sentido de atender quase que exclusivamente às exigências impostas pelo mercado, só poderia ser gerado um homem também com características unidimensionais, voltado totalmente à busca por ganhos econômicos.

Tal fenômeno de remodelação do ser humano foi proporcionado, em grande parte, pela influência exercida pelas recém-criadas organizações burocráticas sobre os indivíduos.

Realmente, com o crescimento expressivo do sistema econômico, criou-se as condições necessárias para o desenvolvimento de um tipo peculiar de organização: a organização econômica formal. Que no entender de RAMOS (1981; p. 125), “são sistemas projetados, criados deliberadamente para a maximização dos recursos”.

Tais organizações, segundo OLIVEIRA (1993), correspondem a mecanismos de produção e de controle social, exercendo um papel fundamental nas atuais sociedades industriais: o de promotoras e gestoras da repressão e alienação do homem dentro do sistema e de preservadoras do status quo.

Esse pensamento é corroborado por CRUZ JÚNIOR (1988, p. 11), ao afirmar que o indivíduo, no contexto do paradigma econômico, “é exposto a uma forma peculiar de socialização, pela qual internaliza o *ethos* do mercado. Este

“processo de socialização unidimensional” é executado pelas organizações formais, ou “economicistas”, que se tornam, por isso, a principal forma de organização social nas sociedades centradas no mercado”.

Embora não se pretenda fazer um estudo exaustivo sobre as organizações burocráticas, deve-se deixar bem claro que o tipo ideal de burocracia desenvolvido por Max Weber é considerada a representação arquetípica das práticas organizacionais modernas. De fato, no entendimento de BLAU e MEYER (1971) a burocracia tipifica a era moderna, enquanto que para ALDRICH (1979) a maioria das organizações modernas são similares ao tipo burocrático descrito por Weber.

Como pontos importantes do seu trabalho, salienta-se que o mesmo desenvolveu tanto uma teoria da produção (tendo a eficiência como meta primordial) quanto uma teoria da dominação. Para WEBER (1977; p. 178) a administração representa a forma mais racional de exercer uma dominação “nos seguintes sentidos: em precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança; calculabilidade, portanto, para o soberano e os interessados; intensidade e extensão no serviço; aplicabilidade formalmente universal a toda sorte de tarefas; e susceptibilidade técnica de perfeição para alcançar o ótimo em seus resultados”.

Entre as principais características da organização burocrática estabelecidas por este autor estão:

- ⇒ Normas estatuídas formalmente, visando a fins utilitários;
- ⇒ Divisão do trabalho baseada na especialização funcional;
- ⇒ Tendência à hierarquização de funções para coordenar as tarefas funcionalmente separadas;
- ⇒ As comunicações são escritas, formais;
- ⇒ A especialização como princípio necessário ao exercício da profissão;
- ⇒ Dedicção total, profissionalismo;
- ⇒ Tendência à impessoalização da ação organizacional;
- ⇒ Tendência à “carreirização”, uma vez que as promoções na estrutura de carreira são possíveis apenas por senioridade ou mérito, sendo a avaliação realizada por um superior e de acordo com regras (TENÓRIO, 1981; SALM; 1996).

Tais características tinham como objetivo básico tentar controlar as influências externas, provenientes de características do pessoal e de mudanças ambientais, procurando assim estabilizar e criar rotina para seus próprios processos, visando maior eficiência interna (PERROW, 1976).

Dessa forma, pode-se argumentar que a organização burocrática tem por finalidade diminuir ao máximo a influência do elemento humano dentro de sua estrutura, procurando, de acordo com MERTON (1952), eliminar por completo as relações do tipo pessoal e as considerações emocionais (hostilidade, ansiedade, vínculos afetivos, etc.).

Uma vez explicitadas as principais características da organização burocrática, bem como os objetivos a que ela se propõe, torna-se fácil comprovar que a racionalidade que deu origem a esta organização nega a razão no seu sentido pleno. Com o pretexto de promover a maximização da produção e da riqueza, retira-se do homem sua liberdade e capacidade de expressão, passando o mesmo a ser controlado quase que inteiramente pela organização burocrática. Para BARRETO (1993, p. 39) a racionalidade instrumental foi utilizada exatamente como instrumento de poder nas organizações modernas. “A despeito do avanço dos processos nacionais de governança na direção democrática, a maioria das organizações, especialmente as organizações econômicas, mantêm um sistema autocrático de decisão e controle sobre as pessoas, cujo fundamento filosófico e sociológico está na razão funcional”.

Essa verdadeira despersonalização do ser humano é lamentada pelo próprio Weber, que, embora considerando a burocracia como a forma mais eficiente de organização, percebe que esta limita a espontaneidade e a liberdade pessoal dos indivíduos e os torna incapazes de integralizar suas atividades individuais com a finalidade da organização, dada a elevada compartimentalização das tarefas. Ao considerar os indivíduos como engrenagens no mecanismo da administração/produção e ao exigir deles um alto grau de especialização técnica, a burocracia favorece o “aparecimento de um tipo de personalidade mutilada que vai desprezando progressivamente o ideal de homem culto das civilizações passadas” (MOUZELIS, 1975, P. 25).

De fato, houve aqueles que, percebendo o efeito pernicioso de uma sociedade sustentada por uma racionalidade funcional reducionista para o ordenamento da vida associada, procuraram alertar para os graves problemas

oriundos de tal situação. ARENDT, citada por CASTRO (1999, p. 10), comenta, por exemplo, que “a razão instrumental, elemento central do mundo moderno, retirou dos homens os critérios seguros que estes tinham para compreender e julgar as coisas do mundo”.

Weber, embora tenha validado o uso da razão instrumental na ótica do mercado, lamentava a sua influência sobre todos os setores da sociedade. Para ele esta forma de racionalidade afetava e infectava todos os planos da vida social e cultural, abrangendo as estruturas econômicas, o direito, a administração burocrática e até mesmo as artes. “O desenvolvimento da racionalidade proposital-instrumental não leva à realização concreta da liberdade universal, mas á criação de uma “jaula de ferro” da racionalidade burocrática da qual não há como escapar” (WEBER, citado por FILGUEIRAS, p. 171).

OLIVEIRA (1993, p. 25), ao analisar a posição dos teóricos da Escola de Frankfurt quanto `as conseqüências do uso da razão instrumental no contexto da sociedade moderna, comenta que os mesmos perceberam que a racionalidade se transformou em um mecanismo de dominação e exploração do homem pelo homem, perdendo assim a sua dimensão emancipadora. Para o autor, os frankfurtianos afirmam isso baseados na razão clássica, que lhes permite apreender a irracionalidade da razão capitalista. E concluem que a razão capitalista abortou a razão iluminista, desvirtuando a sua natureza e fazendo emergir a razão instrumental.

RAMOS (1981) também se preocupou em demonstrar os problemas inerentes ao uso exclusivo da razão em um sentido reducionista, pautada apenas no cálculo utilitário e no êxito econômico. Para este autor, o ambiente organizacional, uma vez liberado das premissas ético-valorativas, tornou-se propício aos abusos de poder, à dominação, à competição desenfreada, entre outras conseqüências. No entender de RAMOS (1981), o predomínio da razão instrumental nas organizações produtivas engendra uma sociedade centrada no mercado, responsável pela insegurança psicológica, pela degradação da qualidade de vida, pela poluição, pelo desperdício dos recursos naturais do planeta, além de produzir uma Teoria Econômica incapaz de ensejar espaços sociais gratificantes aos indivíduos.

De qualquer forma, o poder de persuasão dos fatores sustentadores do paradigma econômico, entre eles a própria organização burocrática, evitou,

durante um longo período de tempo, que questionamentos mais sérios viessem a ameaçar sua condição de paradigma dominante. No entanto, essa situação começou a mudar nos últimos anos, conseqüência de um novo período de grandes transformações.

Segundo CRUZ JÚNIOR (1988, p. 3), vive-se atualmente um período de intensos questionamentos a determinados aspectos básicos da vida humana, entre os quais destacam-se: “os resultados distorcidos, em termos de progresso social, da contínua busca do progresso econômico; a crescente concentração de poder político nas mãos dos administradores de grandes corporações empresariais e/ou agências governamentais; o inalienável direito à propriedade privada e à acumulação de capital, que embasa o crescimento econômico, mas que, também, aliena o homem do seu ambiente natural e social, talvez mesmo de si próprio”.

SALM (1996, p. 29), por sua vez, acredita que “a civilização contemporânea está frente a limites de toda ordem, a uma revolução tecnológica sem precedentes, a incertezas e instabilidades nunca vistas, e é necessário encontrar-se uma nova ordem que permita melhor distribuição da riqueza com mais respeito ao ser humano e ao seu habitat natural”.

Para este autor, vivemos um período de transição para uma outra grande transformação, oferecendo a possibilidade objetiva de que se venha a ter novamente um referencial que permita ao ser humano viver de acordo com os ditames da razão, em seu sentido pleno.

No campo da Teoria Organizacional e Administrativa, especificamente, esse processo de mudanças parece criar forma no momento em que o antigo modelo burocrático de organização começa a sofrer com maior intensidade severas críticas, enquanto que, por outro lado, cresce a preocupação com o elemento humano dentro das organizações.

Existe já a algum tempo um grande interesse no sentido de se remodelar o espaço de produção, de forma que o modelo burocrático passa por uma transição que afeta o conjunto de valores associados ao exercício da razão em sentido reducionista. Hoje, muitos são os autores que pregam um redesenho dessas organizações (PINCHOT e PINCHOT, 1994; SENGE, 1990; SHON, 1973; MITTROFF, 1994), procurando, de modo geral, valorizar aspectos da conduta humana que a rigidez burocrática não admitia, tais como maior participação nas

decisões, resgate dos conceitos morais e éticos nos locais de trabalho e na filosofia de ação dessas instituições, busca pelo diálogo autêntico entre as pessoas, envolvimento dos participantes do espaço de produção em atividades de solidariedade humana, entre outras.

O resgate desses aspectos da conduta humana propicia, mesmo que de forma implícita e indireta, a revalorização da razão em seu sentido pleno, conforme era pregado no período clássico grego. De qualquer forma essa tendência, embora crescente, ainda está longe de alcançar a grande maioria das organizações burocráticas espalhadas em todo o planeta, que ainda se valem dos preceitos advindos do paradigma de mercado, e, conseqüentemente, da razão em seu sentido reducionista.

Nesse ponto da discussão, é interessante resgatar novamente os conceitos de razão substantiva, razão instrumental e razão plena, bem como lançar mão dos conceitos de *ação racional substantiva* e *ação racional instrumental*, propostos por SERVA (1997).

No entender de SALM (1996) a razão substantiva torna-se presente na realidade por meio da ação humana, sendo que as principais categorias que expressam a vida em seu sentido pleno, através exatamente de ações, estão relacionadas à ética, ao autodomínio, a preponderância do bem comum, ao consenso, entre outros.

Já entre as principais categorias que expressam a vida da razão em seu sentido instrumental, o autor destaca, entre outras, o individualismo, a maximização dos interesses privados, o imediatismo e o exercício do poder pelo poder.

De acordo com SALM (1996), a razão instrumental reducionista também compõe o primeiro grupo, sendo o elemento diferenciador dos dois grupos representado pelo caráter superior do ser humano que, por meio da razão no seu sentido substantivo, controla o exercício do cálculo de conseqüências, associando-o ao necessário vínculo ético.

Por outro lado, SERVA (1997), com o intuito de identificar se uma organização era regida predominantemente pela racionalidade substantiva ou pela racionalidade instrumental, elaborou os conceitos de *ação racional substantiva* e *ação racional instrumental*, tendo como base para a criação destes, os trabalhos de Guerreiro Ramos e de Habermas.

Tanto o conceito de ação racional substantiva quanto o de ação racional instrumental possuem elementos constitutivos. Neles, encontram-se as características básicas que diferenciam ambos os conceitos. São pontos relevantes da ação racional substantiva, entre outros: a busca pela *autorealização*, por meio de processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação; busca constante do *entendimento*, através de acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre; *juízo ético*, por meio de deliberações baseadas em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, etc.); *autenticidade*; *valores emancipatórios*, destacando-se os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, entre outros; e *autonomia*, referente a condição plena dos indivíduos para agirem e expressarem-se livremente nas interações.

Já com relação aos pontos relevantes da ação racional instrumental pode-se citar: o *cálculo*, ou seja, a projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos; *fins*, ou metas de natureza técnica, econômica ou política; a busca pela *maximização dos recursos*, feito sem questionamento ético; *êxito*, *resultados*, representados pelo alcance de padrões considerados vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista; *desempenho*, na forma de performance individual na realização de atividades; *utilidade*; *rentabilidade* e; *estratégia interpessoal*, entendida como influência planejada sobre outrem.

Os estudos realizados sobre os conceitos de racionalidade substantiva e racionalidade instrumental crescem a cada dia, demonstrando uma tendência e uma preocupação cada vez maior no sentido de se recuperar a noção clássica de razão, através da interligação de ambos os conceitos de racionalidade. No entanto, estes estudos priorizam quase que exclusivamente a chamada organização formal. Não dando a devida importância a um outro tipo de organização que a rigor, não pertence nem à economia formal, na forma de organizações privadas, nem tampouco à esfera Estatal. Tendo como área de atuação mais ampla exatamente o campo social, sendo denominadas genericamente como organizações do terceiro setor.

Há motivos para se acreditar que a expansão desse tipo peculiar de organização se deve, entre outras coisas, ao mesmo movimento de transformações por que passa a sociedade em geral, que põs em cheque o



modelo burocrático tradicional e a racionalidade instrumental reducionista. Desse modo, as organizações do terceiro setor (algumas delas, pelo menos) fariam parte dessa nova tendência de revalorização da razão em seu sentido pleno, tendo como diferenciador fundamental o fato de, a rigor, não serem consideradas organizações burocráticas formais. As situações de tensão que eventualmente podem ocorrer pelo fato dessas organizações não se enquadrarem no modelo das organizações formais, bem como a possibilidade de verificar se os valores professados por essas organizações, que teoricamente as aproximariam muito do que se entende como organizações de natureza substantiva, são efetivamente realizadas nas ações cotidianas, são aspectos que justificam o interesse pelo estudo desse tipo específico de organizações.

## **2.2. Considerações sobre o terceiro setor**

Nesta parte do trabalho dar-se-á ênfase, primeiramente, ao estudo mais abrangente do fenômeno envolvendo as organizações do terceiro setor como um todo, criando assim um arcabouço teórico mais consistente e gerando informações que facilitem a execução da parte empírica dessa pesquisa.

Devido a complexidade do tema e da grande variedade de organizações que podem se enquadrar como pertencentes ao terceiro setor, torna-se praticamente impossível uma análise mais pormenorizada das especificidades do mesmo, de modo que se pretende dar apenas uma visão geral sobre o setor. No entanto, para fins de execução da parte prática do trabalho, será dada ênfase especial às chamadas Organizações Não Governamentais (ONGs), visto ser esse tipo específico de organização do terceiro setor o objeto a ser pesquisado.

### **2.2.1. Retrospectiva Histórica**

Os últimos anos vêm se destacando pelo crescimento notável de atividades voluntárias organizadas e pela criação de organizações privadas sem fins lucrativos e não governamentais. De acordo com SALAMON (1998), em todo o planeta se verifica este fenômeno, de modo que as pessoas estão criando associações, fundações e outras instituições com características similares no

intuito de prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir o processo de degradação do meio ambiente, defender os direitos civis, além de procurar atingir vários outros objetivos da sociedade ainda não atendidos pelo Estado.

Embora o desenvolvimento acentuado de entidades do terceiro setor seja um fato relativamente recente, suas origens encontram-se em períodos bem mais antigos da história. De fato, HUDSON (1999) ressalta que em períodos anteriores ao nascimento de Cristo já se faziam presentes muitos dos valores hoje atribuídos ao terceiro setor, tais como a caridade e a filantropia.

Para SALAMON (1998) a atividade voluntária organizada já estava presente na China da antigüidade, sendo fortalecida e institucionalizada sob o Budismo desde o século VIII. No Japão, a atividade filantrópica remonta ao período Budista, sendo que a primeira fundação japonesa moderna, a Sociedade da Gratidão, foi estabelecida em 1829.

As origens do movimento associativo na Europa, segundo MEISTER, citado por ANDION (1998, p. 10), são identificadas por duas tradições principais: “a tradição romana, que se concretiza a partir da criação das confrarias religiosas, dos partidos políticos e das corporações da Idade Média; e a tradição germânica, que se relaciona sobretudo com a prática das “guildas” – grupamentos de cidadãos que possuíam múltiplas funções, como proteção mutual, estabelecimento de direitos de mercadores, fixação de preços e normas de honestidade comercial, entre outras”. Para MEISTER tais organizações, constituídas ao mesmo tempo por funções sociais, econômicas e políticas, constituem as raízes das associações contemporâneas.

No contexto norte-americano, foi o empenho em defender um conceito essencial da democracia – a liberdade – que deu origem às entidades dedicadas às atividades filantrópicas e associativas. De fato, no pensamento corrente da sociedade americana da época, em uma democracia marcada pela igualdade entre os membros, o indivíduo isolado tornava-se mais fraco e dependente, de modo que quase nada podia fazer por si mesmo, o que poderia levar o governo a uma forma de tirania. Assim sendo, os membros desse sociedade acabaram por criar um processo de aprender a unir-se, aumentando seu poder de influência dentro da esfera democrática.

Para FISCHER e FALCONER (1998, p. 13) “essa tradição [...], reflete uma concepção do relacionamento entre Estado e sociedade civil em que o primeiro não centraliza em si todas as responsabilidades e os papéis necessários ao desenvolvimento social, porque diferentes atores, sob diversos modos de formatação de grupos de interesses, assumem algumas funções que, na ótica destes autores, fortalecem as características democráticas do modelo do governo.”

No caso brasileiro, até a bem pouco tempo era praticamente impossível falar da existência de um “terceiro setor” no país. As questões envolvendo o papel do voluntariado, do associativismo ou da filantropia nunca foram objetos de interesse, o que refletiu em uma literatura quase nula sobre o tema. LANDIM (1993) foi um dos poucos a se aventurar na busca das origens das organizações sem fins lucrativos no Brasil<sup>4</sup>, resgatando em seus estudos a importância da Igreja e mesmo do Estado centralizador para o surgimento dessas instituições. Situação que pode ser, pelo menos em parte, observada nos seguintes comentários:

(...) há por um lado todo um campo de entidades privadas sem fins lucrativos que nascem e transitam num terreno para-estatal, ou ao menos sob forte controle estatal, após 1930 – fundamentalmente, sindicatos e associações previdenciárias. Mesmo as organizações civis de caráter mais político e autônomo que se criam e recriam nas brechas do autoritarismo, antes de 64 – quando ainda tinha vigência o chamado “pacto populista” – têm no aparelho de Estado uma forte referência de atuação, em termos de campo privilegiado de disputas e mesmo de obtenção de recursos. Não há dúvidas de que o Estado contribui a um dado momento da história brasileira para a própria criação e manutenção desse campo de entidades (...)

(...) um “modelo dual” (Cf. Gidron, Kramer e Salomon) talvez se aproximasse mais da sociedade brasileira, e é nesse vasto campo “abandonado” pelo Estado que se faz presente, secularmente, a ação assistencial, com peso da religião, sobretudo – mas não só – através da Igreja Católica. Vale lembrar no entanto que, mesmo aqui, a presença e o controle do Estado se fez presente durante a maior parte da história brasileira, quando era difícil saber se a Igreja era Estado ou Sociedade (...)

Só recentemente a preocupação em investigar esse tipo específico de organização começou a criar forma no país, passando-se a analisá-lo como um conjunto organizacional diferenciado no bojo do processo de redemocratização, tendo como origem os movimentos sociais que atuaram na resistência ao governo totalitário e as entidades que substituíram ou complementavam o papel do Estado, visando o estabelecimento de algum grau de equidade social. Tal

---

<sup>4</sup> Para um maior aprofundamento sobre a história do setor sem fins lucrativos no Brasil, ver LANDIM, Leilah. **Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

contexto será melhor analisado posteriormente, quando será tratado com maior profundidade questões envolvendo o surgimento e desenvolvimento das ONGs no Brasil.

### 2.2.2. Desenvolvimento do terceiro setor

Embora não se possa localizar com clareza absoluta o período histórico da gênese do que hoje denomina-se de terceiro setor, não há dúvidas quanto ao “boom” de crescimento dessas organizações no mundo inteiro. Para SALAMON (1997; 1998), está-se no meio de uma revolução associativa global capaz de tornar-se tão significativa para o fim do século XX quanto o foi a emergência do Estado-nação para o fim do século XIX.

Esse desenvolvimento pode ser traduzido em números. Por exemplo, em pesquisa realizada em 1982 junto a organizações sem fins lucrativos em 16 comunidades norte-americanas, descobriu-se que 65% haviam sido criadas após 1960. DRUCKER (1997) chegou a afirmar que as instituições sem fins lucrativos são vitais para a sociedade norte-americana, constituindo-se em sua característica mais marcante.

Segundo ANDION (1998), na França, desde 1990 já existiam cerca de 170 mil associações, contando com um efetivo de quase um milhão de trabalhadores assalariados, enquanto que na Alemanha estima-se a existência de mais de 50 mil grupos de auto-assistência nos antigos estados-membros.

Com relação aos países em desenvolvimento, esse fenômeno é ainda mais marcante. Estima-se que aproximadamente 4.600 organizações voluntárias de países desenvolvidos estão em atividade, apoiando cerca de 20 mil organizações não governamentais nativas (SALAMON, 1998). No caso específico das ONGs, estima-se a existência de cerca de 4.500 na América Latina, sendo mais de mil delas localizadas no Brasil (FERNANDES, 1994).

De acordo com SANTOS (1998), uma das novidades mais notórias com relação ao acentuado aumento no número de organizações do terceiro setor, é exatamente o fato de, embora por diferentes motivos, ele ter se dado com igual pujança tanto nos países centrais quanto nos países periféricos e semiperiféricos.

Neste sentido, ainda segundo este autor:

Não é fácil determinar o significado político da reemergência do terceiro setor. A heterogeneidade política que o caracteriza desde o séc. XIX é agora potenciada pelo fato de estar a emergir, tanto nos países centrais, como nos periféricos e, portanto, em contextos sociais e políticos muito distintos. A própria unidade de análise desse fenômeno é problemática, pois, se nos países centrais o terceiro setor parece ser o resultado a forças endógenas identificáveis no espaço nacional, em alguns países periféricos, sobretudo nos menos desenvolvidos, o terceiro setor é o efeito local de induções, quando não de pressões ou de interferências internacionais (SANTOS, 1998, p. 6).

No entender de SALAMON (1998) o crescimento do terceiro setor reflete um conjunto nítido de mudanças sociais e tecnológicas, aliado à contínua crise de confiança na capacidade do Estado. Para este autor, quatro crises e duas mudanças revolucionárias convergiram, tanto para limitar o poder do Estado quanto para abrir o caminho para esse aumento na ação voluntária organizada.

A primeira das crises mencionadas por SALAMON é a crise do moderno *welfare state* (Estado de bem-estar). Relacionada diretamente com as dificuldades encontradas, por parte dos governos, em manter em níveis aceitáveis as tarefas sociais a eles impostos. No caso do Brasil, por exemplo, nota-se que o mesmo tem encaminhado sua redemocratização priorizando a estabilidade e a modernização econômica (FISCHER e FALCONER, 1998), de modo que em relação aos desequilíbrios sociais, oriundos entre outros da concentração excessiva de renda, o governo tem muito pouco a oferecer. Por outro lado, conforme SALAMON (1998), com a prática do *welfare state*, reprimia-se a iniciativa e a responsabilidade individual, estimulando-se a dependência da população em relação ao Estado.

Junto à crise do *welfare state* encontra-se a crise do desenvolvimento, originada dos choques do petróleo nos anos 70 e da recessão do início da década de 80, responsáveis diretos pelo aumento da pobreza no mundo. Esta realidade acabou estimulando o repensar dos requisitos para o progresso econômico, tendo como um dos seus resultados o renovado interesse na auto-ajuda ou no desenvolvimento participativo.

A crise ecológica global, decorrente de uma séria degradação ambiental promovida ao longo dos anos por parte tanto de países pobres quanto de países ricos, estimulou a criação de um incontável número de organizações com preocupações de cunho ecológico. Demonstrando uma crescente frustração dos

cidadãos para com os governos, bem como o desejo de realizar algo por sua própria iniciativa.

Por fim, a crise do socialismo também teve relevância para o crescimento do terceiro setor. Uma vez que o fracasso do sistema comunista conduziu à busca de novas formas de satisfazer as necessidades sociais e econômicas, estimulando a criação de empreendimentos cooperativos orientados para o mercado e de um conjunto de organizações não governamentais voltadas para atender os anseios da sociedade, desvinculadas de um Estado crescentemente desacreditado.

Junto a essas quatro crises, dois movimentos de mudanças estruturais ajudam a explicar o recente crescimento das organizações do terceiro setor. A primeira refere-se à revolução nas comunicações ocorrida durante os anos 70 e 80. Tal desenvolvimento, acompanhado por um incremento das taxas de alfabetização e educação, “tornou mais fácil às pessoas organizarem-se e mobilizarem-se” (SALAMON, 1998, p. 9).

O segundo movimento de mudanças estruturais para o desenvolvimento do terceiro setor foi o crescimento econômico considerável ocorrido durante a década de 60 e o início da década de 70. Esse crescimento, além de permitir a melhoria do nível de vida e criar várias novas expectativas populares, também ajudou a criar, nas regiões mais pobres do mundo, considerável classe média urbana, cuja liderança foi fundamental para a criação de organizações privadas sem fins lucrativos. Desse modo, segundo SALAMON (1998), se em última instância a crise econômica levou a classe média à ação, foi o crescimento econômico ocorrido previamente que, por sua vez, criou a classe média que se organizaria para reagir.

### 2.2.3. Dificuldades conceituais

O crescimento acelerado das organizações sem fins lucrativos, embora possa ser considerado sob muitos aspectos como positivo, acabou por criar um sério problema no sentido de se realizar uma conceituação consensual do fenômeno associativo.

A falta de dados sistemáticos, as variações terminológicas e a grande gama de papéis desempenhados por essas organizações, tornam as mesmas

diffíceis de serem identificadas em cada lugar, dos inúmeros em que elas vêm surgindo. Para CARDOSO (1997, p. 7) “o próprio conceito de Terceiro Setor, seu perfil e seus contornos ainda não estão claros nem sequer para muitos dos atores que o estão compondo”.

Além dos problemas de definição conceitual, o tratamento jurídico que essas organizações recebem nas estruturas legais nacionais tornam ainda mais complexa a questão de como definir e caracterizá-las. De fato, enquanto em certos países as organizações filantrópicas ou sem fins lucrativos são reconhecidas como entidades formais, em outros o reconhecimento é apenas parcial ou, simplesmente, não são reconhecidas.

FISCHER e FALCONER (1998, p. 12-13) salientam, a título de exemplo, que “no mesmo e diversificado leque de entidades podem ser encontradas empresas de grande porte e alta rentabilidade, que adotaram a forma jurídica legal de fundações apenas como meio formal lícito de protegerem-se das exigências fiscais e tributárias, ao lado de associações comunitárias empenhadas em defender interesses sociais ou prestar serviços públicos, que optaram por decisão semelhante pela necessidade de legalizar um movimento informal que assumiu maiores proporções”.

Tendo em vista essa situação, fica mais fácil perceber o porque da imprecisão conceitual acerca das organizações sem fins lucrativos. ANDION (1998) esclarece que, dada a complexidade do fenômeno em questão, impede-se que haja uma conceituação uniforme, ao mesmo tempo em que abre espaço para o aparecimento de diferentes termos e definições, como economia social, movimento alternativo, economia informal, economia paralela, terceiro setor, etc.. LANDIM (1993, p. 5), citando DIMMAGGIO e ANHEIER (1990), argumenta que

(...) a questão terminológica é ponto de destaque numa discussão que se faz sobretudo através de um *approach* comparativo, onde se trata de identificar as especificidades que assume nos mais diversos contextos nacionais a existência de iniciativas privadas de benefício público cujo objetivo não é o lucro. *Économie sociale* na França, *Voluntary sector* na Grã-Bretanha, *Gemeinutzige Organisationem* na Alemanha, diferentes termos relacionados a variadas culturas políticas nacionais expressariam possíveis homologias quanto à existência generalizada de um terceiro setor.

Analisando mais especificamente o termo terceiro setor<sup>5</sup>, o qual pretende agrupar o conjunto de atividades e organizações não governamentais e sem fins lucrativos, de modo a buscar uma autonomia tanto do Estado (primeiro setor), quanto do mercado (segundo setor), SARACHU (1999) afirmou que este conceito apresenta em termos gerais um caráter residual, no sentido de que nele se apresentam um conjunto de expressões que não são nem governo nem são propriamente empresa capitalista. De modo que esse caráter residual dificulta bastante a compreensão do campo de inclusão e do campo de exclusão que uma definição tão “flexível” comporta.

Também na opinião de SANTOS (1998), “terceiro setor” corresponde a uma definição residual e vaga com que se pretende dar conta de um número imenso de organizações sociais que não são nem estatais nem mercantis, tais como as cooperativas, as associações mutualistas, associações não lucrativas, organizações não governamentais, entre outras. Para este autor, as diferentes definições acerca destas instituições em países diversos, longe de serem meramente terminológicas, refletem histórias e tradições diferentes, diferentes culturas e contextos políticos.

Já no entender de SCAICO et al (1998, p. 75), “como um setor que está se definindo e se consolidando, ele [o terceiro setor] tende a ser descrito mais em função das características que o diferenciam dos demais setores do que em termos de sua especificidade, a qual ainda está sendo formulada por meio de pesquisas organizacionais descritivas”.

No caso brasileiro, grande parte das instituições consideradas como pertencentes ao terceiro setor são denominadas de ONGs – Organizações não governamentais. Situação que não melhora em nada os problemas de natureza conceitual. Para FISCHER e FISCHER (1993, p. 20) não é fácil definir e muito menos caracterizar as ONGs, isso porque elas se explicam mais por sua diversidade, do que pelos atributos que permitam uma configuração homogênea.

Em primeiro lugar, no entender dos autores, não se pode definir uma organização por aquilo que ela não é. Ou seja, por ser o nome uma negativa, ele explícita o que estas instituições não querem ser, de modo que sua

---

<sup>5</sup> Empregado neste trabalho por ser considerado mais abrangente e devido a sua maior recorrência na literatura atual, o que não impede o uso, em determinadas situações, de outros termos homólogos.



caracterização como não-pertencente à esfera governamental não serve para posicioná-la em algum outro espaço da vida social e política.

Além disso, apesar de ainda existirem entidades remanescentes de movimentos populares que se caracterizavam, nos anos 70 e 80, por denunciar e resistir à repressão da ditadura militar, o desenrolar dos acontecimentos históricos levou-as a reformular suas diretrizes de ação, de modo que não se constituem mais em maioria aquelas que tem como objetivo principal um caráter de oposição ao governo.

Além das diferenças conceituais, THOMPSON (1997) também enfoca às profundas diferenças de concepções quanto ao papel que desempenha esse setor. Por um lado, ele é considerado o novo campo de luta da esquerda, uma vez que a ideologia marxista, segundo essa linha de pensamento, foi derrotada com a queda do muro de Berlim.

Por outro lado, as organizações do terceiro setor são vistas como um instrumento do neoliberalismo, encarregadas de diminuir o perigo de possíveis explosões sociais e de incentivar uma nova forma de colonialismo e dependência cultural e econômica. Uma vez que seus projetos são aprovados de acordo com os interesses dos centros imperialistas ou das suas instituições. Nesse sentido, o terceiro setor se constituiria em uma forma paternalista de elitismo, na qual as pessoas, ao invés de serem tratadas com dignidade e como portadoras de direitos inalienáveis, são tratadas com piedade, sendo qualquer forma de ajuda, por menor que seja, bem vinda (ARAÚJO, 1998).

Sob um outro ponto de vista, tais organizações são vistas como a maior inovação social do século XXI, conferindo a elas um caráter positivo e progressista. Para THOMPSON (1997, p. 45), “não podemos dizer que o papel do Terceiro Setor seja este ou aquele. É, em si mesmo, um campo onde se produz um choque de valores e tendências, dinâmico e mutável. É difícil afirmar que existe um interesse comum, ainda que existam vários pontos e trajetórias históricas em comum”.

As polêmicas envolvendo as diferentes conceituações do fenômeno associativo ainda devem gerar muitas discussões. Do mesmo modo, as críticas<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Para um maior aprofundamento, ver MONTANÕ, Carlos. Das “lógicas do Estado” às “lógicas da sociedade civil” : Estado e “terceiro setor” em questão. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, n. 59, p. 47-79, mar. 1999.

quanto ao desenvolvimento de um “terceiro setor” devem se proliferar, na mesma proporção em que o fenômeno ganha vulto.

Isso posto, pode-se agora tentar exprimir uma definição mais abrangente do que seria o terceiro setor, sendo para isso utilizado o conceito elaborado por SALAMON, citado por FERNANDES (1997, p. 19). Para o autor o terceiro setor é composto de: a) organizações estruturadas; b) localizadas fora do aparato formal do Estado; c) que não são destinadas a distribuir lucros aferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas; d) autogovernadas; e) envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário.

No mais, pode-se acrescentar que o conceito de terceiro setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social. Segundo CARDOSO (1997, p. 8), sua afirmação tem o grande mérito de romper a dicotomia entre público e privado, nos termos em que público era sinônimo de estatal e privado de empresarial. Hoje já se pode perceber o surgimento de uma esfera pública não-estatal e de iniciativas privadas com sentido público.

Corroborando esta opinião, FERNANDES (1994) comenta que, no lugar do pensamento dicotômico, dividido entre interesses particulares e públicos, fortalece-se a presença de uma terceira possibilidade. Dessa feita, o terceiro setor representa uma alternativa lógica que pode ser idealmente concebida como uma entre as quatro combinações resultantes da conjunção entre “público” e “privado”, as quais são apresentadas a seguir:

AGENTES		FINS		SETOR
privados	para	privados	=	Mercado
públicos	para	públicos	=	Estado
<b>privados</b>	<b>para</b>	<b>públicos</b>	=	<b>Terceiro setor</b>
públicos	para	privados	=	(corrupção)

#### 2.2.4. Mitos sobre o terceiro setor

É oportuno nesse momento deixar claro, tendo em vista os diferentes posicionamentos e interpretações ideológicas sobre o terceiro setor, que não se considera que o mesmo tenha um papel paliativo e secundário em relação às demais instituições da sociedade, no sentido de ocupar-se das “brechas”

deixadas pelas instituições formais (Estado e empresas privadas), e tendo como preocupação exclusiva a criação de empregos.

Esse tipo de consideração, identificada nos estudos de ANDION (1998), é própria de uma abordagem utilitarista. Sem desconsiderar a existência desta linha de pensamento, este trabalho apoia-se em um outro tipo de abordagem, também analisada pela autora, e que

(...) trata da questão do emprego e sua relação com o comunitário sob uma outra perspectiva, ou seja, considerando sobretudo a contribuição dessas organizações à coesão social... Isso ocorre com o estabelecimento de novos tipos de laços sociais, através da criação de novas redes de ajuda mútua (Fortin, 1993). Sem desconsiderar a importância da criação de empregos, essa abordagem concebe a inserção social ou cívica como a finalidade maior das organizações do tipo solidário (ANDION, 1998, p. 18).

Por outro lado, há de se deixar claro a existência de certos "mitos" a respeito dessas organizações, ou seja, percepções errôneas que pouco tem a ver com a realidade e com a idéia do terceiro setor, e que limitam sua capacidade de lidar efetivamente com os seus verdadeiros desafios (SALAMON, 1997; 1998).

Como primeira dessas percepções errôneas pode-se citar o **mito da virtude pura**, que atribui ao terceiro setor uma característica de persona santificada, de virtudes incontestáveis. Tal concepção parece não levar em conta que, apesar de possuírem características bastante peculiares, as organizações sem fins lucrativos continuam sendo organizações. Possuindo, em muitos casos, as mesmas limitações que atingem as instituições burocráticas dos setores público e privado, tais como falta de sensibilidade, morosidade e rotinização. Além disso, em muitos casos o desenvolvimento de organizações do terceiro setor foi realizado não com o intuito de fortalecimento da sociedade civil, nem tampouco para melhor atender às necessidades humanas, e sim por motivações de cunho exclusivamente político. Como por exemplo, a manutenção de sistemas autoritários e desiguais em países em desenvolvimento ou mesmo para servir como pretexto para uma diminuição dos gastos sociais por parte dos governos.

Tal constatação é corroborada por LANDIM (1993) ao explicar que essa visão extremamente positiva das *nonprofits* é contrabalançada por críticos que ressaltam sua face de instrumentos do capital, agentes de governos, pontas de lança de políticas neo-liberais e recessivas, pretexto para fraude, etc. Já FERNANDES (1994, p. 24), por sua vez, esclarece que "ser não governamental e não-lucrativa não significa, é claro, estar em algum outro mundo, além das

esferas de influência do Estado e do mercado, ou infenso aos condicionamentos sociais. O terceiro setor não é feito de matéria angelical. A persuasão gera coerções morais e ideológicas cujo poderio sobre os indivíduos não há de ser subestimado. Onde eficaz, a dedicação voluntária gera recursos e conseqüentes disputas pela sua distribuição”.

Outra percepção errônea refere-se ao **mito do Voluntarismo**, a crença de que as organizações sem fins lucrativos devem apoiar-se unicamente na ação voluntária não-remunerada e na caridade privada, pois tais formas de ação seriam mais puras e eficientes para a solução dos problemas sociais do que a participação do Estado. Esse mito é sustentado por uma filosofia política conservadora que vê inerente conflito entre o Estado e as instituições voluntárias. No entanto, conforme já comentado, o que se percebe hoje é que o relacionamento entre o Estado e o terceiro setor tende mais para a busca de cooperação do que para o conflito. Nos Estados Unidos, por exemplo, os dados disponíveis permitem afirmar que 18% dos recursos das organizações sem fins lucrativos provem de fontes privadas em seu conjunto: indivíduos, fundações e empresas. Em contrapartida, o apoio governamental é quase duas vezes maior, representando mais de 30%. Isso em um dos países onde mais se evoluíram as tradições de filantropia e ação voluntária. Em outros lugares, como Alemanha e França, o Estado chega a contribuir com percentagens superiores a 60%. Constituindo-se tal situação em uma tendência que deve se alastrar por todo o planeta.

Desse modo, apesar de serem tanto o voluntarismo quanto a filantropia privada vitais ao caráter especial do setor, eles devem ser entendidos como apenas duas dentre as várias fontes potenciais de apoio.

Outro erro de percepção segundo SALAMON (1997; 1998) é o **mito da imaculada concepção**, ou seja, a noção de que as organizações sem fins lucrativos são um fenômeno relativamente novo na maior parte do mundo e de que a construção de um setor social civil pode, em conseqüência, ocorrer em solo virgem e copiar livremente modelos de fora. De fato, já foi mencionado que tal atividade tem raízes históricas profundas, sendo que os desenvolvimentos recentes não representam o surgimento de arranjos inteiramente novos, mas sim a reemergência de padrões anteriores.

Por fim, o **mito da insignificância ou incompetência** leva a crer que as organizações do terceiro setor são, na melhor das hipóteses, bisonhas operações amadorísticas sem condições de atuarem decisivamente sobre os problemas cruciais que as sociedades enfrentam; e na pior, agitadoras irresponsáveis com o único interesse de apresentar exigências absurdas a fim de solapar a autoridade governamental legítima.

No entanto, longe de serem ineficientes, muitas dessas organizações apresentam habilidades especiais em seu trabalho. “Por sua escala geralmente modesta e sua flexibilidade, elas conseguem responder com certa agilidade às necessidades e prestar serviços em escala humana. Por sua relativa independência, estão aptas a difundir causas impopulares ou enfrentar questões mal compreendidas. Têm confiabilidade e vínculos com grupos e comunidades locais” (SALAMON, 1997, p. 98). Além disso, completa o autor, a despeito de parecer um elemento insignificante na paisagem social de vários países, o terceiro setor revela-se como importante força econômica em várias partes do mundo, com gastos e níveis de atividades maiores do que se pode a princípio supor.

Para se ter uma idéia da relevância econômica do terceiro setor, em uma pesquisa realizada em sete países envolvendo este tipo de organização (Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Hungria e Japão), descobriu-se “que um em cada vinte empregados e um em cada dez prestadores de serviços estão lotados no setor sem fins lucrativos naqueles países” (SALAMON, 1997, p. 94).

Enquanto as crenças com relação a esses mitos sobre o terceiro setor não forem devidamente eliminadas, não se poderá ter uma idéia mais clara e correta com relação à sua capacidade efetiva de reação às oportunidades presentes para o seu desenvolvimento.

#### 2.2.5. Problemas comuns às organizações do terceiro setor

Muitas são as características positivas atribuídas ao terceiro setor. Para DRUCKER (1997), a manutenção da capacidade de atrair tanto a cooperação individual das pessoas quanto a contribuição expressiva das empresas, constituiu-se como um dos traços mais significativos da atuação do terceiro setor norte-

americano, destacando-se o papel preponderante dessas entidades na movimentação de recursos, na geração de empregos e na prestação de serviços.

FERNANDES (1994) e SALAMON (1998) destacam o fato de representar uma atitude proativa das pessoas comuns que decidem organizar-se e tomar em suas próprias mãos a melhoria de suas condições ou a busca de direitos básicos. Já para FISCHER e FISCHER (1993), o terceiro setor tem se diferenciado pela eficácia de sua atuação, substituindo prontamente o Estado e a iniciativa privada na solução criativa e econômica dos mais variados problemas sociais.

Pautado em uma perspectiva mais ambiciosa, RIFKIN (1995) acredita que, tendo em vista o pouco interesse do mercado pelas questões sociais, e o Estado recuando de seu papel tradicional de provedor de última instância, caberá ao terceiro setor o papel principal no sentido de se realizar serviços sociais básicos e de revitalizar a economia social em cada país. Este autor também salienta a importância das organizações do terceiro setor para a ampliação dos empregos, contrapondo-se a uma perspectiva altamente pessimista e que diz respeito a um crescente nível de desemprego estrutural que afetará todo o planeta.

No entanto, o fato dessas organizações apresentarem uma lógica de funcionamento que não é a predominante na maioria das organizações atuais, ou seja, a lógica de mercado, acaba por causar uma série de problemas para as mesmas, sobretudo no que se refere ao constante conflito de se tentar buscar uma forma de atuação alternativa, geralmente pautada no uso da razão substantiva, tendo no entanto que conviver diariamente em um ambiente onde a prática da razão instrumental é amplamente dominante. Afinal, as organizações do terceiro setor não são ilhas, separadas das demais dimensões da vida social, ao contrário, estão intimamente relacionadas com estas, sofrendo todos os tipos de influências e pressões do ambiente externo.

Desse modo, a despeito de muitas características positivas, as organizações do terceiro setor, além de não estarem imunes a problemas semelhantes aos que são enfrentados pelas organizações burocráticas formais, ainda sofrem os problemas inerentes exatamente ao seus modos peculiares e distintos de ação, tendo que lutar constantemente contra os sentimentos de suspeita sobre as atividades não lucrativas, que ameaçam atribuir ao setor um papel marginal e periférico frente aos demais setores da sociedade. Sem que, no entanto, venham a ter suas ações "incorporadas" à lógica do mercado.

Em uma análise um pouco mais acurada dos problemas que atingem as organizações sem fins lucrativos no Brasil, duas questões merecem destaque, ao mesmo tempo em que acabam se interligando: a questão da participação efetiva da sociedade civil junto à essas organizações; e os problemas relacionados com as questões burocrático-gerenciais nas mesmas.

No que se refere ao problema da participação efetiva da sociedade civil, nota-se que uma das principais características das organizações do terceiro setor, principalmente no mundo desenvolvido, é o de serem considerados como espaços de manifestação de pluralismo, de variedade de expectativas, da possibilidade de realização da lógica moral e de laços não-instrumentais, espaços que propiciam a participação efetiva da sociedade civil na solução dos principais entraves ao desenvolvimento sustentado dos seus países-sede (LANDIM, 1993; SCAICO et al, 1998).

Desse modo, é fator preponderante para o desenvolvimento do terceiro setor que os indivíduos tomem consciência de que não basta ficar esperando que o governo ou os empresários resolvam todos os problemas da sociedade, e sim que é necessário ir à luta, organizando-se e tomando para si as rédeas de seu próprio destino, de forma a contribuir efetivamente para a solução dos problemas que são, em última instância, de toda população.

Tais considerações, no entanto, não se encaixam no perfil da sociedade brasileira, caracterizada, historicamente, por uma atitude de passividade e submissão aos ditames do Estado centralizador. De fato, LANDIM (1993, p. 7) observou que a sociedade brasileira se desenvolveu sob o signo do centralismo estatal, do corporativismo e da debilidade da sociedade civil. No Brasil, “a implantação de uma sociedade baseada no ideário liberal sempre enfrentou, e continua enfrentando, obstáculos peculiares. As culturas populares parecem ser mais afeitas à lógica do pertencimento e da hierarquia do que à do individualismo e igualitarismo modernos”.

Essa situação foi determinante para que as questões envolvendo o papel do voluntariado, do associativismo ou da filantropia no Brasil, não fossem alvo privilegiado de discussões na sociedade por um longo período de tempo. E embora essa situação tenha sofrido alterações, sobretudo após a década de 70, é fato que a sociedade civil brasileira ainda precisa evoluir muito mais no que diz respeito a sua capacidade de engajamento e mobilização frente “(...) a difícil

agenda que se anuncia nesse fim de século: pobreza crescente, ajustes estruturais, violência, recessão, problemas étnicos e raciais(...)" (LANDIM, 1993, p. 8).

Essa fragilidade inerente à sociedade civil brasileira logicamente tem relação direta com muitas das dificuldades enfrentadas pelas organizações sem fins lucrativos, seja no âmbito de obtenção de recursos, financeiros ou não, seja na busca de apoio institucional, na criação de um corpo efetivo de voluntários, na falta de apoio por parte da população em questões consideradas polêmicas (o boicote à produtos considerados nocivos à natureza, por exemplo), etc..

Por outro lado, o crescimento acentuado das organizações sem fins lucrativos no Brasil, já é, por si só, uma amostra de que o perfil da nossa sociedade civil começa a mudar. No mais, estas organizações podem servir como que laboratórios capazes de desenvolver e canalizar a participação popular. Ou, vistas de outra maneira, podem ser consideradas verdadeiras "salas de aula" nas quais se pretende aprender valores como solidariedade, busca do bem comum e responsabilidade pelos próprios atos.

Um outro aspecto que chama a atenção, referente as dificuldades enfrentadas pelas instituições pertencentes ao terceiro setor, diz respeito às formas como estas são administradas. As organizações do terceiro setor, uma vez inseridas dentro de um amplo contexto político, econômico e social, também são afetadas pelas profundas transformações em curso na sociedade contemporânea, bem como pelos dilemas inerentes à mudança organizacional própria desse tempo de transformações.

Estas organizações passaram realmente por grandes transformações, sobretudo a partir da década de 70, mudando inclusive alguns traços que marcavam bem sua forma de atuação no passado, como no caso do seu relacionamento com os governos, que passou gradativamente do conflito e contestação para a cooperação e parceria.

Além dessa, muitas foram as mudanças ocorridas ao longo das últimas décadas, de maneira que essas instituições passaram a assumir novas funções de produção social, tornando-se mais complexas em seus aspectos organizacionais e administrativos. De acordo com FISCHER e FISCHER (1993), a partir de meados da década de 80, essas organizações começaram a apresentar necessidades e problemas organizacionais decorrentes de seus conhecimentos e



do aumento de sua complexidade, o que passou a exigir formas especializadas de intervenção. Sem que, no entanto, existisse qualquer conhecimento sistemático e específico sobre a gestão desse tipo de organização.

Na tentativa de esclarecer um pouco a questão da problemática da gestão administrativa em organizações do terceiro setor, OLIVEIRA (1999, p. 183) observou que, pelo fato de desenvolverem um estilo próprio de gestão, as mesmas acabam por se deparar com dificuldades para a realização de tarefas administrativas, comprometendo a condução dos seus projetos bem como sua própria razão de ser, situação que ameaça inclusive sua própria sobrevivência. Segundo essa autora:

O que se notou até hoje, em termos de gestão administrativa das organizações não governamentais, é que o setor não lucrativo configura-se num campo marcado por uma irreduzível diversidade de atores e de formas de organização, prejudicadas fundamentalmente pela falta de profissionalização (...) Muitas vezes os cargos não são muito bem definidos evidenciando uma confusão de papéis na qual a atuação subjetiva controla boa parte do processo(...) Não raro os voluntários, ou funcionários de instituições não lucrativas não dispõem do conhecimento necessário sobre o trabalho e até mesmo sobre o planejamento organizacional, dados retidos por aqueles que tomam as decisões, como o presidente ou um supervisor (...) Este é um exemplo de centralização de poder nas organizações não lucrativas (...)

FISCHER E FISCHER (1993, P. 21) procuraram salientar que, com o crescimento dessas entidades, criou-se o desafio da concorrência por recursos, pressionando-as a buscarem melhores padrões de resultados e níveis mais elevados de competência profissional.

A bem da verdade, nos últimos anos a grande maioria das organizações do terceiro setor sofrem, independente do seu tipo e porte, problemas relativos à mobilização de recursos, sejam estes financeiros, materiais e/ou humanos.

Para SALAMON (1998), à medida que as organizações do terceiro setor crescem em escala e complexidade, mais vulneráveis ficam a todas as limitações impostas a estruturas extremamente burocráticas, tais como falta de sensibilidade, morosidade e rotinização.

De fato, em trabalho realizado junto à organização não governamental C.C.P.Y (Comissão pela Criação do Parque Yanomami), FISCHER e FISCHER (1993) perceberam sintomas típicos de uma crise de crescimento junto à mesma. Segundo os autores, a instituição não se preocupou em adequar os processos de trabalho e os instrumentos de gestão a estas novas dimensões, permanecendo um estilo paternalista, centralizado e em alguns aspectos autoritário de gestão,

por outro lado, as comunicações internas também não fluíam normalmente, dificultando a agilidade no processo de tomada de decisões. Percebe-se assim que os problemas detectados eram típicos de disfunções burocráticas.

HUDSON (1999) por sua vez, procura enfatizar os constantes conflitos envolvendo os diferentes setores das organizações sem fins lucrativos, resultante muitas vezes da não consciência dos papéis distintos que cada membro deve exercer. As tensões referentes às diferentes idéias que cada membro do Conselho Diretor tem a respeito de como as mesmas devem funcionar, a facilidade em se construir objetivos vagos, as dificuldades em monitorar o desempenho bem como a complexidade das estruturas administrativas das organizações do terceiro setor também são alvo da análise desse autor.

Nesse ponto da discussão é interessante enfatizar um grande risco que correm essas organizações, que é exatamente o de se tornarem órgãos meramente burocráticos. Conforme ressalta DRUCKER (1997, p. 83), “as instituições sem fins lucrativos são propensas a olhar para dentro de si mesmas. As pessoas estão tão convencidas de que estão fazendo a coisa certa e estão tão comprometidas com sua causa, que vêem a instituição como um fim em si mesma. Isto, porém, é uma burocracia. Em pouco tempo as pessoas na organização não mais perguntam: Isto serve à nossa missão? Elas perguntam: Isto está de acordo com nossas regras? ”.

Este problema torna mais visível a situação de conflito permanente por que passam as organizações que procuram se guiar sob a ótica da racionalidade plena, conforme já explicado anteriormente. Tal situação é denominada por SERVA (1997) de dualidade tensa, uma vez que tenta-se construir um ambiente fundado numa ética “substantiva” , no seio de uma sociedade que já lhe oferece um modelo geral, fundamentado por uma racionalidade utilitária, instrumental.

Uma outra situação que também interfere no processo de gestão dessas organizações diz respeito à mudança de atitude das entidades financiadoras, sobretudo as internacionais. Segundo FISCHER e FALCONER (1998), a atitude dessas instituições no passado, preocupadas exclusivamente em manter suas contribuições, sem nenhum tipo de controle sobre os recursos distribuídos, permitiu o estabelecimento de práticas de gestão extremamente liberais. Atualmente, no entanto, essa postura por parte dos financiadores começou a mudar. De modo que agora passa-se a adotar critérios mais rígidos, tais como a

contrapartida financeiras das entidades sem fins lucrativos, a obrigatoriedade de registros contábeis mais rígidos, a redução do período de financiamento e a apresentação de retorno quantificável na aplicação dos recursos.

Continuam os autores suas argumentações enfatizando que, nos últimos anos, algumas instituições internacionais começaram a adotar a prática de submeter as organizações financiadas a uma avaliação periódica, realizada por equipes técnicas independentes e por auditorias financeiras profissionais. “Essas mudanças recentes, acompanhadas de significativas reduções dos montantes financiados e da exigência de que as organizações passem à auto-sustentação depois de um período de suporte, traumatizam as entidades habituadas com as políticas *laissez-faire* do passado” (FISCHER e FALCONER, 1998, p. 17).

Ao final de suas exposições, e com base nelas, os autores concluem que existem algumas restrições ao desenvolvimento do terceiro setor, tais como suas deficiências de gestão, a pressão para buscarem sua auto-sustentação financeira, a escassez de fontes de apoio técnico e a sua composição difusa e diversificada.

SCAICO et al (1998, p. 76) igualmente apontam para a necessidade do aperfeiçoamento da gestão organizacional dessas entidades, citando inclusive as pressões criadas pelas transformações do ambiente que acarretam a necessidade de redefinir modelos organizacionais, processos e estilos de gestão, bem como para o desafio da auto-sustentação financeira. Enfocando também “as exigências de processos contábeis complexos e transparentes, a expectativa de geração de resultados passíveis de aferição, [e] a necessidade de adotar inovações técnicas e tecnológicas nos processos operacionais e administrativos”.

Por fim, mais um questão merece ser levantada, e diz respeito à aplicação dos pressupostos teóricos da administração tradicional nas organizações do terceiro setor.

De acordo com ANDION (1998), existe uma vasta literatura, originária sobretudo dos Estados Unidos, que trata da gestão nas organizações sem fins lucrativos, baseada predominantemente em uma visão unívoca e tradicional da gestão. De modo que não há praticamente nenhuma preocupação em adequar o estudo da gestão às singularidades próprias desse tipo específico de organização.

Essa opinião é corroborada por DRUCKER (1997, p. XIV). Para o autor

(...) somente uma pequena parcela daquilo que está à disposição das instituições sem fins lucrativos, para ajudá-las em questões de liderança e gerência, foi concebida especificamente para elas. A maior parte foi desenvolvida originalmente para as necessidades das empresas. Pouca atenção é dada às características distintas das instituições sem fins lucrativos, ou às suas maiores necessidades específicas: À sua missão, que tanto as distingue das empresas e do governo; ao que vem ser a ser “resultados” no trabalho sem fins lucrativos; às estratégias necessárias à comercialização dos seus serviços e à obtenção do dinheiro necessário para a execução da sua tarefa; ou ao desafio da introdução de inovações e mudanças em instituições que dependem de voluntários e portanto não podem exigir.

Para DRUCKER (1997) os materiais disponíveis para as organizações do terceiro setor não conseguem focalizar as realidades específicas – humanas e organizacionais – das mesmas, tais como o papel completamente diferente que o conselho diretor desempenha em instituições sem fins lucrativos; a necessidade de atrair, desenvolver e gerenciar voluntários; nas relações com uma diversidade de públicos; na arrecadação e administração de fundos; ou no problema do desgaste individual, tão agudo nessas instituições, precisamente porque o comprometimento com elas tende a ser tão intenso.

HUDSON (1999, p. XIII) também se mostra atento a esta situação, para ele, “(...) a administração não pode ser importada sem alterações e impostas às organizações orientadas por valores. Diferenças importantes e sutis, enraizadas nas diferentes naturezas que permeiam essas organizações, precisam ser compreendidas”.

A simples menção ao uso indiscriminado de práticas administrativas tradicionais nas organizações do terceiro setor, já é por si só relevante. Sobretudo quando se lembra que tais práticas são próprias de serem utilizadas em organizações burocráticas formais, sustentadas, via de regra, por um tipo de racionalidade utilitária e reducionista: a racionalidade instrumental/funcional.

Com as críticas cada vez mais contundentes ao modelo tradicional de burocracia e ao tipo de racionalidade que lhe dá sustentação, era natural que a própria ciência administrativa, impregnada pela razão instrumental, também começasse a ser alvo de críticas sistemáticas, e isso de fato ocorreu em obras de autores como RAMOS (1981; 1983), CRUZ JÚNIOR (1988), CHANLAT (1992), SALM (1993; 1996), e muitos outros que passaram a questionar as atuais bases nas quais estão sustentadas a ciência organizacional e administrativa.

Isso não quer dizer que se espera a supressão total das práticas gerenciais e administrativas do contexto das organizações sem fins lucrativos. Pelo contrário, elas são essenciais à sobrevivência dessas instituições, sobretudo porque estas

possuem, como qualquer tipo de organização, características próprias de uma estrutura burocrática. De maneira que certas formas tradicionais de intervenção na gestão podem ser transferidas para o contexto das instituições do terceiro setor.

O que se deseja na verdade é que, por um lado, sejam respeitadas as características peculiares dessas organizações, características estas que lhes atribuíram um significado e um papel tão especial no desenvolvimento da sociedade como um todo.

Desse modo, fazendo uso da opinião de ANDION (1998), espera-se que os estudos da gestão nessas organizações não fiquem presos aos limites da administração tradicional, para que assim se consiga efetivamente entender a singularidade do fenômeno em questão.

Por outro lado, fica à esperança de que as críticas ao modelo burocrático e à atual teoria administrativa tenham como efeitos diretos o resgate do conceito de multidimensionalidade do ser humano e da própria sociedade e, conseqüentemente, do uso da razão em seu sentido pleno. O que sem dúvida beneficiará em muito o elemento humano, em qualquer que seja o âmbito de sua atuação – no primeiro, segundo ou terceiro setores.

#### 2.2.6. Terceiro setor e movimento ecológico: traçando um paralelo

Já se foi comentado em tópicos anteriores que humanidade passa por um período de intensas transformações e de questionamentos a vários aspectos básicos da vida humana associada. No entender de ALVARENGA (1999; p. 2)

As questões de ordem política e econômica apresentam-se como problemas de difícil solução, seja no que se refere à sua lógica interna de crescente acumulação de riquezas, que associa crescimento econômico, ritmo cada vez mais acelerado na adoção de novas tecnologias, uso predatório de recursos naturais etc., e um sem número de conseqüências, seja no que se refere à capacidade de equacionar os problemas para encontrar soluções, dado que são problemas novos e de difícil apreensão em seus desdobramentos.

Para a autora, a sociedade contemporânea encontra-se imersa em dilemas criados pela dinâmica dos processos sociais que estão operando mudanças nas mais diversas esferas da vida social e exigindo transformações mais amplas e profundas no conjunto das relações sociais.

Neste sentido, a questão ecológica que emergiu nas últimas décadas vem se constituindo em um espaço onde é possível equacionar várias dimensões dos dilemas hoje enfrentados pela sociedade, além de levantar possíveis alternativas para os mesmos.

É importante esclarecer que o tema ecologia não se esgota no registro do meio ambiente. Segundo GUATARRI (1990) a ecologia se apresenta em três registros: o do meio ambiente, o das relações sociais e o da subjetividade, sendo no campo do meio ambiente que a discussão mais avançou, haja vista a conscientização inadiável de que o processo civilizatório do capitalismo industrial vem produzindo danos nas condições de vida do planeta, suscitando por isso atitudes imediatas.

No entanto, é a partir da compreensão de que os problemas ambientais estão vinculados às relações entre os homens e a natureza e dos homens entre si, que se poderá articular os registros do meio ambiente aos registros das relações sociais e da subjetividade. Uma nova relação homem-natureza que não tenha enfoque destrutivo, mas sim que privilegia o respeito do homem pela natureza, não pode deixar de influenciar também na relação entre os próprios homens. Daí ter o ambientalismo e as discussões por ele trazidas extrema relevância no estudo das novas formas de sociabilidade e do processo de mudança em curso.

Entre as várias tendências do movimento ambientalista chama especial atenção a vertente denominada neo-romântica ou novo ambientalismo, e que coloca como problema de fundo os valores constituídos sob um tipo de racionalidade instrumental, base das relações modernas entre os homens e destes com a natureza.

Percebe-se assim uma preocupação, em primeira instância, de quebra da racionalidade instrumental, característica da modernidade, e do domínio dos valores a ela subjacentes, que se definem pela competitividade e busca de vantagens individuais.

Paralelo ao movimento ambientalista, o terceiro setor se constitui em um outro agente social presente neste processo de mudanças estruturais vivenciado pela humanidade. De acordo com SCHERER-WARREN (1996; p. 14) “as ações civis comunitárias, de mútua-ajuda e cidadãs fazem parte dos ideais e de experiências históricas da modernidade. Pensadores sociais clássicos têm

destacado a relevância das ações coletivas da sociedade civil para a realização da utopia de um mundo socialmente mais justo, mais solidário e mais democrático”.

Assim sendo, verifica-se o crescimento de formas variadas de associativismo no âmbito da sociedade civil, configurando movimentos de defesa e reação cidadã, inspirados nas análises que apontam para o caráter predatório e iníquo da exploração capitalista, da natureza e do homem. Esses movimentos, muitos dos quais inspirados no ideário ecológico, procuram recuperar as relações de solidariedade e cooperação entre homens e entre estes e a natureza.

A despeito das grandes diferenças conceituais para a caracterização das instituições sem fins lucrativos, um ponto comum parece fazer parte, pelo menos teoricamente, da grande maioria dessas organizações, e que se refere à questão dos valores por elas encarnados. A este respeito, HUDSON (1999) chega mesmo a afirmar que o traço em comum que une essas organizações é que são orientadas por valores.

Na opinião de SALAMON (1997), múltiplos são os valores que o terceiro setor encarna, incluindo entre eles o altruísmo, a compaixão, a preocupação com os necessitados, os valores comunitários (solidariedade, cooperação, compartilhar), o desejo de livre expressão, etc., sendo que, subjacentes a tudo isso, encontram-se duas idéias fundamentais: a iniciativa individual em prol do bem público e o agir por autoridade própria, assumindo as rédeas para fomentar o bem-estar geral.

THOMPSON (1997, p. 47-48) por sua vez, considera que, se existe um ponto em comum nas organizações do terceiro setor, este é o de colocar no centro do cenário social, as pessoas. Para ele, os elementos que dão um caráter diferente à estas organizações, e sobre os quais é preciso afirmar-se e desenvolver-se, são:

A transparência (ou *accountability*) nas finanças e na ação, diante de uma vasta corrupção que penetra na maioria das instituições; o interesse e a defesa dos interesses comuns da sociedade, do público, diante de uma cada vez mais exacerbada cultura do privado, do individual; o voluntarismo, a solidariedade e a filantropia, como expressões de uma nova cultura que enfatiza “dar” tempo, recursos e talentos para o bem dos demais, acima das práticas cada vez mais obscenas de apropriação ilegítima e do egoísmo; a cidadania participativa e responsável ante a exclusão política e social. Enfim, elementos de uma nova ética, na qual o direito das pessoas à uma vida digna tenha preponderância sobre as coisas materiais, o poder e o dinheiro.

Dessa feita, pode-se perceber que tanto o ambientalismo quanto as organizações do terceiro setor pregam a ruptura com a racionalidade instrumental que vem dominando a humanidade nos últimos séculos, apostando em valores comuns à chamada racionalidade substantiva, tais como solidariedade, cooperação, respeito, entre outros. Não se fundamentando assim, em valores baseados no tripé valorativo do capitalismo (objetividade, neutralidade afetiva e impessoalidade).

No caso específico do movimento associativo não se pode ter, evidentemente, uma falsa compreensão de que esses valores professados estejam efetivamente presentes em todos os tipos de organizações do terceiro setor, até porque em muitos casos essas organizações acabam servindo como fachada para interesses nem um pouco humanísticos ou solidários.

De qualquer modo, embora ainda longe de se constituir em um aspecto comum à maioria das instituições existentes na sociedade atual, o uso da razão substantiva também não pode ser considerado como mera utopia. Sobretudo porque, em face dessas grandes transformações que estão ocorrendo em todos os setores da sociedade, começa a surgir um espírito comunitário que passa a ser praticado por uma legião de pessoas que se vêem à margem dos benefícios da globalização e do Estado. Essas pessoas, por sua vez, podem utilizar suas habilidades em projetos nos quais está em jogo o bem comum, a colaboração destituída da idéia de tirar exclusivamente vantagem pessoal, sendo isso, no entender de SALM (1996), uma postura própria do uso da razão em seu sentido pleno.

### **2.3. Delimitando o terceiro setor no Brasil: breve comentário sobre as ONGs nacionais**

Conforme já mencionado, vários são os termos usados para definir as chamadas organizações sem fins lucrativos, dependendo do país ou região onde estão localizadas. Sendo a complexidade do fenômeno em questão um empecilho à uma conceituação uniforme desse tipo de organização.

Em um primeiro momento, optou-se por englobar todas as organizações sem fins lucrativos que atuam no campo social sob a designação de terceiro setor, evitando-se assim uma longa discussão em torno dos diferentes termos e



definições apresentados na literatura corrente, que longe de ser irrelevante, não constitui tema central desse trabalho.

Uma vez elaborada uma visão geral sobre o terceiro setor como um todo, passa-se agora a se ater mais especificamente no estudo das Organizações Não Governamentais (ONGs). Consideradas na cena brasileira atual como o modelo por excelência de organizações sem fins lucrativos. Sendo, por este motivo, o tipo de instituição do terceiro setor alvo da pesquisa a ser realizada.

### 2.3.1. A origem das ONGs brasileiras

De acordo com FISCHER e FISCHER (1993) as ONGs são oriundas de movimentos sociais de diversas matizes e objetivos, embora, quase sempre, próximos dos movimentos políticos de esquerda. E sendo sua existência assegurada via associações umbilicais com universidades, igrejas, partidos políticos, entre outros. Tais ligações proporcionaram os recursos que permitiram que as mesmas emergissem do campo das idéias para a realidade concreta.

Também FERNANDES (1997, p. 26) procura esclarecer que a origem das ONGs em um período autoritário, bem como seu horizonte internacionalizado numa época de profundos embates ideológicos globais, resultaram na ênfase à dimensão política das ações, aproximando-as do discurso e da agenda das esquerdas. Dessa feita, pode-se afirmar que as ONGs no Brasil nasceram enraizadas em componentes políticos.

Em entrevista publicada na Gazeta Mercantil (1999), o Economista e Sociólogo Sérgio Costa ressalta que foi durante a ditadura militar que esses movimentos sociais realmente cresceram em importância. Nessa época, organizações como a Ordem dos Advogados do Brasil, Instituto dos Arquitetos, Comunidades Eclesiais de Base, entre outras, ocuparam o espaço dos fóruns institucionais cerceados pela censura e repressão, tornando-se pólo de crítica aos governos militares. Mais tarde, com o processo de redemocratização do país em pleno curso, cada uma dessas organizações passou a se particularizar no tratamento de problemas específicos, como o movimento ambientalista, por exemplo.

No entender de FISCHER e FALCONER (1998, p. 14), esse caráter de oposição ao Estado se evidencia exatamente quando se analisa os motivos do

predomínio da adoção do termo Organização Não Governamental (ONG) pelas entidades nacionais. Realmente, o termo ONG foi adotado mais por influência dos financiadores internacionais do que por uma tendência espontânea dessas organizações. Isso porque a maioria desses financiadores buscava ligar sua imagem e seu nome ao esforço de erradicar os sistemas de governo totalitários, de modo que a expressão não governamental representava como que uma garantia de identidade de interesses entre o órgão financiador e a organização que recebia os recursos.

### 2.3.2. Contextualizando as ONGs no Brasil

Segundo a definição de SCHERER-WARREN (1996), as organizações não governamentais (ONGs) são entidades formais, privadas, porém com fins públicos, sem fins lucrativos, auto-governadas e com uma parcela de membros voluntários.

Elas agem geralmente através de mediações de caráter educacional, político, assessoria técnica, prestação de serviços, entre outros, visando, quase sempre, o desenvolvimento sócio-econômico, a construção da cidadania ou o bem-estar social.

Ainda de acordo com esta autora, as ONGs atuam a serviço de populações alvo específicas ou para (ou em nome de) segmentos da sociedade civil, tendo em vista expandir o poder de participação destes e tendo sempre em mente desencadear transformações sociais no nível micro (do cotidiano e/ou local) ou no nível macro (sistêmico e/ou global).

As ONGs são organizações estruturadas, localizadas fora do aparato do Estado, voltadas para produção de bens e serviços públicos e que, via de regra, obtêm seus recursos por meio de projetos submetidos a agências financiadoras e/ou empresas privadas. São organizações que respondem a necessidades coletivas e que freqüentemente devem combinar uma atividade executada em moldes não capitalistas e oferecer estes produtos ao mercado. Nessa medida, são uma forma alternativa ao padrão capitalista de produção para o mercado, cuja ênfase consiste na busca incessante pelo lucro e no aprisionamento aos cálculos de custo/benefício.

Com as grandes mobilizações em prol da melhoria social perdendo força, sobretudo no que se refere ao fracasso do Estado em lidar com as questões sociais, criou-se a necessidade de se redefinir as formas de atuação na busca de sucesso nessa empreitada.

Percebeu-se assim que a realidade social abarca diferenciados pontos de vista, o que possibilitou o emprego de ações pontuais em questões específicas (mulheres, negros, índios, crianças, etc.). Em outras palavras, se passou (no caso das organizações sem fins lucrativos) a dar mais importância ao chamado “trabalho comunitário”, que, de acordo com FERNANDES (1994), é uma das expressões mais correntes dentre aqueles que integram o terceiro setor, e que denota a concretude de uma atividade localizada, de dimensões razoavelmente pequenas, em que o relacionamento é personalizado.

Para este autor, distanciando-se do sindicalismo (que representa os trabalhadores, e suas subdivisões acompanham as da linha de produção) e da antiga noção de cidadania (no sentido da cidadania burguesa) as ONGs vão buscar outro nível de inserção social: a comunidade. Sendo sua atuação pautada numa espécie de metodologia: “1- olhar o todo, em vez de especializar-se num segmento; 2- valorizar interações face a face, em vez de uma abordagem formal e burocrática; 3- concentrar-se no local de moradia, em vez de no local de trabalho” (FERNANDES, 1994, p. 75).

Segundo LANDIM (1993, p. 33-34), “o traço característico das ONGs é o direcionamento político, em sentido lato, de suas atividades. Pode-se dizer que seu ideário tem como fundamento último o exercício da cidadania e da autonomia dos grupos nas bases da sociedade, no sentido de romper com a secular lógica tradicional da dependência e da hierarquia que caracteriza as culturas populares”.

Desse modo, durante a construção da identidade dessas organizações, quando buscavam reivindicar para si um compromisso com a transformação social, as mesmas viram-se na necessidade de, primeiramente, demonstrar seu claro distanciamento com relação ao aparelho estatal (inclusive como forma de obter recursos externos, conforme mencionado anteriormente), bem como a distinção, chegando mesmo à oposição, com relação ao campo da assistência social, representada por entidades marcadas pela religião e por relações clientelistas e de dependência, mantenedoras da ordem vigente.

No entanto, conforme LANDIM (1993, p. 38), já existem sinais de que as discussões envolvendo a oposição ONGs/Estado e ONGs/ Assistencialismo começam a ser repensadas, ganhando novos contornos no cenário atual. Afinal, “em um campo extremamente permeado por polarizações políticas e ideológicas, dadas as especificidades históricas de uma sociedade como a brasileira, é natural que as recentes mudanças ao nível nacional (a democratização) e internacional (a queda do socialismo, referência forte para os movimentos organizados e as ONGs brasileiras) provoquem também mudanças nas fronteiras desses universos, deslocando questões marcadas por antigas polarizações ideológicas que perdem hoje seu sentido original”.

Assim sendo, já não se pode considerar mais como utópica uma aproximação entre as ONGs e os órgãos governamentais. Isso porque atualmente já são muitas as organizações sem fins lucrativos, orientadas para o bem público, que não nasceram com o intuito principal de se opor ao Estado ou ao regime político, fora o fato de que, hoje em dia, uma parcela cada vez maior dessas entidades procura, ao invés da confrontação, estabelecer relações de complementaridade e parceria com os governos (FISCHER e FALCONER, 1998).

Por outro lado, as transformações mundiais recentes, envolvendo, entre outros, o crescimento do ideário ecológico e o *revival* religioso e espiritualista nos centros urbanos, serviram para aproximar as ONGs – entidades comprometidas com a cidadania e a defesa de direitos civis -, aos movimentos filantrópicos e aos valores por estes defendidos.

Desse modo, além de continuarem na luta pela cidadania e modernidade, visando a construção de uma sociedade civil mais forte e consciente de seus deveres e direitos. As ONGs passam a incorporar certos valores tradicionais considerados fundamentais para um bom convívio social. Nesse sentido, com o intuito de contrapor-se ao imperioso lema “tempo é dinheiro”, e às suas conseqüências nas práticas cotidianas dos indivíduos (competitividade, hierarquias rígidas, racionalidade, objetividade, impessoalidade), passam as ONGs a propor ações pautadas na solidariedade, na comunidade e na identidade de interesses.

### 2.3.3. Comentando o processo decisório e formas de participação em ONGs

No que se refere aos processos de gestão e de tomada de decisão em organizações sem fins lucrativos, tais como as ONGs, o que se percebe atualmente é que estas questões ainda se constituem em um campo inexplorado, seja pela inexistência de fundamentos teóricos adaptados à natureza dessas organizações, seja devido a existência de preconceitos ideológicos (ANDION, 1998).

De qualquer modo, basta se analisar alguns dos poucos trabalhos realizados nesta área (FISCHER e FISCHER, 1993; SANTOS, 1998; OLIVEIRA, 1999; entre outros) para perceber que, embora um dos pré-requisitos mais difundidos quando da definição de organizações sem fins lucrativos refira-se ao fato destas serem entidades autogeridas, ou seja, de possuírem gestão democrática e igualdade de direitos e bases para os sócios. O que se verifica muitas vezes na prática são organizações do terceiro setor sendo gerenciadas como entidades do setor privado, convivendo inclusive com estilos centralizados e em alguns aspectos autoritários de gestão.

Segundo SANTOS (1998) a organização interna das entidades do terceiro setor varia muito em termos de democracia interna, participação e transparência. Para o autor, os padrões normativos da organização são decisivamente afetados pelas fontes de financiamentos das suas atividades, e pelas condições por estas impostas quanto à orientação, gestão e responsabilização da atividade das ONGs.

Tal situação pode inclusive gerar um conflito entre o que SANTOS (1998) descreve como “responsabilização ascendente”, representada pela prestação de contas e pela satisfação às exigências impostas pelos doadores, e a “responsabilização descendente”, representada pela consideração às aspirações, prioridades e orientações dos membros da organização ou das populações-alvo. Tais conflitos de responsabilização acabam sempre, por uma via ou outra, por condicionar a democracia interna, a participação e a transparência das ONGs.

Assim sendo, as questões envolvendo a participação efetiva dos membros de ONGs no processo decisório acabam ficando em aberto, devendo por isso ser analisadas caso a caso.

É importante inclusive esclarecer que não é fácil definir e delimitar o conceito de participação, considerado por vários autores, entre os quais GUIMARÃES (1995), como um termo essencialmente controverso, impreciso e

polêmico, e que por isso mesmo suscita os mais diferentes significados dependendo do referencial teórico, das bases ideológicas e/ou dos contextos ou realidades distintas onde seja aplicado.

A grande maioria dos estudos envolvendo a questão da participação e da democracia organizacional ocorre em empresas do setor privado. No entanto, a fim de facilitar o entendimento do que venha a ser participação, optou-se por utilizar como referência de análise o modelo de participação proposto por PATEMAN (1992), e citado no trabalho de GUIMARÃES (1995).

Para este autor, participação não deve ser analisada como uma variável discreta e dicotômica (ter ou não ter participação), e sim entendida como uma categoria que se expressa em um continuum. Desse modo, ele procurou realizar uma distinção entre as formas de participação plena e parcial.

Assim sendo, a participação parcial irá ocorrer sempre nas situações em que os trabalhadores (sócios) puderem influenciar as decisões, mas que a prerrogativa da decisão final ainda permaneça com a administração. Ou seja, quando o poder e o controle sobre a decisão final ainda se mantenha com a direção da empresa (ONG). Por sua vez, a participação plena ocorrerá quando cada membro isolado de um corpo deliberativo tiver igual poder de determinar o resultado final da decisão, não existindo assim dois lados com poderes desiguais de decisão, e sim um grupo de indivíduos com iguais poderes para decidir.

### 3. METODOLOGIA

No entender de MINAYO (1993, p. 22), a metodologia corresponde ao caminho e ao instrumento próprios de abordagem da realidade. Ou seja, “a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador”.

RICHARDSON (1985), ao definir que método em pesquisa corresponde à escolha de certos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos, enfatizou que tais métodos podem ser classificados em dois grandes grupos: o método quantitativo e o método qualitativo.

É importante ressaltar que tais métodos são os instrumentos utilizados pelos mais diversos pesquisadores para tentarem, via seus estudos, se aproximar da realidade observada. No entanto, nenhum dos dois pode ser considerado perfeito, no sentido de ser suficiente para a compreensão completa dessa realidade. Dessa feita, um bom método será sempre aquele capaz de permitir uma construção correta dos dados, de modo que consiga auxiliar a refletir sobre a dinâmica da teoria (MINAYO e SANCHES, 1993).

Para RICHARDSON (1985) tais métodos se diferenciam não só pela sistemática pertinente a cada um deles, mas sobretudo pela forma de abordagem do problema, sendo portanto a natureza ou o nível de aprofundamento do problema o que de fato determina a escolha do método.

Feitos esses pequenos comentários, pode-se agora afirmar que a natureza do presente estudo é predominantemente qualitativa, uma vez que apresenta algumas características básicas desse tipo de pesquisa, entre as quais pode-se citar:

- 1) Os dados coletados são predominantemente descritivos. O material obtido nessas pesquisas é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos; inclui transcrições de entrevistas e de depoimentos, fotografias, desenhos e extratos de vários tipos de documentos.
- 2) A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. O interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

3) O “significado” que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador. Nesses estudos há sempre uma tentativa de capturar a “perspectiva dos participantes”, isto é, a maneira como os informantes encaram as questões que estão sendo focalizadas (BOGDAN, citado por TRIVIÑOS, 1987).

### **3.1. Perguntas de pesquisa**

⇒ Como estão estruturadas as organizações pesquisadas e quais os seus principais objetivos?

⇒ Quais foram os principais serviços prestados e as principais conquistas obtidas por estas organizações?

⇒ Quais os motivos que levaram as pessoas a ingressarem nestas instituições?

⇒ As expectativas e objetivos dos membros das ONGs estudadas estão sendo devidamente atendidas?

⇒ Como pode ser caracterizado o relacionamento entre os membros de cada ONG em estudo?

⇒ Quais os principais problemas (estruturais, administrativos, políticos e/ou conjunturais) e os pontos fortes dessas organizações para o alcance efetivo de seus objetivos, na opinião de seus membros?

⇒ Como se dá o processo de tomada de decisão nestas ONGs?

⇒ Qual o tipo de racionalidade predomina nas organizações pesquisadas?

### **3.2. Caracterização do estudo**

Quanto ao tipo de estudo, o trabalho pode ser classificado como exploratório e descritivo. Os estudos exploratórios, conforme TRIVIÑOS (1987, p. 109), permitem um aumento da experiência e do conhecimento do pesquisador frente ao assunto por ele abordado. O estudo descritivo, por sua vez, busca descrever as características de determinada realidade ou situação.

Com relação ao modo de pesquisa, foi adotado o estudo de casos, por considerá-lo mais adequado para o alcance de todos os objetivos propostos. Isso porque o estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa que tem por finalidade



a análise profunda de uma determinada unidade, sendo que sua importância se dá justamente pelo aspecto singular e único em que se apresentam as situações a serem estudadas (LÜDKE e ANDRÉ, 1986).

Pelo fato de se trabalhar com mais de uma organização, o estudo pode ser enquadrado como comparativo. De acordo com TRIVIÑOS (1987), o estudo comparativo permite uma melhor compreensão do comportamento humano, já que este método realiza comparações com o intuito de verificar semelhanças e diferenças entre os diversos grupos analisados.

### 3.2.1. Delimitação da pesquisa: critérios para a seleção das organizações pesquisadas

Devido ao grande número de organizações que podem ser enquadradas como pertencentes ao terceiro setor, bem como a variedade de suas atribuições, e tendo em vista a necessidade de um recorte mais definido, optou-se pelas ONGs como universo de análise neste trabalho. Mais especificamente, aquelas comprometidas com a problemática ambiental.

A escolha desse tipo específico de instituição (ONGs) se deve, conforme já mencionado anteriormente, a sua importância no contexto brasileiro, merecendo destaque por terem ganho crescente visibilidade, por pretenderem formar um "corpo" e por se distinguirem na cena brasileira atual como o modelo por excelência de organização não governamental sem fins lucrativos (LANDIM, 1993).

No que tange à escolha de instituições voltadas para as questões ambientais, foi levado em conta, principalmente, a importância da questão ecológica/ambiental como tema privilegiado para as reflexões acerca das mudanças por que passa o mundo como um todo.

Tendo por objetivo obter informações mais amplas e completas sobre o assunto a ser pesquisado, utilizou-se como um dos critérios de seleção a análise de instituições de diferentes portes, ou seja, instituições que se diferenciam, entre outros aspectos, pelo alcance de suas ações, pela capacidade de obtenção de recursos e também pelo grau de profissionalismo existente.

Além desse, outros critérios para escolha das ONGs foram levados em conta, tais como a necessidade de existência de uma estrutura administrativa, com quadros e estatutos devidamente regularizados e um tempo de atuação superior a 5 anos, de modo a se pesquisar organizações devidamente consolidadas e com experiência de atuação como entidade do terceiro setor. É importante salientar que não se levou em conta para esta escolha a eventual presença, por parte das organizações, de qualquer tipo de problema mais grave por estas enfrentadas. Isso porque, caso se viesse a trabalhar com uma instituição com problemas mais sérios, seria de interesse da pesquisa conhecê-los e saber os motivos de seu surgimento.

Por meio das informações obtidas na etapa exploratória do trabalho junto à diversas fontes (Internet, Núcleos de pesquisa em Movimentos Sociais, publicações variadas sobre o tema, etc.), e tendo em vista os critérios estabelecidos, foram escolhidas duas organizações do Estado de Santa Catarina, a Associação de Preservação do Meio Ambiente do Alto Vale do Itajaí (APREMAVI), e a Fundação Água Viva (FAVI).

### **3.3. Técnicas de coleta e análise de informações**

No trabalho realizado foram utilizadas basicamente duas técnicas para coleta das informações: a análise de documentos e a entrevista semi-estruturada. Já numa etapa posterior de análise das informações obtidas, deu-se prioridade a chamada análise de conteúdo.

Na opinião de LÜDKE e ANDRÉ (1986), a análise documental se constitui em uma fonte estável e significativa para checar as informações e dados a respeito das empresas em estudo, requerendo do pesquisador apenas disponibilidade de tempo e atenção. A análise de documentos é importante, entre outras coisas, para um maior aprofundamento quanto à história e evolução das organizações pesquisadas.

De fato foram analisados vários documentos – na forma de estatutos, livros, informativos, etc. – que proporcionaram importantes informações quanto ao histórico, formas de atuação e atividades executadas pelas duas instituições ao longo do tempo, o que ajudou em muito na busca de uma melhor compreensão dessas organizações.

A entrevista semi-estruturada, por sua vez, é um dos principais meios que o investigador tem para realizar a coleta de dados. Segundo TRIVIÑOS (1987, p. 146), “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador [a entrevista semi-estruturada] oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

O roteiro básico das entrevistas foi elaborado com o intuito de auxiliar no alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. No entanto, deve-se ter em conta que este serviu como um orientador para os questionamentos feitos aos entrevistados, e sempre que se mostrava necessário, outras questões também eram alvo de análises e indagações. Tudo sempre dentro de uma margem de flexibilidade própria dos estudos de natureza qualitativa.

Levando-se em consideração que em uma pesquisa qualitativa não se tem uma preocupação quanto à quantificação da amostragem, e sim quanto à qualidade e representatividade do grupo de sujeitos que participam do estudo, deu-se prioridade nesta pesquisa ao conjunto de indivíduos que participam mais ativamente das atividades das ONGs, ou seja, que apresentam um maior envolvimento com o dia-a-dia das instituições pesquisadas.

Para a realização das entrevistas não houve uma grande preocupação no sentido de se definir grupos distintos de entrevistados que levasse em consideração, por exemplo, a posição dos mesmos na estrutura organizacional das duas entidades. O número reduzido de entrevistados, principalmente na FAVI, também contribuiu para que não houvesse uma grande preocupação no sentido de realizar uma divisão mais sistemática entre esses indivíduos e suas respectivas funções.

Desse modo, o único critério de distinção entre os sujeitos foi o tipo de vínculo existente junto as duas instituições estudadas. Ou seja, os sujeitos foram classificados ou como funcionários ou como voluntários da organização a que pertencem. No caso dos membros voluntários, estes ainda foram divididos em voluntários com funções predominantemente gerenciais e voluntários que realizam predominantemente trabalhos e projetos específicos.

No mais, mesmo não havendo uma preocupação exagerada quanto à posição que o indivíduo ocupava dentro da estrutura organizacional das ONGs, tornou-se praticamente indispensável a necessidade de se entrevistar pessoas

ligadas à Direção das mesmas, e mais especificamente, membros responsáveis pelo gerenciamento das duas instituições. Haja visto o alto grau de comprometimento que deve existir por parte das pessoas que têm a função de administrar organizações sem fins lucrativos.

Estabelecidos os critérios para a escolha dos entrevistados, e sem desconsiderar as limitações impostas pelo tempo e pela falta de recursos, foram ouvidos um total de treze pessoas, sendo nove pertencentes à APREMAVI e quatro pertencentes à FAVI. Dois membros, coincidentemente, atuavam em ambas organizações.

Com relação a APREMAVI, das nove pessoas entrevistadas, cinco fazem parte da Diretoria da Associação, respondendo, entre outras coisas, pelas áreas administrativa e financeira, pela representação política e coordenação geral da equipe. Outras duas respondem pela assessoria técnica e orientação dos trabalhos de produção de mudas, agricultura orgânica, manejo de enriquecimento e recuperação de áreas degradadas. Os demais membros são sócios ativos da entidade e realizam trabalhos específicos para a mesma.

Do total de entrevistados, cinco são funcionários contratados pela APREMAVI, regidos pela CLT e com remuneração mensal; dois são voluntários, embora realizem eventualmente trabalhos e projetos específicos para a entidade, sendo remunerados para isso; os outros dois membros exercem atividades essencialmente voluntárias e não remuneradas, de cunho administrativo. Todos são sócios da entidade.

A média da idade dos respondentes é de aproximadamente 40 anos. Com relação a formação acadêmica, seis tem curso superior completo, um tem o segundo grau e dois tem o primeiro grau completo. No que diz respeito ao tempo médio de atuação efetiva na instituição, este é de aproximadamente 5 anos.

Neste caso cabe ressaltar que dois dos membros entrevistados apresentavam um tempo de atuação relativamente curto na entidade, pelo menos no que diz respeito a uma atuação mais ativa na mesma. No entanto, o fato de estarem a par das atividades da APREMAVI já a um longo tempo, bem como o de exercerem funções relevantes na organização, foram determinantes para que se procedesse a realização das entrevistas junto a estes dois membros.

O quadro 1 resume as informações citadas acima:

**QUADRO 1** Informações gerais dos membros entrevistados - APREMAVI

Entrevistado	Tipo de vínculo	Escolaridade	Idade	Tempo de atuação
1	Funcionário	1º grau completo	41	6 anos
2	Funcionário	3º grau completo	27	6 meses
3	Funcionário	3º grau completo	29	5 anos
4	Funcionário	1º grau completo	39	1 ano
5	Funcionário	3º grau completo	53	3 anos
6	Voluntário/projetos	3º grau completo	52	4 anos
7	Voluntário/projetos	3º grau completo	33	3 anos
8	Voluntário/adm	2º grau completo	50	10 anos
9	Voluntário/adm	3º grau completo	34	13 anos

Fonte: pesquisa empírica

Com relação a FAVI, foram entrevistadas quatro pessoas, um número reduzido mas que reflete a atual baixa participação efetiva dos membros junto a esta instituição. De qualquer modo, pode-se dizer com certeza que a escolha dos membros entrevistados obedece a regra estabelecida de apenas se ater naqueles indivíduos que tenham um envolvimento mais próximo e ativo com relação à ONG pesquisada.

Desses quatro membros, dois atuam quase que diariamente na Fundação, e se constituem na figura da secretária e do presidente da FAVI. Os outros dois membros são sócios e atuam em projetos específicos e nas reuniões da entidade. Nenhum dos membros é remunerado ou trabalha na FAVI.

O tempo médio de atuação na entidade é de aproximadamente seis anos. Quanto a escolaridade, todos os entrevistados possuem curso superior completo, sendo que três membros já realizaram inclusive cursos de pós-graduação, estando o quarto membro em fase de realização de seu mestrado.

O quadro 2 apresenta algumas características dos membros entrevistados.

**QUADRO 2** Informações gerais dos membros entrevistados - FAVI

Entrevistado	Tipo de vínculo	Escolaridade	Idade	Tempo de atuação
1	Voluntário/adm	3º grau completo	26	2,5 anos
2	Voluntário/adm	3º grau completo		10 anos
3	Voluntário/projeto	3º grau completo	52	7 anos
4	Voluntário/projeto	3º grau completo	33	5 anos

Fonte: pesquisa empírica

Uma vez devidamente autorizado pelos entrevistados, realizou-se a gravação das conversas em fitas cassetes, seguindo-se de sua transcrição. As informações coletadas nas entrevistas foram, por sua vez, analisadas por meio da técnica denominada análise categorial-temática, que consiste em classificar o conteúdo das entrevistas em categorias, sendo escolhido um tema como unidade de análise para se proceder a esta classificação. Conforme explica BARDIN (1979, p. 105), “o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”.

Assim sendo, de modo a sistematizar e promover uma adequada análise dos dados obtidos, e tendo em vista responder às perguntas de pesquisa, foi-se definido as seguintes categorias analíticas<sup>7</sup>:

1. Motivos para ingresso na ONG.
2. Valores (princípios norteadores).
3. Práticas administrativas e processo decisório.
4. Valorização pessoal/profissional.
5. Identificação entre objetivos pessoais e objetivos organizacionais.
6. Dificuldades e pontos fortes da ONG (na opinião dos membros).
7. Expectativas com relação a atuação na ONG.
8. Lógica que norteia o processo decisório.

Deve-se por fim salientar a importância fundamental tanto da análise de documentos quanto das entrevistas para o alcance dos objetivos pretendidos

<sup>7</sup> No intuito de se realizar uma apresentação considerada didaticamente mais acessível, optou-se por se fazer a análise das categorias 1 e 2 em um mesmo tópico.

neste trabalho. Questões relevantes como o histórico e estrutura das ONGs, suas principais atividades, formas de obtenção de recursos, entre outras, só foram obtidas graças a integração consistente e complementar entre essas técnicas de coleta de informações.

### **3.4. Limitações da pesquisa**

Como todo trabalho de cunho científico, este também apresenta certas limitações que devem ser devidamente esclarecidas aos leitores desta obra. São elas:

- Por se tratar de um estudo comparativo de casos aplicado em duas organizações não governamentais, suas conclusões não devem ser generalizadas para outras organizações do mesmo tipo, embora possa servir como referência em caso de situações semelhantes eventualmente encontrados.
- Limitações de tempo e de recursos impediram que o estudo fosse realizado com uma maior profundidade, impossibilitando inclusive o uso do procedimento de coleta de informações denominado observação participante, que sem dúvida contribuiria em muito para uma maior riqueza das informações coletadas.

## 4. PESQUISA EMPÍRICA: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS

### 4.1. Breve análise da Lei N° 9.790 – a Lei do Terceiro Setor

Antes de se partir para a análise dos casos estudados, julga-se interessante abrir um pequeno espaço para trazer a tona uma questão que certamente irá influenciar, mais cedo ou mais tarde, todas as organizações sem fins lucrativos no Brasil. Trata-se da nova lei que rege o terceiro setor no país, a Lei N° 9.790<sup>8</sup>

Já se foi comentado que o terceiro setor é um campo marcado por uma irreduzível diversidade de atores e formas de organização. Segundo CARDOSO (1997), o terceiro setor se constitui em uma realidade nova, complexa e diversificada, sendo que, no Brasil, a legislação até então aplicada ao setor não lucrativo era antiquada e inadequada, não dando conta de fenômenos recentes tais como as crescentes parcerias entre órgãos públicos e organizações não governamentais. Para a autora, a legislação, ao tratar de forma indiferenciada todo e qualquer tipo de associação civil, não estimulava a atuação dos cidadãos e o investimento social das empresas. Tampouco coibia os eventuais abusos praticados em nome da filantropia e da assistência social.

Este foi um dos motivos que levou o governo brasileiro a criar uma lei que regulamenta e que define quais os tipos de organizações podem se enquadrar no conceito de organização do terceiro setor, ou, no caso da Lei, que possam se qualificar como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

A Lei N° 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 – OSC-IP, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

O texto da Lei foi amplamente discutido ao longo de aproximadamente 18 meses, em um processo intermediado pelo Conselho da Comunidade Solidária, sendo que a interlocução oficial das ONGs ambientalistas junto ao legislativo e executivo ficou a cargo de Humberto Mafra, da Fundação Francisco, representando o Fórum brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais.

---

<sup>8</sup> O texto da Lei encontra-se em anexo (ANEXO II).



Wigold Schäffer, em entrevista concedida ao informativo MUTAÇÃO<sup>9</sup>, salienta que “a Lei atende algumas das principais reivindicações das ONGs ambientalistas, abrindo possibilidade de incluir nos projetos financiados com recursos públicos, através dos Termos de Parceria, de bens de capital, pagamento de salários de empregados regidos pela CLT e remuneração de diretores que prestam serviços executivos ou técnicos nas entidades”.

Embora represente um avanço principalmente em termos de uma maior aproximação entre as entidades sem fins lucrativos e o setor público, há uma preocupação quanto a uma provável dependência, em termos financeiros, das entidades do terceiro setor para com os organismos governamentais responsáveis pela aprovação dos projetos a serem financiados. A preocupação decorre exatamente de uma possível perda de autonomia dessas entidades em sua relação com o poder público, que poderá vincular a aprovação dos projetos elaborados pelas organizações sem fins lucrativos ao cumprimento de eventuais exigências por ele estipuladas.

Apesar de já tenha sido regulamentada pelo Decreto N° 3.100, de 30 de junho de 1999, ainda são poucas as organizações preparadas para atender todos os requisitos no sentido de se adequar a Lei do Terceiro Setor. Por este motivo, a qualificação das entidades sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público não se constituiu em critério para a seleção das ONGs pesquisadas nesta dissertação.

---

<sup>9</sup> Publicação elaborada e distribuída pela Associação de Preservação do Meio Ambiente do Alto Vale do Itajaí.

## **4.2. CASO I: Associação de Preservação do Meio Ambiente do Alto Vale do Itajaí – APREMAVI**

### **4.2.1. Histórico e Características Gerais da APREMAVI**

A Associação de preservação do meio ambiente do Alto Vale do Itajaí – APREMAVI - foi fundada no dia 9 de julho de 1987, na cidade de Ibirama-SC, tendo como missão trabalhar pela defesa, preservação e recuperação do meio ambiente, dos bens e valores culturais, em busca da melhoria da qualidade de vida humana no âmbito do bioma Mata Atlântica.

As conseqüências futuras da destruição insensata do meio ambiente que estava em marcha na região, especialmente da Mata Atlântica, e que era promovida pelas indústrias madeireiras foi o que motivou o seu surgimento por parte de pessoas conscientes dos efeitos nocivos da degradação ambiental.

Criada originalmente por 19 pessoas e tendo em Miriam Prochnow e Wigold Schäffer as lideranças principais desde a sua fundação, a APREMAVI conta atualmente com 300 sócios entre agricultores, professores, bancários, estudantes, empresários, médicos, advogados, biólogos, agrônomos e outros profissionais que contribuem, na medida do possível, com os trabalhos, tendo sempre como carro chefe de suas ações a defesa e recuperação da Mata Atlântica.

A primeira manifestação pública da entidade ocorreu em 1987, e foi ocasionada pela devastação dos 14.000 ha da Reserva Indígena Duque de Caxias em José Boiteux-SC. Com o slogan “estão matando a floresta, os animais e os índios”, a Associação procurou denunciar e lutar contra esse estado de coisas. No entanto, a despeito dos esforços empreendidos, a reserva acabou sendo totalmente devastada com a conivência dos poderes executivo, legislativo, judiciário e dos próprios índios.

Embora não tenha sido bem sucedida, essa primeira manifestação pública tornou a entidade mais conhecida para a população em geral e abriu espaço para que a mesma pudesse atuar de forma mais acentuada sobre a questão ecológica, tornando suas ações cada vez mais eficazes.

No que se refere às principais atividades realizadas atualmente pela Apremavi, destacam-se: a recuperação de áreas degradadas e matas ciliares<sup>10</sup>, o manejo de enriquecimento de florestas secundárias; o trabalho com agricultura orgânica; a educação ambiental; os intercâmbios e atividades externas; a documentação e registro dos trabalhos realizados, entre outras.

De um modo geral, a entidade procura atuar de modo a desenvolver práticas educativas com o objetivo de conscientizar a todos sobre a importância de se preservar e recuperar o meio ambiente. No caso específico da recuperação ambiental, a entidade realiza atividades de coleta de sementes, produção de mudas nativas e recuperação de matas ciliares. Para isso conta com o Viveiro Jardim das Florestas, que atualmente é capacitado a produzir 400.000 mudas por ano, de 70 espécies diferentes de árvores nativas da Mata Atlântica, além de mudas de várias espécies de bromélias raras e endêmicas (presentes apenas na região da Mata Atlântica).

A associação prega a educação ambiental como instrumento para consolidar seus trabalhos. Para isso se utiliza de cartilhas, dirigidas geralmente a formadores de opinião, tais como professores, técnicos e lideranças comunitárias; realiza cursos para agricultores, técnicos e professores; organiza e participa de palestras e seminários sobre temas de relevante interesse para a população da região; produz vídeos ecológicos no intuito de diminuir a carência de materiais educativos sobre este tema no Brasil, buscando criar um instrumento que leve em conta a realidade cultural e ecológica da região.

A título de exemplo, pode-se citar o caso do trabalho com agricultura orgânica, que foi iniciado em 1992 em duas propriedades, e, posteriormente, realizado um cadastramento das principais experiências dessa atividade no Alto Vale. Após esse primeiro trabalho foram implantadas novas experiências de agricultura orgânica em outras propriedades. A associação se preocupou em promover assessorias a agricultores em diversos municípios, bem como cursos e seminários em parceria com a Epagri. Complementando essa atividade com a produção de um vídeo sobre a agricultura orgânica e uma cartilha sobre o assunto.

---

<sup>10</sup> Mata Ciliar refere-se à cobertura vegetal encontrada nas margens dos rios.

A partir de julho de 1998, um grupo de 6 famílias de agricultores de Atalanta-SC, devidamente assistidos pela APREMAVI, passaram a vender seus produtos orgânicos em Blumenau e a participar, junto com outros produtores, de feiras semanais em Atalanta. Por meio de orientações técnicas e colocando temporariamente à disposição dos agricultores um veículo para transporte, a Associação tem contribuído tanto para um aumento na produção de alimentos livres de venenos e de adubos químicos, quanto para o aumento de renda por parte dos produtores.

Este exemplo deixa transparecer uma das principais características na forma de atuação da APREMAVI, e que diz respeito a constante preocupação em não apenas propor soluções, mas principalmente a mostrar, na prática, a viabilidade das soluções propostas.

A busca do intercâmbio, participação, integração e articulação entre todas as entidades que tenham como objetivo comum a preservação da Mata Atlântica também faz parte das atividades da APREMAVI. Neste sentido a associação integra a coordenação da Rede de ONGs da Mata Atlântica, articulação nacional que reúne mais de 170 entidades de 17 estados. Suas principais ações tem sido: coordenação junto ao Executivo e Legislativo, das negociações pela aprovação do Projeto de Lei da Mata Atlântica; campanha Mata Atlântica 3º Milênio - Desmatamento Zero; discussão e elaboração, junto com o Ministério do Meio Ambiente, do Plano de Ação para a Mata Atlântica; e a inserção da Mata Atlântica no PPG7 – Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais Brasileiras.

No âmbito regional, a APREMAVI participa da FEEC – Federação de Entidades Ecologistas Catarinenses. A FEEC funciona como entidade articuladora e aglutinadora do movimento ecológico, sendo suas principais atividades relacionadas a assuntos de alcance estadual, como por exemplo as políticas públicas, legislação ambiental e *lobby*.

A APREMAVI também conta com a publicação de informativos, tais como o informativo MUTAÇÃO, elaborado dentro de uma proposta de educação ambiental, cujo objetivo é informar a comunidade em geral sobre a realidade ambiental da região, suas implicações e possíveis soluções dos problemas, buscando sempre a participação dessa comunidade no processo de melhoria ambiental. Além disso, o informativo serve também para divulgar os principais trabalhos da organização.

No mais, a APREMAVI desenvolve diversos bancos de dados sobre os trabalhos que realiza, de modo a facilitar o acompanhamento permanente desses trabalhos e servir para a realização de pesquisas sobre plantios de árvores, fauna, flora, agricultura orgânica, entre outros temas. Ela também realiza pesquisas de fauna e flora, planejamento de microbacias e campanhas de controle de poluição, patrocinando inclusive ações civis públicas contra grandes poluidores.

Por meio de doações recebidas de sócios, entidades internacionais (Fundação Threshold dos Estados Unidos, Fundação Oro Verde e Empresa Vitakraft da Alemanha, por exemplo), fundos públicos, empresas e fundações ambientalistas, bem como o apoio de inúmeros voluntários, a APREMAVI conseguiu realizar vários trabalhos importantes. Entre os quais pode-se citar a criação da ARIE – Área de Relevante Interesse Ecológico da Serra da Abelha. Com 4.200 ha e mais de 8.000 pinheiros centenários, a Reserva da Serra da Abelha, localizada na cidade de Vitor Meirelles, é a primeira unidade de conservação federal do Alto Vale do Itajaí, e representa o coroamento do trabalho em defesa dos remanescentes de Mata Atlântica, desenvolvido pela Associação.

Os trabalhos realizados ao longo dos 13 anos de atuação da APREMAVI tornaram-se conhecidos e reconhecidos pela comunidade em geral, órgãos públicos, empresários e imprensa, manifestados através dos prêmios por ela recebidos: Prêmio Fritz Müller de Ecologia – FATMA, 1996; Diploma de Mérito Basílio Correa de Negredo – Câmara de Vereadores de Rio do Sul, 1997; Prêmio Bem Eficiente 1997 - Kanitz & Associados de São Paulo; 6º Prêmio Expressão de Ecologia - Revista Expressão, 1998; Prêmio Talentos Empreendedores - SEBRAE e Grupo RBS, 1998; Amigo da Comunidade – Grupo RBS, 1999.

No intuito de melhorar ainda mais sua performance, a Associação iniciou em 1998 uma nova fase. Depois de completar 10 anos de muitos trabalhos, sendo a maioria voluntários, a entidade buscou novos caminhos rumo à profissionalização das suas atividades. Segundo seus diretores, remunerar serviços não significa deixar de ser entidade sem fins lucrativos, e sim abrir espaço para maiores realizações e ações mais firmes e continuadas, “sem ter que esperar o fim de semana para decidir o que fazer”.

Outra situação que motivou o início de uma nova fase na APREMAVI foi o afastamento de seus principais líderes das atividades da organização. A saída da

presidente Miriam Prochnow, que assumiu a gerência do escritório da Rede de ONGs da Mata Atlântica e de Wigold B. Schäffer, que passou a trabalhar no Ministério do Meio Ambiente, ambos em Brasília, se constituiu em um desafio para a entidade.

Realmente, com a saída de ambos, muitos chegaram a pensar que a APREMAVI fecharia as portas. Mas, segundo os seus próprios integrantes, embora a Associação ainda se ressinta da ausência dos dois, pela liderança que exerciam e pelo amplo conhecimento que têm sobre as questões ambientais, este foi um momento importante para que a organização pudesse se consolidar e promover a sua maturidade definitiva, demonstrando que pode dar continuidade aos seus trabalhos, independentemente da presença ou não de um ou outro indivíduo, por maior que seja a contribuição por parte destas pessoas.

Mais do que isso, a ida dos dois líderes para Brasília os deixaram mais próximos dos centros de discussão sobre a questão ecológica, de modo que podem acompanhar e participar de forma mais efetiva dos debates sobre o tema, o que sem dúvida é algo bastante salutar.

Mantendo-se atenta às mudanças por que passa a sociedade, e com o pensamento voltado ao melhoramento contínuo de suas atividades, a APREMAVI, em Assembléia geral realizada no dia 6 de julho de 1999, reformulou o seu estatuto, tornando-o mais moderno e adaptado à Lei 9.790 de 23.03.1999 – Lei do Terceiro Setor – que instituiu um novo marco legal para as organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Nesta mesma Assembléia, foi eleita a nova Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo da Associação.

Neste novo estatuto encontram-se, entre outras coisas, as normas que regem a entidade, seus objetivos, formas de atuação, patrimônio, direitos e deveres dos sócios, bem como a estrutura organizacional.

De acordo com o Art. 6º do estatuto, os sócios da Apremavi são classificados em contribuintes e não contribuintes. Os sócios contribuintes são divididos em:

**Fundadores** – As pessoas que assinaram a ata de fundação;

**Individuais** – As pessoas físicas que pagam contribuições regulares à Apremavi;

**Coletivos** – As pessoas jurídicas, instituições, empresas, associações ou organizações sociais, legalmente constituídas, que pagam contribuições regulares à Apremavi.

Já os sócios não contribuintes, ou sócios honorários, são escolhidos em função de relevantes serviços prestados à preservação, conservação, recuperação ou manejo sustentável do meio ambiente ou dos recursos naturais, do patrimônio paisagístico ou dos bens e valores culturais. Sendo os mesmos propostos pela Diretoria e aprovados pela Assembléia Geral.

Segundo o Art. 17º de seu estatuto, a estrutura organizacional<sup>11</sup> da Associação é composta por:

**Assembléia Geral:** Formada por todos os associados em dia com suas obrigações e contribuições sociais, sendo soberana em suas decisões. Os sócios não recebem quaisquer contribuição ou remuneração financeira por suas atividades na instituição.

**Diretoria:** Responsável pela administração da Apremavi, é composta pelo Presidente e Vice-presidente, pelo Secretário e 2º secretário e pelo Tesoureiro e 2º Tesoureiro.

**Conselho Consultivo:** Eleito simultaneamente com a Diretoria e com igual mandato de dois anos, este órgão deve, entre outras coisas, opinar e emitir pareceres ou relatórios técnicos ou científicos sobre assuntos relevantes para a Associação. O número de membros deste conselho é determinado pela Assembléia Geral.

**Conselho Fiscal:** Responsável pela fiscalização da administração contábil-financeira da entidade e pela fiscalização e acompanhamento de trabalhos e projetos da Associação. É composto no mínimo por três membros efetivos, eleitos pela Assembléia Geral, devendo o mandato coincidir com o da Diretoria.

A seguir são apresentados os conteúdos das entrevistas realizadas, sendo estes devidamente agrupados nas categorias utilizadas para a análise das informações obtidas.

---

<sup>11</sup> As atribuições de cada órgão da Apremavi estão descritas em seu Estatuto, que se encontra em anexo (ANEXO III).

#### 4.2.2. Motivos para o ingresso na APREMAVI e valores norteadores de ação

Quanto aos motivos que levaram as pessoas a ingressarem em uma ONG, três entrevistados afirmaram que, em um primeiro momento, foi a necessidade de encontrar um trabalho remunerado, fundamental, segundo eles, para a própria sobrevivência e de seus familiares. Contudo, todos enfatizaram que ao trabalhar na APREMAVI, passaram a atuar em áreas em que possuem grande afinidade de interesses e a realizar atividades que lhes trazem grande satisfação. Nesse sentido, as declarações abaixo selecionadas são bastante elucidativas:

“É claro que eu não teria condições de fazer esse trabalho voluntário. Trabalhar 40 horas semanais sem receber. Em hipótese nenhuma eu teria condições disso. E aí venho a calhar, né?. Trabalho que eu gosto de fazer (...) envolvendo a questão ambiental e recebendo por isso” (ENTREV. 1).

“(...) na verdade foi mesmo pensando num emprego. Mas eu não faria alguma coisa que eu não goste. Então eu me identifico com o trabalho” (ENTREV. 2).

“A APREMAVI foi o meu primeiro emprego. Eu posso dizer que foi uma espécie de afinidade que eu tive justamente com o tipo de trabalho (...) quando a gente sai de uma universidade pra partir para o lado profissional, as vezes a gente não tem muita escolha. Mas eu posso dizer que felizmente eu vim trabalhar nessa ONG, APREMAVI, que foi uma coisa que eu tive afinidade (...) então acabou juntando o útil ao agradável” (ENTREV. 3).

Embora não neguem a importância em serem membros remunerados da entidade, houve uma clara preocupação, ou necessidade, por parte destes entrevistados, em enfatizar sua satisfação em atuar em uma ONG que luta pela preservação ambiental. Para eles, a complexidade das atividades realizadas exige um esforço muito grande, e que dificilmente poderia ser suprido por um trabalho voluntário e esporádico.

Os demais entrevistados destacaram o interesse pela questão ecológica e a vontade de contribuir de maneira mais efetiva e concreta em prol do meio ambiente. Também salientaram a influência direta que tiveram de amigos e conhecidos que já participavam da ONG. Um dos entrevistados também destacou o desafio pessoal de se atuar em uma entidade cujo trabalho já é reconhecido há algum tempo, e que por isso mesmo precisa manter um alto padrão de qualidade em suas atividades:

“A recompensa não é financeira. Até porque a APREMAVI sempre lutou com dificuldade na área financeira para sobreviver. Então apenas por uma questão de amizade aos dirigentes da



APREMAVI e também vendo a necessidade de que se faça alguma coisa pelo meio ambiente” (ENTREV. 5).

“Eu vi que trabalhando na APREMAVI a gente poderia ser muito mais útil. Até pela força, pela expressão que a APREMAVI tem. E não tanto pelo lado financeiro, até porque a atividade que eu vinha exercendo, embora com algumas dificuldades, a gente tinha um bom retorno. Então era mais esse lado: a gente via a necessidade de fazer alguma coisa em benefício do meio ambiente” (ENTREV. 4).

“Eu sempre fui interessada pela questão ambiental, então eu tinha vontade de conhecer o pessoal, de ver como eram desenvolvidos os trabalhos, e em função dessa minha afinidade com o tema, e por não acreditar em alguns trabalhos feitos na esfera governamental, eu resolvi entrar na esfera não governamental” (ENTREV. 7).

Desse modo, considerando as causas principais que motivaram o ingresso na ONG, pode-se dividir os entrevistados em dois grupos, o grupo de funcionários, representado por aqueles indivíduos que viam o ingresso na entidade como uma forma de conseguir um trabalho remunerado; e o grupo de voluntários, que procuraram participar da Associação pelo interesse em atuar, de forma efetiva, no campo da conservação e preservação ambiental. Este tipo de motivação é comum em indivíduos que buscam o trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos, conforme constatou ETZIONI (1981). Para ele, os membros deste tipo específico de organização dela participam por acreditar naquilo que elas representam e pelo fato de desejar ter este anseio promovido.

No entanto, deve-se deixar claro que a necessidade primordial de se encontrar um trabalho remunerado foi a única diferença básica encontrada entre esses dois grupos. Isso porque, entre os funcionários da ONG todos foram contundentes ao ressaltar a afinidade e o interesse que tinham em trabalhar com questões envolvendo práticas ambientais. Tal situação foi comprovada ao longo de todo o processo de entrevistas, visto a não ocorrência de opiniões muito distintas ao ponto de se criar categorias específicas de análise entre os grupos.

No que se refere a questão dos valores que orientam a atuação dos membros da APREMAVI, todos os entrevistados destacaram os valores comunitários. Mais especificamente, os respondentes enfatizaram a necessidade da preservação e recuperação do meio ambiente bem como a necessidade da participação de toda a sociedade para que isso de fato possa ocorrer. As falas a seguir evidenciam este aspecto:

“Você tá fazendo alguma coisa hoje (...) na verdade a gente tá plantando uma sementinha. Hoje a gente não vai poder colher aquilo que a gente tá plantando. Acredito que o trabalho que

tá se desenvolvendo hoje é pra daqui 20, 30 anos, para que as pessoas, aquelas que estão de fora, possam pensar melhor e quem sabe contribuir” (ENTREV. 1).

“(...) a gente tá tentando levar à sociedade alguma coisa de positiva, tá tentando retribuir, de alguma forma, o que a gente ganhou em função dessa própria sociedade (...) eu me sinto também bastante realizado no sentido de a gente poder passar uma mensagem para essas pessoas que a gente trabalha, e tentar aliar o meio-ambiente com o seu dia-a-dia, o seu lado econômico, como na agroecologia” (ENTREV. 3).

A alta incidência de valores de natureza comunitária apresenta-se como um fato normal e até esperado, pois vai ao encontro dos objetivos básicos das ONGs em geral, e que refere-se à luta em superar os variados problemas de carências urbanas e também humanas. De acordo com SCHERER-WARREN (1996), entidades como as ONGs têm se pautado primordialmente por princípios comunitário-humanistas, ou seja, de comprometimento do indivíduo com o seu meio social, guiando-se pela solidariedade e pela responsabilidade cidadã.

Além dos valores comunitários, são citados valores de natureza científica, representado pelo acúmulo de conhecimentos obtidos e pela busca de um profissionalismo cada vez maior em suas atuações, o que aliás também é uma característica bastante peculiar das ONGs em geral, bem como princípios morais, éticos e religiosos, todos pautados na questão da solidariedade humana:

“Talvez na idade em que estou, ainda o que sobra de meio ambiente ainda me garanta uma vida relativamente tranqüila. Mas como a gente se sente comprometido por princípios morais, éticos e eu diria até religiosos também, que fundamentam minha vida no espírito de solidariedade com as gerações futuras e com a nossa geração atual, basicamente é isso aí que me levou a me engajar nesse trabalho. Eu acho que não adianta eu dizer que gosto de ti, que eu torço para que teus filhos venham a ter uma vida boa, se na prática eu não faço nada para garantir as condições mínimas para que ele tenha a vida boa. O simples fato de eu discursar bonito não garante a vida boa pra ninguém” (ENTREV. 8).

#### 4.2.3. Valorização pessoal e profissional

As questões envolvendo o sentimento de valorização, tanto pessoal quanto profissional, dos membros da entidade, revelou que estes consideram-se, se não plenamente, bastante valorizados, tanto pelos seus companheiros quanto em nível pessoal.

A valorização profissional parece decorrer principalmente do reconhecimento, inclusive em nível nacional, que a APREMAVI possui como uma entidade bem conceituada e eficaz em suas atividades de proteção ao meio

ambiente. Esse reconhecimento por diversos setores da sociedade, demonstrado inclusive nos inúmeros prêmios recebidos pela Associação, leva muitos membros a sentirem orgulho de participar dessa entidade. Afinal, se a APREMAVI é considerada uma organização eficiente e eficaz na realização dos seus projetos, isso se deve exatamente às pessoas que, efetivamente, participam desses projetos, sejam ou não funcionários exclusivos da entidade.

As falas abaixo relacionadas são um bom exemplo desta situação comentada:

“É, até porque, queira ou não, a APREMAVI, ela já tem um nome, então você chega em algum lugar, como técnico da APREMAVI, você tem um reconhecimento tanto profissional como pessoal” (ENTREV. 2).

“A gente sente orgulho de dizer que trabalha nesta entidade, mas a gente também desfruta do reconhecimento que a entidade tem a nível estadual e nacional, então essa é uma das partes boas, porque a gente se sente valorizado” (ENTREV. 3).

“O trabalho tá sendo reconhecido, até as pessoas que me antecederam aqui hoje estão contentes com o trabalho que a gente vem prestando. E isso anima a gente, e estimula a gente a cada vez se dedicar mais” (ENTREV. 4).

A valorização pessoal e profissional dos entrevistados também passa pelo reconhecimento dos demais membros da organização. Pelo que pôde ser observado, estas pessoas, para se sentirem valorizadas, precisavam contar com o aval dos demais elementos do grupo, ou seja, precisavam sentir que seu trabalho era reconhecido e valorizado por seus companheiros.

O bom relacionamento entre os membros acabou sendo uma tônica na resposta de grande parte dos envolvidos na pesquisa, quando se tratava do assunto da valorização pessoal e profissional. Isto é mais um indício que aponta a importância do grupo para o desenvolvimento e satisfação pessoal de cada indivíduo envolvido em uma organização sem fins lucrativos.

De fato, para alguns dos entrevistados a APREMAVI é identificada como uma grande família, onde um não é mais do que o outro:

“Aqui a gente trabalha em equipe, e acaba que a gente tem uma equipe muito legal de se trabalhar. Tem o pessoal do Viveiro, o contato com eles na maioria das vezes é por telefone, mas quando eu vou lá, é como se fosse uma família. Na minha opinião há uma integração muito grande entre a gente (...) e não tem muito aquela de há eu sou a secretária, eu sou a tesoureira, eu sou a presidente. Cada qual tem a sua função e a gente consegue trabalhar em equipe e de forma bem organizada, existe uma afinidade entre a gente bem legal” (ENTREV. 1)

“Eu comparo assim: a gente é como uma grande máquina e nós todos somos engrenagens. Quer dizer, todo mundo tem o seu papel importante dentro dessa Associação (...) a gente considera que toda a equipe da APREMAVI vem a ser uma grande família, porque só dessa forma a gente consegue que as coisas andem melhor” (ENTREV. 3).

É importante frisar o caráter distinto que existe entre o conceito “da grande família” encontrado em estudos que abordam organizações burocráticas formais, com relação ao que foi observado nesta pesquisa. No primeiro caso o que se verifica são mecanismos de controle e de manipulação sobre o trabalhador. Como bem salienta ARAÚJO (1997; p. 65), “técnicas motivacionais e coação antiquada são utilizadas para envolver os trabalhadores, objetivando explorar mais amplamente seu trabalho físico ou mental, encorajando-os, ao mesmo tempo, a identificarem-se com a empresa e a pensarem nela como seu lar e sua segurança.”

Com relação à APREMAVI, o que se observa é que este conceito se deve fundamentalmente às relações primárias que existem entre os seus membros. Estas relações pessoais de amizade e de companheirismo, bem como uma afinidade com relação aos objetivos pessoais de cada um, são os fatores que levam estas pessoas a se tratarem, em alguns casos, como membros de uma mesma família.

Há também aqueles que se sentem valorizados por acreditar que fazem um trabalho que serve como exemplo para as demais pessoas, e que estão construindo algo de bom para o futuro de toda a sociedade, algo pelo qual podem se orgulhar:

“(...) se eu morrer hoje, os meus filhos haverão de dizer: meu pai deixou um legado. Pelo pouco tempo de atuação que eu tenho, mas já foi um modelo, um exemplo para que seja seguido. Eu acho que, como cidadão, como pai, eu acho que já deixei alguma coisa. Hoje eu posso dizer que já sou uma pessoa, senão realizada plenamente, pois essa realização vai acontecendo a cada dia, mas já posso olhar com orgulho meu passado” (ENTREV. 8).

#### 4.2.4. Identificação entre objetivos pessoais e objetivos organizacionais

Embora em um primeiro momento possa se parecer lógico imaginar que os objetivos pessoais dos participantes de organizações sem fins lucrativos esteja sempre identificado com os objetivos dessas instituições, até porque este deveria ser um dos motivos principais do ingresso nas mesmas, o que ocorre muitas

vezes na prática é um distanciamento progressivo entre objetivos pessoais e organizacionais, afinal, qualquer que seja a organização, a mesma sempre será formada por pessoas que apresentam várias aspirações diferentes.

Por outro lado, como a APREMAVI possui um corpo efetivo de funcionários, torna-se importante saber se estas pessoas possuem ou não uma clara identificação com os objetivos da entidade.

Ao se entrevistar os funcionários da organização, todos foram enfáticos ao afirmar que existe uma afinidade entre os seus objetivos pessoais e os objetivos da APREMAVI, e isso sem esconder a necessidade primordial que tinham de arranjar um trabalho remunerado. Para eles, e isso já foi mencionado inclusive na parte que trata dos motivos para o ingresso na ONG, se juntou o útil ao agradável, pois conseguiram arranjar um emprego e, ao mesmo tempo, atuar em um campo no qual todos se sentem atraídos:

“É bom você saber que está fazendo alguma coisa de bom e que você não tá simplesmente trabalhando para receber teu pagamento e depois esquecer (...) A questão ambiental é uma coisa que precisa se dar valor, porque senão daqui a alguns anos como é que vai ser?” (ENTREV. 1).

“O objetivo principal da APREMAVI é a preservação do meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida das pessoas. E é mais ou menos esse sentimento que eu sempre tinha também. Que a gente teria que conciliar as duas coisas, a preservação com o crescimento, mas o crescimento sustentável, e que melhorasse a renda e a qualidade de vida também” (ENTREV. 4).

Quanto aos demais membros, todos afirmaram que a afinidade entre seus objetivos pessoais e os objetivos da organização foi realmente um dos motivos principais para o ingresso na Associação, e, segundo eles, esta afinidade ainda existe. O relato a seguir exemplifica bem esta situação:

“Foi justamente essa afinidade que levou a me engajar com a APREMAVI. Eu não sou um intelectual, não sou um estudado, formado, mas de um tempo pra cá da minha vida eu comecei a questionar muito as minhas práticas. Então esse questionamento pessoal que eu fiz em um determinado momento da minha vida, me levou a assumir apenas aquilo que eu conhecesse e que por convicção eu achasse que valeria a pena abraçar. Então, antes de qualquer coisa eu procurei conhecer os objetivos da APREMAVI, o estatuto da entidade. A partir do momento em que eu identifiquei esses princípios da entidade com o meu projeto de vida, então aí eu abracei. Então a afinidade é bastante grande” (ENTREV. 8).

A existência de afinidade entre objetivos pessoais e organizacionais é um aspecto bastante positivo dentro da Associação. Isto porque a identificação com a causa é sem dúvida um dos fatores de atração e de manutenção de pessoas em

organizações sem fins lucrativos. Vem daí inclusive a preocupação, por parte de sócios voluntários, em se conhecer com bastante detalhes os princípios, projetos e formas de atuação da entidade, afinal, uma vez que não existe interesse primordial de cunho financeiro, ou mesmo o interesse em se efetivar como funcionário permanente da mesma, a motivação para se ingressar neste tipo de organização só vai existir realmente se houver uma afinidade de interesses entre ambos os lados.

No entanto, a afinidade de objetivos não é, a rigor, algo fácil de se atingir, afinal, como bem salienta HUDSON (1999), as pessoas envolvidas com as organizações do terceiro setor possuem motivações múltiplas, podendo por isso mesmo apresentarem objetivos e interesses diferentes e até mesmo antagônicos entre si.

Uma eventual afinidade entre objetivos de cunho pessoal e institucional, pressupõe, em primeiro lugar, que a entidade possua objetivos devidamente estruturados, e em segundo lugar, que estes objetivos sejam conhecidos e reconhecidos pelos membros da instituição. E é exatamente isso o que parece ocorrer na APREMAVI.

#### 4.2.5. Dificuldades e pontos fortes da APREMAVI

A busca por informações que pudessem clarear quais eram as principais dificuldades, bem como pontos de destaque para um bom desempenho das atividades da entidade, se constituíram em uma das principais finalidades da entrevista. A opinião dos membros mais ativos da Associação sobre essas questões com certeza trouxe subsídios importantes para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho.

Analisando-se primeiramente a questão dos principais problemas/dificuldades enfrentados pela APREMAVI, ficou evidenciado que, no centro de todas as questões levantadas pelos entrevistados, encontra-se a questão financeira. De fato, o aspecto das dificuldades financeiras era sempre o primeiro ponto a ser abordado pelos membros da Associação, influenciando em praticamente todos os demais problemas apontados, tais como a impossibilidade, por parte da organização, em se avançar em vários projetos e a dificuldade de

contratação de novos profissionais, o que acaba ocasionando o acúmulo de muitas funções nas mãos de poucas pessoas.

As falas descritas a seguir ajudam a demonstrar a preocupação dos entrevistados quanto aos problemas de ordem financeira enfrentados pela APREMAVI:

“A questão financeira. Porque se hoje a entidade tivesse mais recursos a gente estaria avançando em vários projetos, até mesmo o quadro de funcionários poderia ser outro (...) a gente trabalha com o dinheiro contado. A gente já sabe que dentro de um período o dinheiro para um projeto que estamos trabalhando agora vai acabar. Então precisamos nos agilizar já, prá quando o dinheiro acabar a gente já ter um outro prá que o quadro funcional continue, a gente não precise demitir ninguém (...) a gente tem uma pessoa que trabalha só na questão financeira, ela trabalha duas vezes por semana, duas manhãs. Na verdade ela precisava trabalhar pelo menos uns três dias por semana. Mas por causa da questão financeira ela só vem esses dois dias. Ela leva serviço prá casa, faz em casa, fica mais tempo. Mas se a gente tivesse uma sobrazinha né? E de repente mais profissionais” (ENTREV. 1)

“É uma estrutura muito diminuta, qualquer problema que aconteça, como agora a secretária que está com um problema de saúde, no caso ela quebrou 80% da capacidade de trabalho aqui dentro do escritório (...) Já conversamos em Diretoria, vendo a possibilidade de se trazer mais um funcionário aqui. Precisaríamos de mais alguém também com formação profissional-técnica para atuar lá no Viveiro, para deslanchar um pouco mais. E não tem condição, os nossos recursos, chega no final do mês aquilo ali tem que ficar contando os centavos para não estourar” (ENTREV. 9).

“A questão financeira a gente tá sempre batalhando, porque as coisas não caem do céu, e não é muito fácil a questão de ONG prá se conseguir recursos” (ENTREV. 6).

“Nossos recursos são escassos. A gente tem que economizar em todos os sentidos. E as vezes com bastante dificuldades para a gente levar em frente as atividades” (ENTREV. 7).

“Um dos aspectos é a parte financeira. Nós dependemos de aprovação de projetos para desenvolver trabalhos para que haja entrada de verbas. Porque no mais a arrecadação da APREMAVI é muito reduzida” (ENTREV. 8).

“O grande problema da APREMAVI, como qualquer outra ONG, é de caráter financeiro, por ser uma organização sem fins lucrativos ela deve estar sempre na busca de dinheiro para se manter” (ENTREV. 2).

As dificuldades referentes à escassez de recursos parece realmente ser um ponto em comum entre as ONGs brasileiras. Para se ter uma idéia, ANDRADE (1999), ao analisar as experiências das instituições pertencentes a Rede cerrado de ONGs, verificou que a dificuldade mais destacada por estas organizações era exatamente a de ordem financeira. A questão da carência de recursos humanos, particularmente de técnicos especializados nas áreas ligadas aos projetos e com disposição de trabalhar de forma participativa, também foi ressaltada por estas ONGs.

Em um outro estudo, desta vez enfocando as organizações voluntárias de Florianópolis-SC, SCHERER-WARREN (1996) também constatou que entre essas instituições, as principais dificuldades relacionavam-se à mobilização de recursos, fossem estes materiais, financeiros ou humanos.

O problema da escassez de recursos – financeiros e humanos –, acaba deixando à mostra uma outra situação delicada por que passam grande parte das ONGs ambientalistas. Nestas, as doações estão ficando cada vez mais raras, inclusive as oriundas de organizações internacionais, e a falta de participação popular fica bem evidente:

“(...) temos um bom número de associados, a APREMAVI, mas muitos desses sócios, eles não pagam as suas anuidades. Eles se associaram mas ainda não estão bem conscientes da necessidade de que não é só a boa vontade de querer participar, também há a necessidade de recursos para dar andamento a qualquer empresa, qualquer entidade” (ENTREV. 9).

“As organizações internacionais, que antes tinham muita facilidade de emprestar dinheiro, ou de doar, hoje elas parecem estar apertando os cintos, segurando as coisas” (ENTREV. 8).

“O ambiente, ainda na mentalidade da população em geral, não é vital para a espécie humana. Então fica aquela coisa: o ambiente é de todos, e o que é de todos acaba não sendo de ninguém” (ENTREV. 7).

“Você vê muitas pessoas falarem em defender, defender, defender, mas uma atividade realmente mais efetiva praticamente não existe, é muito pouco” (ENTREV. 6).

É importante esclarecer que na questão da participação popular, houve aqueles que, fazendo uma comparação com períodos anteriores, acreditam que esta participação tenha melhorado. No entanto, o que ficou evidente nas respostas obtidas é que, embora tenha ocorrido avanços nos últimos anos, o envolvimento efetivo, não só da população como também dos organismos governamentais, ainda é bastante baixo. Ou seja, atualmente fala-se muito da questão ambiental, mas pouca coisa se faz de concreto em prol da preservação do meio ambiente.

Fazendo-se uso da opinião de ALVARENGA (1999), a participação direta e comprometida de alguns membros de ONGs, assim como das populações-alvo, acabam freqüentemente se transmutando em participação intermitente ao sabor das circunstâncias. Para a autora, embora os membros mais ativos das ONGs estejam fortemente impelidos pela adesão a valores tais como justiça e igualdade, o mesmo não pode ser dito com relação a outros membros e populações de comunidades-alvo, visto serem estes bem menos suscetíveis a uma participação



efetiva, a não ser que seus interesses imediatos estejam sempre sendo atendidos.

Outra questão importante levantada por alguns dos entrevistados refere-se ao problema da falta de auto-sustentação por parte da Associação:

“(...) a auto-sustentação tem um ponto muito positivo que é uma maior independência de atuação. Enquanto a gente precisar de recursos de empresas ou de governos, a gente...não é que a gente vai se submeter a eles, mas de uma certa forma limita um pouco o trabalho. A gente haverá sempre de ficar nessa de, caso não agradar o financiador, ele pode amanhã ou depois cortar os recursos. Se bem que a APREMAVI nunca pensou nisso aí. Mas é uma realidade, não dá para esconder isso. Então se a gente conseguisse a auto-sustentação seria o ideal” (ENTREV. 8).

Nesse caso conseguiu-se verificar, ainda que de modo incipiente, a existência de certas divergências que acabam sendo comuns em organizações cuja finalidade não é o lucro, mas que necessitam de recursos financeiros para sobreviver. Afinal, se deve cobrar ou não pelos serviços e atividades realizadas? Alguns membros da entidade comentaram essa questão:

“Isso inclusive surgiu em assembléia, onde alguns sócios sugeriram de repente que a APREMAVI transferi-se seu viveiro para o lado de uma BR, onde passam bastante pessoas, e transformar esse viveiro em um viveiro comercial, começar a comercializar mudas para entrar mais recursos. Mas aí a maioria do pessoal achou que fugiria de repente do objetivo principal da APREMAVI que é melhorar e recuperar o meio ambiente e a qualidade de vida, e que a própria questão de venda e comercialização de mudas seria mais um plano secundário” (ENTREV. 4).

O poderio econômico e as influências políticas de certos setores antagonistas do movimento ambiental também são responsáveis por muitas das dificuldades enfrentadas pela APREMAVI. De acordo com os membros da entidade, estes grupos criam uma imagem distorcida desse movimento, o que acaba gerando um preconceito com relação às ONGs ambientalistas, que passam a ser vistas como entidades contrárias ao progresso da sociedade. Segundo opinião de alguns membros entrevistados:

“Existe um certo preconceito com relação a entidades ambientalistas e com os ecologistas em geral. Em muitos casos a idéia que se tem desse grupo é que estão sempre contrários ao progresso, e desse modo, prejudicam a criação de novos postos de trabalho para a população em geral” (ENTREV. 9).

“A força econômica e política que existe no sentido de barrar qualquer trabalho no sentido da preservação do meio ambiente se constitui realmente em um grande problema para as ONGs ambientalistas (...) Eu sei, não quero ser ingênuo de dizer que as pessoas são todas bem intencionadas, existem pessoas realmente mal intencionadas, que sabem o malefício que estão

fazendo. Mas também acho que muitas pessoas que incorporam, que se integram a esse grupo aí, são uns ingênuos, que ainda tem uma visão distorcida de progresso e, querendo o melhor para o Brasil, para as suas comunidades, acabam lutando contra a preservação do meio ambiente. Então longe de querer crucificar todos os que não pensam como nós, mas nós ainda achamos que é uma dificuldade grande que a gente tem é enfrentar esse grupo, esse pensamento predominante ainda em nossa sociedade, principalmente nas elites” (ENTREV. 8).

Este antagonismo parece revelar as diferenças fundamentais nas formas de pensamento existentes entre as ONGs e os demais setores da sociedade. As falas obtidas durante as entrevistas deixam transparecer a insatisfação com o *status quo*, o desejo de mudança e a busca por uma qualidade de vida fora dos parâmetros de consumo do mercado e de cuidado com a preservação e recuperação do equilíbrio ecológico.

No entender de ANDRADE (1999), a convergência entre uma visão econômica e uma visão ambiental/ecológica não é tarefa fácil, visto que ela exige muito mais do que o uso de uma razão instrumental capaz de tomar decisões adequadas, tal como sugere o neoliberalismo com sua reivindicação da eficiência intrínseca ao mercado. Ela demanda sim uma mudança profunda do comportamento e da mentalidade de todos os atores, sejam estes pertencentes ao mercado, ao Estado, ou a sociedade.

Realmente, em alguns casos, esse embate entre a APREMAVI e estes setores contrários à sua atuação atingiu proporções perigosas, tendo alguns membros da entidade sofrido inclusive ameaças de morte.

Uma vez discriminadas as dificuldades principais enfrentadas pela APREMAVI, passa-se agora a relatar as características mais positivas atribuídas à entidade pelos seus membros, e que são responsáveis pelo bom desempenho da mesma nas questões que tratam da proteção e recuperação do meio ambiente.

Entre os pontos fortes da Associação, destaca-se o bom relacionamento entre os membros do grupo e a persistência e força de vontade das pessoas que fundaram a APREMAVI e que mantiveram suas convicções sempre firmes, a despeito das pressões sofridas. Sobre esta questão, os entrevistados manifestaram que:

“A união do grupo ajuda em muito. Porque se não houvesse essa união e a persistência daquele pequeno grupo que fundou a APREMAVI a 13 anos atrás, com certeza ela não existiria hoje. Porque ela existe e foi muito pressionada. Hoje ainda existe pressão para que a APREMAVI feche as portas, porque não há interesse de alguns setores de que a entidade

esteja atuando. Mas a persistência desse pessoal que começou, de ir levando adiante, apesar de várias coisas, até ameaças de morte (...) só que eles não se intimidaram. E eles foram ainda mais fortes, porque em vez de ficarem abatidos, eles ainda davam força prá gente” (ENTREV. 1).

“Eu acho que a insistência. Porque a APREMAVI sempre procurou acompanhar todos os problemas, por exemplo, de degradação ambiental, e ela sempre se fez presente com denúncias, insistindo e cobrando, eu acho que isso é um dos pontos fortes” (ENTREV. 5).

A afinidade de todos os funcionários e dos principais integrantes da entidade para com os princípios e objetivos da mesma também é citado, o que comprova a existência de uma grande similaridade entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais, conforme já ressaltado em um tópico anterior. Para os entrevistados, na APREMAVI, cada membro serve como apoio e impulso para as realizações de seus companheiros:

“Quando a dificuldade aparece, a gente se encosta na outra pessoa, se espelha na outra pessoa e diz: Poxa, mas o fulano de tal não desanima e tem as mesmas dificuldades, então de certa forma é um alavancando o outro, escorando o outro, impulsionando o outro para continuar nessa caminhada” (ENTREV. 8).

A capacidade das pessoas que trabalham na e pela APREMAVI também representa um importante ponto forte da Associação. Todos os entrevistados consideram que a APREMAVI é uma entidade profissional e competente, e que consegue materializar seu discurso em atividades concretas:

“Eu acho que a entidade, a APREMAVI é muito competente. E que além do discurso que toda a entidade ambientalista tem, ela tem esse discurso teórico mas ela tem a prática. Ou seja, ela tem a efetividade, ela consegue materializar aquele discurso que tem. Ela não fica só na teoria, quer dizer, aquilo que a gente prega a gente procura fazer na prática, a gente mostra” (ENTREV. 2).

“(…) a APREMAVI tem muita base técnica para enfrentar os problemas que a gente tem que enfrentar” (ENTREV. 8).

“(…) é o profissionalismo, a APREMAVI tem uma história construída com muitos frutos, muitos trabalhos realizados. Quando tem um embate, ela tem o que mostrar para provar que pode ser diferente (...) porque o trabalho na área ambiental é um convencimento de que as coisas podem ser de uma forma diferente” (ENTREV. 7).

“A gente tem sempre algo a melhorar. Mas eu posso dizer que, se não fosse a capacidade das pessoas que trabalham profissionalmente dentro da entidade, e a capacidade também daqueles que dão uma colaboração espontânea, nós não teríamos o sucesso que nós temos” (ENTREV. 9).

Ao se ressaltar o bom trabalho realizado pelos membros da entidade, não se pode esquecer de comentar que uma das causas desse bom trabalho se deve

à motivação dessas pessoas por atuarem em atividades que gostam e que sentem prazer em executar:

“Eu tô aqui, eu tô fazendo o que eu gosto, e é uma das coisas que realmente satisfazem a gente. É o contrário de de repente você estar numa empresa. Você tem uma linha de pensamento, mas por força da empresa você tem que agir de uma outra forma. De repente contra a sua vontade ou sua cabeça. E aqui não, aqui a gente tá fazendo realmente o que a gente pensa que deveria ser feito, e a gente tem todo o apoio neste sentido” (ENTREV. 4).

O fato da entidade trabalhar com a questão ambiental a um bom tempo, e com resultados bastante satisfatórios, permitiu que a mesma criasse um *know how* significativo, de modo a ganhar a confiança da população em geral. Essa confiança, bem como um aumento no nível de consciência ecológica por parte dessa população, são aspectos positivos apontados pelos entrevistados:

“A APREMAVI existe há 13 anos, então não é uma coisa de modismo, ela vinha fazendo uma defesa do meio ambiente enquanto isso era uma coisa de louco, de visionário. Não é como hoje, hoje tá na moda defender o meio ambiente, tá na moda fazer agriecologia, tá na moda usar ervas medicinais em vez de remédios sintéticos” (ENTREV. 2).

“Antigamente, a tempos atrás, trabalhar com as pessoas em termos de meio ambiente era bastante complicado, não era fácil. Mas agora já dá prá sentir, a APREMAVI já está aí com 13 anos de existência, então a gente já tá observando de que de um certo tempo pra cá, as coisas estão bastante melhores, está mais fácil de se falar com as pessoas, elas tão tendo uma boa receptividade, e outra questão também é que a conscientização tá pegando, então isso aí é um aspecto bastante positivo” (ENTREV. 3).

“Quanto a aceitação dos trabalhos eu acho que hoje os problemas são bem menores do que no início, quando a APREMAVI surgiu. A resistência era muito grande, falar em meio ambiente na época era uma coisa muito difícil de colocar na cabeça das pessoas. Então na época a APREMAVI tinha muito mais inimigos do que amigos. Mas hoje a coisa mudou, hoje a gente já tem muito mais parceiros, muito mais gente reconhecendo os trabalhos” (ENTREV. 9).

“A população já se conscientizou do trabalho sério da APREMAVI, tanto que a APREMAVI já recebeu inúmeros prêmios no decorrer dos anos (...) então isso aí o povo reconhece que há um trabalho sério, que não é meia dúzia de pessoas que estão querendo brincar com uma atividade” (ENTREV. 5).

Para alguns entrevistados, esse aumento da conscientização ecológica não se restringiu apenas à população, atingindo também setores do governo. O aumento da cooperação entre a APREMAVI e órgãos governamentais, em forma de recursos para financiar projetos da ONG, seriam um exemplo prático dessa conscientização.

Finalmente, deve-se ressaltar que, em função dos muitos trabalhos realizados em prol da comunidade, e dos muitos prêmios por ela recebidos, a

APREMAVI conseguiu se livrar um pouco do estigma de que todas as entidades ambientalistas são contrárias ao progresso e prejudicam a criação de empregos. O que em si já é um aspecto bastante salutar para a Associação.

#### 4.2.6. Análise do processo decisório

Com relação às práticas administrativas ligadas à questão de poder e de tomada de decisão, procurou-se determinar se na APREMAVI prevalece um debate mais democrático e realmente participativo, com liberdade de expressão e possibilidade de participação por parte dos membros da Associação, ou se ao contrário, as decisões são mais centralizadas e estabelecidas de cima para baixo, sem possibilidade concreta de contestação por parte dos participantes da entidade.

A partir da análise das respostas obtidas na entrevista e tendo como parâmetro as definições de PATEMAN, citado por GUIMARÃES (1995), sobre participação, notou-se uma predominância com relação a primeira alternativa estabelecida.

De uma maneira geral, percebe-se que a Associação procura referendar suas decisões por meio do estabelecimento de consenso entre os seus membros, sendo esses comentários tecidos tanto pelo pessoal da Diretoria quanto pelos demais participantes envolvidos na pesquisa. Isso não quer dizer, no entanto, que todas as decisões sejam tomadas em consenso, fato que inclusive acabaria inviabilizando muitas das atividades da APREMAVI, já que uma boa parcela das decisões exigem respostas rápidas e imediatas. Os trechos a seguir corroboram tais constatações:

“As decisões são tomadas pela diretoria. Nem tudo você pode consultar a Assembléia. Temos decisões que devem ser decididas de imediato. De qualquer modo, tenho liberdade para opinar e expor minhas opiniões” (ENTREV. 1).

“As idéias elas são bastante democráticas, não é nada imposto, quer dizer, existe um diálogo dentro da Associação e é dessa forma que as coisas são mais ou menos definidas. Porque não existe um ou outro que vai dizer: não, é assim e pronto. Quer dizer, pela própria história da Associação, existe uma Direção, existe um conselho, então as coisas são decididas em torno de um consenso” (ENTREV. 2).

A busca pelo consenso acaba sendo facilitada pela relativa pouca participação dos sócios nas Assembléias ou em outros foros onde decisões

devem ser tomadas. Isso porque o número de pessoas a serem ouvidas é pequeno, de modo que a possibilidade de se obter várias opiniões divergentes sobre uma determinada questão também tende a ser pequena. O fato de se ter uma baixa participação efetiva dos sócios em geral é o que levou alguns entrevistados a considerar o processo decisório centralizado.

De qualquer modo, todas as pessoas presentes nos foros de decisão tem total liberdade para expressar suas opiniões, sem enfrentar qualquer tipo de recriminação. Por outro lado, na impossibilidade de um consenso de idéias, sempre dá-se muito valor às opiniões daqueles que tem um maior conhecimento ou bagagem sobre os temas discutidos. Isto pode ser bem observado nas falas abaixo:

“As decisões são bastante centralizadas porque existe um grupo bastante pequeno que realmente atua. É realmente a Diretoria e fora da Diretoria se tem o apoio de muito poucos sócios, em termos de decisões. Se faz reuniões, se faz Assembléias e há uma participação muito reduzida dos associados, então automaticamente fica centralizado” (ENTREV. 5).

“A gente tem direito de dizer o que pensa. Vamos supor, eu, como agrônoma trabalhando com agriecologia, digo: não, acho melhor a gente fazer assim. Caso esta minha decisão seja discutida pela Direção e ela não concordar, daí eles vão me falar porque não concordam, e daí eles podem até me levar a pensar como eles. Podem até fazer com que eu mude de idéia, ou então eu fazer com eles mudem de idéia” (ENTREV. 2).

“Todas as decisões importantes da APREMAVI são tomadas em Assembléia, onde a gente discute e sempre chega a um denominador comum. Mas sempre respeitando as leis. Nunca é uma pessoa que toma a decisão, nunca há o autoritarismo, sempre é decidido em grupo” (ENTREV. 6).

“Existe um respeito muito grande quanto a opinião dos líderes maiores que a gente tem aqui, que seriam no caso a Miriam e o Wilgold, que foram realmente os criadores de todo esse trabalho que está aí hoje. Mas eles nunca deixaram de ouvir a opinião dos outros, e muitas vezes também eles abriram mão da opinião deles em benefício da opinião de um outro, que de repente era mais importante, mais útil” (ENTREV. 4).

“Eu posso garantir que aqui na entidade a gente sempre teve muita liberdade. Logicamente, no final das contas, quando não há consenso, haverá de prevalecer ou o voto da maioria ou de alguém que numa questão técnica, por exemplo, tenha o maior conhecimento. Mas de um modo geral a gente sempre busca o consenso. Os argumentos de um haverão de convencer o outro de que este não estava bem certo daquilo ali. E na busca do consenso são a maioria das decisões da Diretoria” (ENTREV. 8).

De fato, as próprias competências atribuídas à Assembléia Geral, constituída pelos sócios da entidade, já tornam visíveis as possibilidades de uma participação efetiva dos membros da APREMAVI no processo decisório da mesma. Entre essas competências pode-se citar, a título de exemplo: aprovar as diretrizes gerais relacionadas aos objetivos da Associação; elaborar e aprovar o

plano anual de trabalho da Associação e; deliberar sobre qualquer assunto de interesse da Associação. Como se vê, tais atribuições envolvem inclusive decisões importantes de cunho estratégico, com conseqüências a longo prazo.

Definir o tipo de participação (plena ou parcial) dos sócios no processo de tomada de decisão da APREMAVI, não é uma tarefa das mais fáceis. Isso porque, se de um lado se verifica situações em que os todos os membros da Associação têm iguais poderes para determinar o resultado final de uma decisão, por outro, também há situações em que os membros da Diretoria, até pelas prerrogativas impostas a eles pelo estatuto da organização, tem a última palavra sobre uma determinada questão.

No entanto, uma vez que o próprio conceito de participação não deve ser tratado como uma variável discreta e dicotômica, e levando ainda em consideração as grandes dificuldades de se encontrar, na prática do dia a dia, instituições que possam ser definidas como de participação plena em todos os momentos do seu cotidiano organizacional. Pode-se argumentar que, na maior parte das situações a APREMAVI possui, com relação aos seus sócios, uma forma de participação plena. Em outras situações, prevalece um estilo de participação parcial, conforme classificação de PATEMAN, citado por GUIMARÃES (1995).

Palavras como liberdade de ação, consenso e debate democrático deram o tom das entrevistas. Esse tipo de atitude da Associação favorece o aumento do nível de satisfação por parte de seus associados, pois isso garante que os mesmos possam realizar, efetivamente, todas as funções que, de uma forma ou de outra, serviram como motivação para o seu ingresso numa organização sem fins lucrativos. E mesmo entre os funcionários da entidade, verificou-se que todos ressaltam essa liberdade de expressão em seus depoimentos, o que com certeza contribui em muito para um aumento do nível de satisfação no trabalho desses indivíduos.

#### 4.2.7. Expectativas com relação a atuação na APREMAVI

Ao se questionar aos entrevistados se as expectativas (em nível pessoal e profissional) que possuíam ao entrar na Associação estavam sendo devidamente atendidas, as respostas foram predominantemente positivas. Para alguns

membros, o trabalho na APREMAVI foi fundamental para o seu crescimento profissional e pessoal:

“(...) aqui não é só trabalhar no dia-a-dia, não é só você atender o telefone. Eu aprendi muito. Eu sempre digo que a melhor escola não é no banco da escola mesmo, é na escola da vida. Esses últimos anos em que eu estou aqui, olha, eu aprendi muito, e cresci muito” (ENTREV. 1).

Para uma grande parte das pessoas entrevistadas as expectativas são atingidas na proporção em que os resultados começam a ser alcançados. Neste sentido a estrutura da APREMAVI, bem como o fato de manter um corpo efetivo de funcionários que trabalham em função dela, parecem ser fundamentais para a concretização dessas expectativas:

“Eu acho que a gente tá superando as expectativas. Eu imaginei que encontraria muito mais dificuldades, mas a gente vê que as dificuldades não são tantas e que o trabalho que a gente faz aqui satisfaz bastante. E a gente já vê que os resultados já estão aparecendo, e isso me deixa bastante animado” (ENTREV. 4).

“Estão, pois os resultados esperados estão acontecendo, embora devagar. Porque não é tão fácil mudar a mentalidade das pessoas, que até então era viver o presente sem se preocupar com o futuro” (ENTREV. 5).

“Dentro da APREMAVI, sim. Porque eu tenho condições de realizar trabalhos (...) eu gosto de realizar, eu gosto de fazer, eu gosto de ter resultados, e onde eu estou tendo resultados maiores é na APREMAVI (...) A APREMAVI, por ter uma estrutura um pouco mais organizada e pela estrutura das pessoas que trabalham nela, que vivem disso, está tendo mais oportunidades de ter resultados nos trabalhos” (ENTREV. 7).

A constatação de que os membros da Associação consideram que as expectativas que nutriam quando do seu ingresso na organização estão sendo devidamente atendidas é bastante relevante, e isso certamente se deve a um conjunto de fatores relacionados entre si. Questões como o sentimento de valorização pessoal e profissional, a afinidade entre os objetivos pessoais e organizacionais, a possibilidade de livre expressão e relativa liberdade de ação contribuem sobremaneira para o atendimento das expectativas desses indivíduos.

Além disso, a capacidade, por parte da APREMAVI, em obter resultados concretos em suas atividades, parece se constituir em um dos principais motivos para que os seus participantes venham a ter suas expectativas devidamente atendidas. O que é perfeitamente compreensível, sobretudo quando se lembra que uma das principais motivações que levam as pessoas a ingressarem em



entidades do terceiro setor, refere-se exatamente a sua vontade em agir de modo mais efetivo em prol de alguma causa que defenda.

De acordo com OLIVEIRA (1999), neste tipo de organização as pessoas desejam sentir-se úteis e importantes, querem participar e ser reconhecidas, sendo a satisfação desses desejos mais importante que a própria remuneração. Desse modo, para não ocorrer frustração no trabalho realizado, deve ser delegado aos funcionários e voluntários o auto-controle, o autodirecionamento das atividades e a oportunidade de discutir suas objeções ou propostas nas reuniões. Situações estas devidamente verificadas quando da aplicação das entrevistas junto aos membros da APREMAVI.

#### 4.2.8. Lógica que norteia o processo decisório

Uma das questões levantadas durante as entrevistas procurava determinar qual era, a rigor, a lógica que norteava o processo decisório e, conseqüentemente, as atividades da APREMAVI. Se era a chamada lógica de valores, com características essencialmente substantivas, ou se era a lógica de mercado, essencialmente instrumental (POLANYI, 1980; RAMOS, 1981; SERVA, 1993).

Por meio das respostas obtidas, e levando-se também em consideração o modo de agir da organização ao longo do tempo, pode-se perceber que a lógica predominante é a de valores, o que inclusive parece confirmar a opinião de HUDSON (1999) sobre as organizações do terceiro setor, consideradas por este autor como entidades orientadas por valores. Os trechos abaixo selecionados são elucidativos a este respeito:

“A lógica de valores, categoricamente. Se não seriam aceitos muitos trabalhos que revertem em dinheiro, mas que, por questão de ideologia, não foram aceitos” (ENTREV. 7).

“A lógica de mercado não é a nossa lógica, prova disso é que, a despeito dos grandes problemas de natureza financeira enfrentados pela entidade, ela jamais realizou qualquer tipo de parceria com organizações que reconhecidamente estivessem prejudicando o meio ambiente. A nossa lógica não é o recurso pra gente poder trabalhar, a nossa lógica é o meio ambiente mais preservado, mais resguardado” (ENTREV. 8).

Como se vê, a forma encontrada pelos entrevistados para definir a lógica que norteia a organização foi demonstrar que, mesmo sendo um problema grave,

a APREMAVI não orienta suas ações em função da questão financeira, antes dela vem os valores defendidos pela organização.

A predominância da lógica de valores não implica dizer que não exista certos princípios inerentes à lógica de mercado incorporados pela organização. Questões como a busca incessante pelo profissionalismo em suas atividades são consideradas, pelos membros da APREMAVI, como exemplos desse processo de assimilação de certos princípios da lógica de mercado, importantes, segundo eles, para tornar seus trabalhos cada vez mais eficientes e eficazes.

De fato, como bem explicam FISCHER e FALCONER (1998), as significativas reduções dos montantes financiados bem como a criação de critérios mais exigentes por parte dos organismos financiadores acabam por obrigar às ONGs a adotarem procedimentos mais profissionais em suas atividades, de modo que possam estar aptas a concorrer a estes recursos cada vez mais escassos.

Desse modo, é compreensível que a APREMAVI se faça valer de certos procedimentos próprios da lógica de mercado, uma vez que disso depende sua própria sobrevivência.

#### 4.2.9. Considerações finais – APREMAVI

Fazendo-se uma análise mais ampla sobre os pontos estudados na APREMAVI, pode-se tecer alguns comentários considerados importantes para melhor compreender o modo de funcionamento da entidade e sua relação como o ambiente externo. Para isso se dará ênfase aos principais pontos positivos e negativos detectados ao longo de toda pesquisa sobre a entidade.

Com relação aos principais problemas enfrentados pela organização, deve-se dar uma grande ênfase à questão de escassez de recursos, tanto financeiros quanto humanos. E isso porque da obtenção desses recursos depende a própria sobrevivência da instituição.

As dificuldades financeiras, em particular, começaram a atingir a Associação de forma mais intensa nos últimos anos, período em que se verificou uma significativa diminuição no montante de doações e financiamentos por parte principalmente de instituições internacionais, que até então eram parceiros fundamentais da APREMAVI.

Com a diminuição do apoio internacional a entidade passou a depender em muito dos recursos oriundos de esferas governamentais. Uma situação que sem dúvida pode gerar dificuldades para a mesma, como no caso de uma possível perda de independência na sua forma de agir, em virtude dessa estreita ligação com órgãos do governo, ou mesmo a dificuldade de se tocar projetos, dados eventuais atrasos na liberação de recursos proveniente da burocracia estatal.

A falta de recursos financeiros se reflete nas dificuldades enfrentadas pela ONG para a aquisição de recursos humanos de qualidade. Isso porque no contexto atual este tipo de organização se vê obrigada a disputar os poucos recursos oferecidos com outras organizações semelhantes. Dessa forma, é indispensável que a Associação tenha em seus quadros, mais do que pessoas interessadas, profissionais competentes capazes de formular projetos que possam ser aprovados e posteriormente postos em prática.

A ausência de um corpo efetivo e significativo de voluntários tem a ver com esta questão dos projetos e da necessidade de pessoas com conhecimento técnico, e tempo disponível para a execução dos mesmos. Mas também é fruto da desmobilização e mesmo da apatia de grande parte da população, e conforme comentado anteriormente, sem uma organização efetiva e sem a pressão da população sobre grupos econômicos poderosos e sobre o governo, torna-se muito mais difícil para que a APREMAVI consiga atingir seus propósitos de defesa e preservação do meio ambiente.

Já em relação aos aspectos positivos relativos à APREMAVI, deve-se deixar bem claro que estes não se limitam às respostas obtidas por ocasião do questionamento direto sobre o tema. De fato, em praticamente todos os demais temas abordados, o que se observou foram vários outros pontos positivos e que ajudam a compreender o por que do sucesso desta entidade, a despeito dos vários problemas que tem que enfrentar.

A APREMAVI é vista pelos seus membros como uma organização atuante e com grande capacidade de realizar projetos e trabalhos de qualidade, e isso se deve, principalmente, à busca cada vez maior de profissionalização em suas atividades. Para a Associação, a capacidade de resposta e ação de uma entidade ecológica está na qualificação de sua equipe e também na estrutura institucional de apoio que possui.

A capacidade técnica e profissional de todos os membros da entidade é um fator importante para o sucesso das ações da organização, no entanto, aspectos como a possibilidade de ver os frutos de um trabalho realizado; o bom relacionamento pessoal entre os membros; a afinidade entre objetivos pessoais e organizacionais e; o elevado grau de autonomia, de liberdade, são responsáveis pelos altos níveis de satisfação por parte dos indivíduos que atuam na Associação. Sem isto, a APREMAVI com certeza não teria o mesmo nível de sucesso do que o apresentado atualmente.

Uma vez levantadas estas questões, o que se percebe de mais importante na atuação da APREMAVI, é que ela consegue atuar de forma sempre bastante profissional, sem no entanto esquecer sua missão, e nem tampouco os valores e princípios que orientam esta sua atuação. Ou seja, ainda existe uma coerência, uma fidelidade ao compromisso, aos princípios éticos e morais que permeiam a entidade.

Outro aspecto bastante relevante, diz respeito à capacidade da organização em evitar conflitos sérios envolvendo as chamadas “função instrumental” e “função manutenção de grupo”<sup>12</sup>. Isto não quer dizer que inexistam conflitos internos, pelo contrário, eles existem e são perfeitamente normais. Afinal, em qualquer que seja o tipo de agrupamento humano, jamais existirá uma afinidade total de idéias e pensamentos.

Tendo-se por base tudo o que foi comentado até aqui, torna-se imprescindível levantar a questão do provável crescimento da organização, ou melhor, do aumento da quantidade de pessoas que atuam efetivamente na organização.

Se por um lado, o baixo número de membros envolvidos com os trabalhos da APREMAVI traz alguns problemas, como o excesso de atividades nas mãos de poucas pessoas ou a impossibilidade de se realizar mais projetos. Por outro lado, esse número reduzido de participantes ativos facilita, entre outras coisas, a possibilidade de relacionamentos mais profundos e afetivos entre as pessoas da organização, bem como o espaço mais democrático que possibilita a busca de consenso em muitos dos assuntos tratados.

---

<sup>12</sup> De acordo com MERTON (1979), a função instrumental pressupõe a existência de certos elementos comuns às organizações burocráticas, tais como coordenação e divisão de trabalho, no intuito de se alcançar objetivos específicos. Já a função manutenção de grupo pressupõe processos democráticos e de participação, dentro de organizações voluntárias.

Além disso, com o crescimento do número de participantes, a entidade também cresce em escala e complexidade, tornando-se assim mais exposta aos problemas que atingem organizações altamente burocráticas, tais como rotinização, dificuldade de comunicação interna e até o deslocamento dos objetivos finais da entidade. Os conflitos entre as funções manutenção de grupo e instrumental também tendem a se tornar cada vez maiores.

Assim sendo, é imprescindível que a APREMAVI tenha uma consciência clara não só das vantagens, como também dos prováveis problemas que ela irá enfrentar quando vir a empreender um processo de crescimento estrutural.

### 4.3. CASO II: Fundação Água Viva – FAVI

#### 4.3.1. Histórico e Características Gerais da FAVI

Fundada em 6 de fevereiro de 1990 na cidade de Blumenau-SC, a Fundação Água Viva, FAVI, foi criada por um grupo de pessoas pré-dispostas ao engajamento de trabalho voluntário e sensibilizadas pela questão ambiental. Assim sendo, decidiram criar um instrumento de ação autônomo, na forma de uma entidade privada e sem fins lucrativos, voltada à assessoria, consultoria e ação ambientais.

De acordo com o seu regimento estatutário, a FAVI foi criada com a finalidade básica de manter, parcial ou integralmente e em caráter filantrópico, serviços de caráter cultural, educacional e científico, visando promover a pesquisa, a produção, a análise e a difusão de informações e estudos de natureza ecológica, sobre recursos naturais e condições do meio ambiente.

Desse modo ressaltava-se o interesse com vistas ao conhecimento da complexidade das inter-relações que existem entre várias áreas do saber relativas a esses temas e no intuito de favorecer um desenvolvimento sócio-econômico compatível com a manutenção das condições básicas das formas de vida que existem na terra.

A idéia inicial realmente foi a de trabalhar pela defesa e preservação ambiental, tendo como metas futuras obter condições no sentido de se promover o ensino e a pesquisa, criar uma biblioteca e um banco de dados sobre a questão ecológica, pagar bolsas de estudo para pessoas que se dedicassem ao estudo da problemática ambiental e assuntos conexos, entre outros.

Uma das primeiras tarefas enfrentadas pela FAVI foi a de se articular no intuito de intervir e enfrentar os problemas ecológicos da bacia do Itajaí. No entanto, ao longo do tempo foi-se verificando que a extensão territorial da bacia era grande demais para um pequeno grupo que estava apenas se iniciando. No mais, problemas de natureza política e econômica acabaram por esvaziar os esforços para a execução de um plano de Manejo Ambiental para a bacia do rio Itajaí.

Entre as principais realizações da FAVI destaca-se um evento de relevância nacional, o Tribunal da Água, realizado em Florianópolis no período de 25 a 30 de abril de 1993, e que teve um orçamento em torno de 55.000 dólares. Valor este obtido por meio de doações e contribuições da embaixada da Holanda, da WWF (Fundo Mundial para a Natureza), do CNPq, da UFSC e de recursos de seu próprio presidente.

O Tribunal da Água, seguindo os moldes do Tribunal Mundial da Água, realizado na Holanda, foi um tribunal informal, onde trabalharam advogados e juizes, sem contudo realizarem as funções dos tribunais oficiais. Neste tribunal foram levados vários casos ligados a utilização da água, como por exemplo a questão do carvão em Criciúma e a poluição por resíduos radioativos em rios de Minas Gerais. Os casos eram apresentados em público, e os envolvidos eram tratados como réus que tinham o direito de se defender das acusações a eles dirigidas. Dessa forma se promoveram debates importantes envolvendo a questão do uso e manuseio correto dos recursos hídricos.

Além desse evento a FAVI realizou outras atividades, entre as quais, a realização de estudos para assessorar o governo de Santa Catarina na definição dos limites interestaduais marítimos entre os Estados de Santa Catarina e do Paraná; participação no Fórum Catarinense de ONGs e assessoria ao planejamento das ações do Fórum, pela realização de sessões de Planejamento Estratégico Participativo; coordenação de atividades de ecoturismo em Florianópolis; apoio a um projeto de coleta e reciclagem do lixo doméstico urbano do município de Gaspar-SC; realização do projeto Arte e Educação Ambiental, no município de Criciúma-SC; publicações de livros e artigos envolvendo a temática ambiental, principalmente sobre recursos hídricos, entre outras.

A entidade também atua por meio de denúncias e ações judiciais. A título de exemplo, em 1991 a FAVI entrou com uma ação civil pública contra o Governo de Santa Catarina, o município de Lages e a Cervejaria Brahma, pelo fato destes desrespeitarem as Constituições Federal, Estadual e inúmeras normas jurídicas protetoras do meio ambiente.

Embora atualmente sejam poucos os trabalhos realizados pela entidade, a mesma encontra-se em fase de elaboração de projetos que permitam, em um futuro próximo, o reativamento de suas atividades.

No que tange à obtenção de recursos financeiros e materiais visando à consecução dos objetivos pretendidos pela Fundação, a mesma encontra-se em sérias dificuldades. Isso porque a FAVI não dispõe de recursos próprios regulares, ficando ela dependente de doações cada vez mais escassas e do apoio financeiro praticamente exclusivo de seu próprio presidente.

Para poder se manter em atividade, a FAVI conta, também, com recursos obtidos por meio de projetos em parceria com organismos públicos ou com outras entidades sem fins lucrativos, além, evidentemente, do trabalho voluntário de alguns sócios e simpatizantes.

No ano de 1996, os membros do Conselho Deliberativo, levando em conta as ponderações feitas pelo Conselho Consultivo, decidiram aprovar a mudança de local da sede da entidade do município de Blumenau para o de Florianópolis.

Embora a entidade tenha um estatuto<sup>13</sup> devidamente regulamentado, o mesmo acaba não sendo seguido totalmente à risca, principalmente pelo fato de que, atualmente, a Fundação conta apenas com um pequeno grupo entre 8 e 10 pessoas que participam de maneira mais efetiva das ações da FAVI, sem, no entanto, terem nenhum vínculo empregatício com a entidade, e atuando de forma voluntária. Esta pequena participação acaba se tornando inclusive um dos motivos que impede a organização de se adequar ao requisitos exigidos pela Lei Nº 9.790.

De qualquer modo, segundo consta no Art. 9º do Estatuto da FAVI, são órgãos da Administração da Fundação:

**Conselho Deliberativo:** Órgão supremo da administração da FAVI, é composto de 9 (nove) membros.

**Conselho Curador:** Eleito pelo Conselho Consultivo, é composto por 03 (três) pessoas de reconhecida experiência em assuntos contábeis e de gestão financeira. Compete a ele a fiscalização, o acompanhamento e o controle da gestão patrimonial, econômica, orçamentária e financeira da FAVI.

**Conselho Consultivo:** São membros natos do Conselho Consultivo todos os que houverem feito dotações especiais de bens livres para a criação da FAVI e aqueles que, a juízo do Conselho Deliberativo, fizerem doação de monta à

---

<sup>13</sup> O Estatuto da Fundação Água Viva encontra-se em anexo (ANEXO IV).



entidade ou que se distinguiem pelo saber notório ou pela alta relevância de seu comportamento profissional, moral ou social.

**Presidência:** Composta por um presidente e um vice-presidente, que deverão ser designados pela maioria dos membros do Conselho Consultivo e referendados por 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho Deliberativo.

#### 4.3.2. Motivos para o ingresso na FAVI e valores norteadores de ação

Por meio da análise das entrevistas junto aos membros da FAVI, pode-se perceber que entre os principais motivos que os levaram a ingressar em uma ONG, predomina o interesse em trabalhar e atuar com a questão ambiental. A ligação com o presidente da FAVI contribuiu em muito para que os três membros entrevistados passassem a atuar nesta entidade. Os trechos abaixo destacados confirmam esta situação:

“A princípio eu conheci a FAVI por causa do meu trabalho de graduação, porque eu já tinha interesse de trabalhar a questão do meio ambiente. Comecei a vir aqui para ter informação sobre tudo, e gostei do trabalho que eles faziam (...) Fiz meu trabalho de graduação e continuei acompanhando os trabalhos deles, agora são os nossos” (ENTREV. 1).

“Sempre tive interesse pela área ambiental, já fiz inclusive teatro infantil com histórias ligadas à questão ambiental e músicas sobre o tema para crianças e adolescentes. Comecei a trabalhar de maneira mais efetiva em 1993, quando comecei meu mestrado e conheci o presidente da FAVI, vindo posteriormente a atuar na fundação” (ENTREV. 3).

“Eu sempre fui interessada pela questão ambiental (...) Meu ingresso na FAVI se deu porque o presidente era o meu orientador de mestrado, então teve o estímulo do meu orientador para começar a participar da FAVI” (ENTREV. 4).

Quanto ao presidente da ONG, o seu interesse pela questão ambiental e a vontade de agir de modo efetivo sobre esta, foi determinante para que, junto com outros parceiros, viesse a ser um dos fundadores da Fundação Água Viva.

Como pode ser verificado, os fatores que motivaram os membros da FAVI a nela ingressar são praticamente os mesmos observados com relação aos membros da APREMAVI, principalmente entre os voluntários, o que parece confirmar as constatações feitas por ETZIONI (1981) sobre as motivações que levam as pessoas à atuarem em entidades sem fins lucrativos.

Deve-se contudo destacar também a importância do atual presidente da FAVI como o principal captador de recursos humanos para a entidade. Afinal, os demais membros entrevistados tinham em comum exatamente o fato de terem

sido seus alunos durante o período universitário, o que certamente facilitou o ingresso dos mesmos junto à Fundação.

Quanto aos valores e princípios que norteiam as ações dos membros da FAVI, foram relatados, a exemplo do que ocorreu na APREMAVI, valores de cunho ético, filosófico, científico e comunitário. Notou-se em todas as entrevistas a preocupação quanto à ingerência e disfunção do meio ambiente e aos danos que isso pode gerar ao ser humano. Os trechos abaixo podem evidenciar estas questões:

“A princípio o comunitário, e em seguida o científico, porque aqui eu tenho bastante informação” (ENTREV. 1).

“Bom, seriam principalmente valores éticos em relação a...não vou dizer nem ao meio ambiente e sim ao ser humano. O ser humano com sua ingerência cria uma disfunção no meio ambiente e essa disfunção vai levar a destruição do próprio ser humano” (ENTREV. 3).

“Ético, filosófico, comunitário, tudo o que envolve a questão da solidariedade, do trabalho de construção de uma nova sociedade” (ENTREV. 4).

Também aqui a questão da solidariedade e a preocupação com o futuro da humanidade se fizeram presentes nas falas dos entrevistados.

Tal similaridade de valores entre os membros da Fundação é importante também na medida que, segundo HUDSON (1999; p. 19) “as organizações do terceiro setor são mais eficientes quando as pessoas envolvidas partilham dos mesmos valores e idéias sobre os propósitos e estilo de operação da organização.”

#### 4.3.3. Valorização pessoal e profissional

Quanto a questão envolvendo o sentimento de valorização pessoal e profissional, os entrevistados deixaram claro que se sentem valorizados por meio do reconhecimento que acreditam ter das pessoas que trabalham junto a eles, e também por acreditar na qualidade do trabalho que realizam, a despeito dos problemas que enfrentam no decorrer de suas atividades. Fato que pode ser observado por meio das falas transcritas a seguir:

“Eu me sinto valorizado sim, se não financeiramente, pelo reconhecimento das pessoas que estão comigo, e ver que o trabalho é um trabalho que tem resultado, que é bem planejado, bem discutido, é uma coisa feita com os pés no chão e acreditando que venha um bom resultado.

Às vezes os resultados não vêm mais efetivamente por desinteresse político (...) Mas a satisfação pelo resultado, pela própria relação entre as pessoas com quem se trabalha, isso é uma coisa gratificante. Você ver que todos estão trabalhando com vontade e interesse” (ENTREV. 3).

“Eu me sinto valorizada principalmente pelos meus companheiros, que sempre tiveram grande confiança em meu trabalho” (ENTREV. 4).

Um dos entrevistados ressaltou que seu sentimento de valorização pessoal vem do fato de ter compreendido que todas as pessoas tem efetivamente algo a contribuir para a criação de um mundo melhor, enquanto que a valorização profissional advém do acúmulo de conhecimento obtido ao longo da realização de suas atividades:

“Aqui a gente vê que todo mundo tem alguma coisa pra contribuir, independentemente da área de formação (...) e eu aprendi a reconhecer que cada um tem realmente alguma coisa para dar. Agora, valorização profissional, eu tenho por meio de conhecimento, porque aqui a gente não tem salário em si, mas tem muita coisa pra gente aprender” (ENTREV. 1).

O número reduzido de entrevistas não permite nenhum tipo de conclusão generalizada, no entanto pelo o que se foi observado, é o reconhecimento por parte de seus companheiros o principal motivo que leva os membros da FAVI a sentirem-se valorizados na mesma.

Também é interessante ressaltar que, embora todos os entrevistados acreditem na qualidade dos trabalhos realizados pela Fundação, não houve nenhum comentário que atribuísse o sentimento de valorização profissional a um eventual reconhecimento das atividades da FAVI por parte da sociedade, beneficiada pelas suas ações e lutas em defesa do meio-ambiente. Ao contrário do que se foi verificado na APREMAVI, onde vários entrevistados destacaram esse reconhecimento externo como um motivo de orgulho e de conseqüente valorização do aspecto profissional.

Por fim, embora o bom relacionamento interpessoal tenha sido alvo dos comentários dos membros da Fundação, este não foi exaltado na mesma medida do que no caso envolvendo os membros da APREMAVI. Situação que se deve, em muito, ao fato de que na FAVI os membros não convivem diariamente entre si, o que já ocorre na APREMAVI, principalmente com relação aos funcionários da mesma.

#### 4.3.4. Identificação entre objetivos pessoais e objetivos organizacionais

Pelo o que se foi obtido nas entrevistas, pode-se inferir que existe um elevado nível de afinidade envolvendo os objetivos pessoais dos membros da FAVI com relação aos objetivos pretendidos pela Fundação.

No caso específico do presidente da FAVI, essa afinidade é praticamente total. Afinal, além de ser o presidente e líder principal da organização, ele foi um dos seus fundadores.

Entre os demais entrevistados também se verifica a existência de afinidade entre objetivos pessoais e organizacionais, conforme pode ser observado nas declarações que se seguem:

“(...) é tudo uma consequência, se eu não acreditasse nos objetivos da organização eu não estaria aqui ainda. Acho que ninguém fica quando não tá se sentido bem ou quando não acredita naquilo “ (ENTREV. 1).

“Eu tenho inclusive como um dos meus projetos de vida atuar de maneira mais efetiva em uma ONG ambiental, e pode ser exatamente na FAVI. Isso após eu me aposentar” (ENTREV. 3).

“Sim, esse é inclusive um dos motivos para minha entrada nessa organização, questões como a linha de trabalho, o que se pretendia alcançar, e a identificação de idéias com relação aos demais membros levam a essa afinidade entre objetivos pessoais e organizacionais” (ENTREV. 4).

Conforme comentado no caso anterior, a afinidade de interesses e de objetivos é um elemento importantíssimo para o ingresso e, principalmente, para a manutenção de voluntários neste tipo de organização. Sem esta afinidade dificilmente uma entidade sem fins lucrativos conseguirá manter um quadro mínimo de voluntários que garanta sua sobrevivência ao longo do tempo.

No caso da FAVI, o pequeno número de participantes acaba facilitando essa afinidade, ao mesmo tempo em que torna pouco provável o surgimento de objetivos e interesses muito diferentes dentro da organização.

#### 4.3.5. Dificuldades e pontos fortes da FAVI

Não são poucas as dificuldades enfrentadas pela FAVI no seu dia-a-dia. A questão financeira, a exemplo do observado na APREMAVI, é tida como um dos

problemas principais da Fundação<sup>14</sup>, interferindo também em várias outras situações, tais como na obtenção de recursos humanos de qualidade e na capacidade de enfrentamento a grupos antagônicos pela entidade. No entanto, embora semelhantes aos da APREMAVI, os problemas detectados na FAVI parecem causar efeitos ainda mais graves do que os verificados na APREMAVI.

Muitos são os problemas causados pela falta de recursos financeiros, entre os quais está a dificuldade em se obter uma participação mais efetiva dos membros da FAVI junto a instituição. E isso porque todos são membros voluntários, de modo que precisam trabalhar em outras organizações para garantirem seu sustento. Assim sendo:

Não dá para estar exigindo que as pessoas venham para cá, dispor do tempo dela se não tem uma recompensa. Não dá para exigir, então isso vai mais é da vontade da pessoa mesmo” (ENTREV. 1).

Este é sem dúvida um dos principais motivos para a baixa participação das pessoas na Fundação, e, mesmo entre aqueles indivíduos mais interessados, a participação não pode ser considerada como ideal, em virtude principalmente das atividades que precisam exercer fora da organização, e que ocupam grande parte de seu tempo.

A falta de um corpo efetivo, constituído por funcionários e voluntários que despendam grande parte de seu tempo em assuntos relacionados à FAVI, representa, ao lado dos aspectos financeiros (e também devido a estes), a principal dificuldade enfrentada pela entidade. Tal situação pode ser devidamente constatada na seguinte declaração:

“O principal problema da FAVI, além do financeiro, é que a FAVI não tem um corpo efetivo. Ela se resume muito na figura do presidente e da sua secretária, os membros estão muito dispersos, não tem essa estrutura (...) A FAVI não tem pessoas dedicadas para aquilo, que vivam daquilo” (ENTREV. 4).

Outro ponto abordado nas entrevistas, e que acaba envolvendo também a questão financeira, refere-se as dificuldades encontradas no sentido de se obter doações para os chamados assuntos ambientais:

---

<sup>14</sup> As dificuldades apontadas pelos membros da FAVI parecem confirmar os resultados obtido pelos estudos de SCHERER-WARREN (1996), e que apontam a questão da mobilização de recursos, financeiros e humanos, como o principal problema enfrentado pelas organizações voluntárias de Florianópolis.

“Em geral é mais fácil você conseguir verba por exemplo para uma associação que cuida de idosos, do problema da aids, do problema de crianças, de drogas, etc.. Você dificilmente vê igrejas ou grupos que tenham efetivamente um trabalho que despenda verbas para cuidados ambientais” (ENTREV. 3).

“A FAVI se mantém muito mal, ela não dispõe de recursos próprios regulares, então ela depende de doações, e não há doações na área ambiental, ninguém está sensibilizado a este ponto, ou ao contrário, está tão sensibilizado que sente, pelo menos de uma maneira intuitiva, que dar dinheiro para esta área contribui para uma visão política alternativa que ninguém está a fim de incentivar (...) A questão financeira está em pauta ritualmente em toda a reunião da Fundação, trabalho voluntário as pessoas dão, agora, contribuição em dinheiro, não” (ENTREV. 2).

Para os membros da FAVI, o pequeno número de doações tem como uma de suas causas a baixa participação efetiva da população em assuntos ambientais, o que se deve à dificuldade em se introduzir a questão ambiental na sociedade moderna. De fato, como já mencionado anteriormente, ainda existe uma idéia predominante de que a proteção ao meio ambiente se constitui, muitas vezes, em um obstáculo ao progresso da sociedade. As falas a seguir confirmam tais afirmações:

“(...) não há uma real sensibilidade pela questão ambiental, ao contrário, introduzir a questão ambiental na sociedade moderna é uma luta política, é um desafio político, e muitas vezes, é um assunto considerado como algo que é um obstáculo, que é contra o progresso, e aí vem todas as críticas que se faz ao movimento ambientalista, então não é fácil trabalhar com a questão ambiental” (ENTREV. 2).

“As ONGs ambientalistas são consideradas entidades que estão contra o progresso da sociedade” (ENTREV. 3).

“Existe um certo preconceito com relação a entidades ambientalistas e com os ecologistas em geral” (ENTREV. 4).

Um dos motivos levantados pelos membros da FAVI e que ajuda a explicar a baixa participação popular em assuntos ambientais, é a falta de educação ambiental por parte da sociedade. Sem esse tipo de educação, e considerando todos os problemas econômicos enfrentados pelo país, fica fácil entender porque qualquer projeto que prometa aumento do número de empregos e de renda, em praticamente qualquer região do Brasil, quase sempre é bem visto e aceito pela população em geral, a despeito de qualquer possível dano ambiental que venha a promover. Como bem explica um dos entrevistados:

“O problema eu acho que, no Brasil principalmente, é o nível de escolaridade e o nível de compreensão que as pessoas podem ter desses assuntos. E queira ou não, pra ti entender como funciona o ambiente tu precisa ter um pouco mais de conhecimento, ou pelo menos um pouco mais de informação” (ENTREV. 4).

A baixa participação popular nos assuntos ambientais, bem como a visão divergente do conceito de progresso leva a FAVI, a exemplo do que ocorre com a APREMAVI, a se envolver em constantes embates contra órgãos públicos e determinados setores da sociedade. Assim sendo:

“A pressão e o poder financeiro de certos grupos que possuem interesses e projetos antagônicos aos da ONG se constitui em mais um problema para que a mesma consiga atingir seus objetivos de preservação e conservação ambiental” (ENTREV. 3).

“Muitas vezes as questões defendidas pela FAVI vão de encontro com o interesse de fortes grupos econômicos, dificultando em muito o sucesso de suas empreitadas” (ENTREV. 2).

Para se ter uma idéia, a denúncia feita contra a instalação da fábrica da Brahma, em Lajes, resultou em uma campanha de difamação contra a Fundação. E isto é apenas um exemplo das dificuldades enfrentadas pela ONG quando ela se opõe a interesses de grupos econômicos poderosos.

No que tange às divergências com relação ao Estado, estas parecem ser mais fortes na FAVI do que o observado na APREMAVI, conforme se verifica nos trechos abaixo:

“As ONGs são por definição Não Governamentais por que? É porque elas existem nos casos de lacuna da ação governamental, ou de vácuo da ação governamental, ou da omissão, ou da omissão deliberada (...) O Estado não faz a parte dele na fiscalização, por exemplo, da questão ambiental (...)

(...) Dizer que somos Não Governamentais, somos e vamos continuar sendo, enquanto o Estado não faz a parte dele a gente tem que cobrar dele. E as ONGs existem para isso (...) O Estado não está interessado em parcerias com as ONGs. As ONGs são adversários políticos para o Estado” (ENTREV. 2).

Esta atitude mais crítica e de certo distanciamento com relação aos órgãos governamentais sempre foram, no entender de LANDIM (1993), características próprias das ONGs brasileiras. No caso da APREMAVI, o grande número de parcerias realizadas nos últimos tempos com órgãos do governo pode ser um dos motivos para a existência de uma relação menos conflituosa entre ambos.

No que se refere aos pontos fortes da Fundação, os entrevistados foram praticamente unânimes ao afirmar que estes se encontram presentes na força de vontade e na perseverança existentes entre os poucos membros atuantes, bem

como na capacidade e no conhecimento técnico-científico dos mesmos, as falas a seguir confirmam esta situação:

“É a força de vontade de quem tá aqui, o objetivo de querer realmente fazer alguma coisa e tentar (...) A competência técnica da organização também é um ponto forte, uma vez que os projetos, para serem aceitos, precisam ser bem elaborados, bem coordenados” (ENTREV. 1).

“Eu diria que a FAVI tem muita base técnica para enfrentar os problemas que a gente tem que enfrentar (...) o que teria de pontos fortes é: a base técnico-científica das pessoas que coordenam, que levam os projetos adiante, e a seriedade e a honestidade dessas pessoas (...) quando uma pessoa põe dinheiro do bolso é porque ela não está interessada em ganhar dinheiro, ela tá interessada realmente no problema ambiental” (ENTREV. 3).

Para o presidente da Fundação, um homem com prestígio nacional e internacional na área do Direito Ambiental e do Direito Internacional, o primeiro e mais importante ponto forte da FAVI é exatamente o de existir, visto que, por representar uma personalidade jurídica, ela tem condições de agir em situações que um indivíduo isolado não teria. As qualidades, profissionais e humanas, dos poucos membros que estão atuando na organização também foi mencionado pelo seu presidente.

#### 4.3.6. Análise do processo decisório

No que tange á análise do processo decisório na FAVI, o que envolve consequentemente a participação de seus membros neste processo, os entrevistados ressaltaram a existência de abertura nas comunicações e a constante busca pelo consenso de idéias nos assuntos levantados, o que segundo eles, é facilitado pelo fato de todos terem uma visão de mundo comum e um elevado grau de afinidade entre suas opiniões. As declarações abaixo selecionadas exemplificam tais comentários:

“Todas as decisões são tomadas em reuniões que a gente faz com todos os envolvidos, as reuniões são sempre abertas e todos opinam. Daí sai uma opinião de consenso” (ENTREV. 1).

“A coisa é bem democrática, até porque as pessoas que participam tem uma visão de mundo comum” (ENTREV. 4).

É interessante notar que, na Fundação, a atitude que prevalece é exatamente a de se buscar sempre a participação plena de seus membros nos mais variados assuntos. O que em si é um aspecto bastante salutar, uma vez



que, segundo HUDSON (1999), muitos membros voluntários, na falta de recompensas financeiras, esperam como retorno de seu comprometimento voluntário terem os seus pontos de vista reconhecidos, além de desejarem envolver-se ativamente no processo de tomada de decisão.

Entretanto, pelo que pode ser constatado ao longo da pesquisa realizada na FAVI, as dificuldades encontradas por muitos dos membros da instituição em conseguir manter um bom nível de participação efetiva junto a mesma, acaba obrigando ao seu presidente, que é o principal responsável pelo andamento e funcionamento da organização, a centralizar muitas das decisões que afetam o dia-a-dia da mesma. Esta situação parece indicar que, quanto menor for a participação e o comprometimento, menor é o desejo, ou a possibilidade, por parte dos voluntários, de se envolver mais ativamente nas questões relacionadas ao processo de tomada de decisão em uma ONG.

#### 4.3.7. Expectativas com relação a atuação na FAVI

No caso da FAVI, as dificuldades por ela enfrentadas parecem influir diretamente no atendimento das expectativas por parte de seus membros. Os problemas financeiros e de escassez de pessoal, por exemplo, tornam difícil a realização de muitos projetos pretendidos pela organização, dificultando também a obtenção de resultados concretos, o que gera certa angústia por parte de seus membros pelo fato de não verem as coisas acontecerem do jeito que esperavam.

Esta dificuldade em obter resultados concretos em suas atividades pode ser considerada uma das maiores diferenças entre a FAVI e a APREMAVI, e certamente interfere no atendimento das expectativas de seus membros. Isso fica claramente visualizado no trecho a seguir, e que foi retirado de uma entrevista realizada com um participante que atua nas duas organizações:

“Dentro da APREMAVI, sim. Porque eu estou tendo condições de realizar trabalhos. E na FAVI, até pela condição de sua estruturação, não tenho tido essa resposta. Porque eu gosto de realizar, eu gosto de fazer, eu gosto de ter resultado, e onde eu estou tendo resultados maiores é na APREMAVI” (ENTREV. 4).

Esta é uma situação até certo ponto esperada, afinal, tal como comentado em tópicos anteriores, parece ser ponto comum entre todos os participantes de

ONGs ambientalistas a vontade de transformar suas idéias e anseios em atividade concretas, tomando para si a responsabilidade de contribuir de maneira efetiva em prol do meio ambiente. Uma vez que este desejo não consegue ser efetivado, é natural uma certa frustração por parte dessas pessoas, e é isto o que acaba se verificando entre os membros da FAVI.

Um dos entrevistados chegou a comentar que suas expectativas estavam sendo atendidas, no entanto ele ressalta que o problema financeiro impede que ele atue de modo mais ativo junto à Fundação:

“Eu diria que sim. O problema maior é a falta de verba, que eu acho que é o problema de todas as ONGs. Eu talvez não faça mais pela falta de verba para a ONG atuar (...) A FAVI tem muito poucos projetos que recebem verbas de órgãos externos” (ENTREV. 3).

Por outro lado, fatores como a afinidade entre objetivos pessoais e organizacionais, o bom relacionamento interpessoal e a possibilidade de uma comunicação livre e sem restrições, contribuem para que uma boa parcela das expectativas pretendidas pelos membros da FAVI sejam alcançadas. Além do que, a força de vontade desses membros evita que o sentimento de frustração se intensifique e tome conta de todo o ambiente organizacional. Afinal, como bem diz o presidente da instituição:

“(...) Nós sabemos que o que queremos é parcialmente uma utopia, e uma utopia é por definição algo que não tem lugar, tem que se inventar um lugar para ela, e a gente tá inventando todo o dia um pouco” (ENTREV. 2).

#### 4.3.8. Lógica que norteia o processo decisório

A exemplo do que ocorreu no caso I, também aqui se teve a preocupação em se verificar qual é a lógica que norteia o processo decisório na instituição pesquisada – a lógica de valores ou a lógica de mercado (RAMOS, 1981; SERVA, 1993).

Seguindo os mesmos procedimentos adotados na caso anterior, ou seja, por meio da análise das respostas obtida nas entrevistas e considerando a forma de atuação da ONG ao longo do tempo, pode-se constatar que, também na FAVI, prevalece a lógica de valores.

Para se chegar a tal conclusão foi levado em conta a preocupação existente, por parte dos membros da entidade, em realizar atividades voltadas primordialmente para o bem-comum de toda uma coletividade, sem considerar eventuais ganhos individuais. A predominância dessa lógica de valores fica bem evidenciada nas palavras do presidente da FAVI:

“Nós queremos alcançar objetivos que não se medem em dinheiro, o nosso objetivo não é o quanto nós vamos ganhar com isso, mas o que nós e, evidentemente, o que o conjunto de pessoas da comunidade vai ganhar com isso. Isso não é próprio do setor privado. Muitas vezes o setor privado considera isso, por um lado, como incompatível com o que ele quer, e por outro lado até como algo imbecil, considera um idiota uma pessoa que tem como interesse principal defender interesses coletivos. O setor privado muitas vezes não consegue entender isso. O setor privado são pessoas, para tu ver por aí que tem muitas pessoas que não entendem que tem que ter uma parte de coletivo na vida, de interesse da comunidade” (ENTREV. 2).

Como pode ser observado, além de deixar claro a preocupação quanto ao alcance de objetivos que privilegiem o coletivo, o entrevistado deixou transparecer uma característica bastante peculiar da atual sociedade de mercado - o individualismo, representado pela busca do bem próprio muitas vezes em detrimento ao bem da coletividade (RAMOS, 1981; MARCUSE, 1982).

#### 4.3.9. Considerações finais – FAVI

De uma maneira geral, as dificuldades enfrentadas pela FAVI são as mesmas enfrentadas pela APREMAVI, tais como a escassez de recursos financeiros e humanos, a desmobilização e falta de consciência ecológica da população em geral e pressão de grupos econômicos poderosos. No entanto, a menor estrutura da FAVI, bem como o fato de não possuir um corpo efetivo de funcionários que vivencie o cotidiano da instituição, fazem com que estes problemas se tornem muito mais intensos nesta instituição.

A falta de profissionais que orientem seus trabalhos em função das necessidades da entidade, ou seja, que mantenham dedicação exclusiva a ela, é sem dúvida uma grande limitação por parte da FAVI. Sobretudo no contexto atual, onde se verifica um aumento progressivo de competitividade entre as ONGs em geral, em busca de recursos cada vez mais escassos para a implementação de seus projetos.

Este aumento de competitividade acaba, por sua vez, exigindo a criação de projetos cada vez mais bem estruturados, e que devem por esta razão ser

elaborados por pessoas de reconhecida capacidade técnica e com disponibilidade de tempo para inclusive garantir a implementação desses projetos em ações práticas, situação que não ocorre nesta ONG.

Assim sendo, a falta de um grupo maior de pessoas que atue de forma mais efetiva junto a FAVI, aliado aos grandes problemas financeiros que perseguem a instituição, limitam em muito o número de projetos a serem desenvolvidos, de modo que os objetivos por ela pretendidos demoram a ser alcançados, gerando em alguns casos um sentimento de frustração por parte do já reduzido grupo de associados da Fundação.

De qualquer modo, tendo-se em vista a complexidade dos problemas enfrentados pela Fundação, não há como deixar de ressaltar a grande força de vontade e a persistência desse grupo de membros da FAVI, sobretudo do seu presidente, considerado pelos demais membros como o principal responsável pela entidade ainda estar em atividade.

No entanto, não basta apenas garantir a sobrevivência da organização, é necessário também obter condições para que ela possa levar seus objetivos adiante, e para isso é necessário um grande esforço no sentido de se criar parcerias que auxiliem no alcance desses objetivos, mesmo tendo em mente que muitas organizações que apoiam financeiramente projetos ambientais desejam ver resultados concretos em pouco tempo, privilegiando assim ações pontuais que não dão conta do balanço geral dos problemas ambientais.

Parcerias com empresas privadas, organizações públicas e com outras entidades sem fins lucrativos precisam ser perseguidas pela FAVI, devendo para tanto se valer do atual aumento da preocupação em relação a questão da água, no Brasil e no mundo, para conseguir as verbas necessárias para a efetivação de suas propostas quanto ao uso racional dos recursos hídricos.

Paralelamente a busca por parcerias, a Fundação também poderia realizar um processo de auto-promoção, divulgando suas propostas e objetivos, bem como os trabalhos já realizados, por meio de canais como a Internet, o que facilitaria o seu acesso a uma parcela maior de pessoas e de instituições, criando assim melhores condições para o ingresso de novos sócios junto à organização.

#### 4.4. Análise da racionalidade predominante nas organizações pesquisadas

Analisar qual o tipo de razão é predominante em uma organização não é tarefa fácil, pois envolve um estudo bastante aprofundado e criterioso que seja capaz de demonstrar claramente a concretização da racionalidade substantiva ou instrumental nas práticas administrativas.

Na impossibilidade de se realizar tal nível de aprofundamento neste trabalho, o que se buscou foi identificar, por meio de indicadores obtidos nas obras de RAMOS (1981) e SERVA (1997), características presentes nas duas instituições pesquisadas que pudessem oferecer alguns indícios e orientação quanto ao tipo de racionalidade que predomina nas mesmas.

Desse modo, foram utilizados indicadores que definem características próprias de organizações pautadas pela racionalidade substantiva, sendo os mesmos descritos a seguir:

- ↳ Neste tipo de organização as prescrições são mínimas e sempre estabelecidas por consenso, de forma a permitir a realização de seus membros.
- ↳ As atividades não são promovidas como empregos, mas como ocupações, sendo que, para os membros da organização, a recompensa básica se encontra na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que fazem.
- ↳ Em tais organizações o sistema de planejamento e tomada de decisão é abrangente, não existindo diferenciação entre liderança e subordinados.
- ↳ A organização não pode ser muito grande em termos de tamanho, de modo a garantir que entre os seus membros prevaleçam relações interpessoais primárias.
- ↳ É necessário uma presença marcante de valores emancipatórios bem como a perseverança em praticar ações orientadas ao entendimento.

Tendo como base esses indicadores e comparando-os com os resultados obtidos ao longo de todo o processo de pesquisa, pode-se inferir que, tanto na APREMAVI quanto na FAVI, o tipo de racionalidade predominante é a substantiva.

Deve-se novamente salientar que o nível de aprofundamento nesta pesquisa não permite julgar, com um elevado grau de certeza, qual é, efetivamente, o tipo de racionalidade predominante nas organizações estudadas.

No entanto, a despeito dessas restrições e considerando que os indicadores utilizados são próprios de uma construção do tipo ideal, não sendo

possível encontrar nenhuma organização que apresente todas essas características, questões como a predominância de valores comunitários, pautados na busca do bem-estar coletivo e da solidariedade; a busca pelo consenso e a possibilidade de comunicação livre e sem restrições; a satisfação intrínseca com o trabalho realizado; o bom relacionamento interpessoal encontrado em ambas instituições, a predominância da lógica de valores sobre a lógica de mercado no processo de tomada de decisão, entre outras, acabam se constituindo em fortes indícios de que é a racionalidade substantiva que, efetivamente, predomina nas ações dos indivíduos que compõe as duas organizações analisadas.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo envolvendo as chamadas organizações do terceiro setor, e mais especificamente as ONGs, é sem dúvida alguma, bastante estimulante, ainda mais quando se é possível verificar alguns traços peculiares que as diferenciam daquelas organizações predominantes na sociedade atual – as organizações burocráticas formais –, e que permitem caracterizá-las como um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social.

Dentre as diversas frentes de atuação em que se verifica a presença marcante das ONGs, deu-se prioridade àquelas que atuam no campo da ecologia, sendo alvo da presente pesquisa duas entidades com sede no estado de Santa Catarina.

A primeira organização pesquisada foi a Associação de Preservação do Meio Ambiente do Alto Vale do Itajaí (APREMAVI), cuja sede administrativa encontra-se atualmente em Rio do Sul-SC.

A entidade, que se encontra em fase de adequação à Lei nº 9.790, conta com cerca de 300 sócios, sendo que desses, 11 são funcionários efetivos. Ela atua principalmente em questões rurais, com primazia absoluta à defesa e preservação da Mata Atlântica e mantém parcerias com empresas privadas e públicas, universidades e com organizações internacionais, embora, atualmente, tenha como seus principais financiadores órgãos do governo, tais como o Ministério do Meio Ambiente.

Já a segunda organização alvo - a Fundação Água Viva (FAVI) -, tem como sede administrativa a cidade de Florianópolis-SC, contando, atualmente, com cerca de 25 sócios e com nenhum funcionário contratado. A FAVI trabalha prioritariamente em questões urbanas, com ênfase nos recursos hídricos, e tem como principais financiadores de suas atividades seus próprios membros. A entidade não possui prazo determinado para se adequar à Lei nº 9.790.

O quadro a seguir facilita uma análise comparativa dessas organizações:

QUADRO 3 – COMPARATIVO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

CARACTERÍSTICAS	APREMAVI	FAVI
Sede administrativa	Rio do Sul	Florianópolis
Campo de atuação	Mata Atlântica	Recursos hídricos
Número de sócios	300	25
Membros ativos (estimativa)	40	8
Funcionários	11	-
Principais financiadores	Órgãos do governo	Membros da entidade
Lei do Terceiro Setor	sim	não

Fonte: Dados primários

Os motivos principais que levaram os entrevistados a ingressarem em organizações sem fins lucrativos, foram praticamente os mesmos em ambas instituições: a preocupação com os problemas ambientais e com suas implicações para o futuro da humanidade, aliado a um desejo de poder contribuir efetivamente em prol do meio ambiente e da sociedade como um todo.

A atuação em prol do interesse público é confirmada quando se verifica a alta incidência de valores de natureza comunitária presentes nas organizações, sendo exatamente estes valores os principais norteadores da ação destas entidades. Vem daí o caráter autônomo e inédito que caracteriza as organizações sem fins lucrativos, que é exatamente a de possuírem uma estrutura diferenciada cujas ações provém do privado e a missão volta-se ao atendimento de um interesse público, conforme explica OLIVEIRA (1999).

A presença de funcionários contratados atuando pela APREMAVI, bem como a contrapartida financeira recebida por membros das duas entidades quando da execução de trabalhos específicos realizados para elas, demonstra claramente que as mesmas não dependem exclusivamente da ação privada voluntária. Situação que inclusive ajuda a derrubar o que SALAMON (1998) definiu como o mito do puro voluntarismo.

As dificuldades em se obter voluntários que possam despender uma significativa parcela do seu tempo em assuntos relativos às ONGs, foi um ponto que chamou realmente a atenção quando da elaboração deste trabalho. Assim



como a preocupação, por parte das duas instituições, em manter em seus quadros pessoas com elevado conhecimento técnico e científico.

Estas situações se devem ao fato de que, embora as ONGs sejam orientadas basicamente por valores opostos aos predominantes em empresas privadas, elas não podem abrir mão de certos pressupostos inerentes à estas organizações. Afinal, a escassez de recursos financeiros provocou um aumento na concorrência entre as ONGs para a obtenção de verbas, bem como critérios bem mais exigentes por parte dos agentes financiadores. De modo que, certos setores dentro de uma ONG, tais como o financeiro, precisam hoje seguir procedimentos tão ou mais rígidos do que os verificados em empresas privadas ou órgãos públicos, exatamente porque a fiscalização sobre esses setores tornou-se bastante rigorosa.

Tendo em vista este novo contexto, a busca por uma maior profissionalização das atividades se tornou vital inclusive para a sobrevivência dessas organizações. Embora esta tendência pareça estar mais incorporada ao cotidiano da APREMAVI do que ao da FAVI.

As conseqüências desta situação distinta vivenciada pelas ONGs podem ser verificadas exatamente no cotidiano da atuação de ambas. No caso da APREMAVI, pelo fato de manter em seus quadros funcionários e profissionais em dedicação exclusiva, sua atuação é diária e muitos são os projetos desenvolvidos e implementados com sucesso. Com relação a FAVI, o fato de não poder contar com pessoas que dediquem ao menos uma boa parcela de seu tempo a ela, prejudica a realização de trabalhos constantes, pelo menos em termos de projetos, bem como o alcance de muitos dos objetivos pretendidos pela entidade.

Na análise dos principais problemas que afligem as organizações pesquisadas, percebeu-se uma similaridade nas respostas obtidas junto aos membros das duas ONGs, embora o nível de gravidade desses problemas pareça estar bem mais aprofundado na Fundação.

A escassez de recursos financeiros foi apontada como a principal dificuldade enfrentada nas duas entidades. Situação justificada na medida em que este problema é considerado como o responsável direto por praticamente todos os demais problemas enfrentados pelas instituições.

Segundo os membros entrevistados, a falta de recursos financeiros impede, a título de exemplo, a contratação de novos profissionais, evitando assim

que as entidades avancem em novos projetos, impossibilita amplas campanhas de educação e conscientização ambiental e, dificulta a atuação frente a poderosos grupos econômicos antagônicos ao movimento ambiental.

De um modo geral, os problemas verificados tanto na APREMAVI quanto na FAVI são comuns a grande parte das organizações do terceiro setor, conforme o verificado na bibliografia utilizada neste trabalho. Assim, questões referentes à falta de recursos financeiros e humanos foram encontrados, por exemplo, nos trabalhos de SCHERER-WARREN (1996), FISCHER e FALCONER (1998) e ALVARENGA (1999).

A baixa participação efetiva da população em assuntos de interesse público, traduzidos geralmente em dificuldades para obtenção de doações e para a criação de um corpo efetivo de voluntários, é um assunto destacado por LANDIM (1993) e ALVARENGA (1999).

Já as dificuldades em se tentar construir uma lógica de ação pautada em valores éticos e comunitários, próprios da racionalidade substantiva, em um ambiente que oferece um modelo já estabelecido e predominante, orientado por valores próprios da racionalidade instrumental, foram amplamente tratados nos trabalhos de RAMOS (1981), MARCUSE (1982), SALM (1996), SERVA (1997), entre outros.

No que tange ao tipo de relacionamento estabelecido com o Estado, percebe-se que este se diferencia de uma organização para outra. A FAVI parece ainda apresentar um traço peculiar presente durante anos na imensa maioria das ONGs nacionais, e que é representado pela atitude de razoável e permanente distanciamento com relação ao Estado, e muitas vezes, de confronto com este (LANDIM, 1993; SANTOS, 1998).

A APREMAVI, por sua vez, é um exemplo claro de organização não governamental que procura, ao invés da confrontação, criar parcerias com o Estado, haja vista que boa parte dos recursos levantados pela Associação é proveniente de órgãos públicos. Esta mudança do confronto para a cooperação dos setores é, na opinião de FISCHER e FALCONER (1998), uma tendência que está se tornando cada vez mais comum no cenário nacional.

No entanto, não se pode e nem se deve imaginar que os relacionamentos estabelecidos com o Estado se caracterizem como exclusivamente de cooperação, no caso da APREMAVI, e exclusivamente de contestação e

afastamento, no caso da FAVI. Afinal, como bem ressalta FERNANDES, citado por LANDIM (1993; p. 35), as ONGs "(...) existem na dinâmica das relações ambíguas de dependência/autonomia, de conflito/aliança com as grandes instituições como partidos políticos, igrejas, universidades, sindicatos e órgãos governamentais".

Questões relacionadas a problemas gerenciais, decorrentes de uma possível "burocratização" por parte das entidades pesquisadas, não foram levantadas em nenhum momento. Isso talvez se deva ao número relativamente reduzido de membros atuantes em ambas as instituições, pois assim se evita o inchaço e aumento da complexidade das mesmas, tornando-as pouco suscetíveis às limitações próprias de estruturas burocráticas.

Não houve também nenhum tipo de restrição quanto aos procedimentos administrativos empregados nas organizações. No entanto, pelo o que se foi observado ao longo da realização desta pesquisa, a APREMAVI possui uma estrutura gerencial mais bem definida e eficiente do que a FAVI.

Para se ter uma idéia, além de atender aos pontos estabelecidos pelo seu estatuto, a APREMAVI conta com um planejamento contendo a descrição de um conjunto de atividades e ações a serem desenvolvidas em um período de três anos, indicando também os recursos necessários e as formas de arrecadação. No caso da FAVI, e principalmente pela falta de pessoas disponíveis, torna-se bem mais difícil seguir à risca os procedimentos estabelecidos em seu estatuto, assim como o desenvolvimento de qualquer tipo de planejamento mais bem elaborado.

Com relação aos aspectos positivos atribuídos às organizações em estudo, deve-se em primeiro lugar destacar o que FERNANDES (1994) e SALAMON (1998) definem como atitude proativa de pessoas comuns que decidem organizar-se no intuito de atuarem em prol de determinadas causas de interesse da sociedade, sem mais esperar que seus problemas sejam todos resolvidos pelo Estado.

Um ponto positivo comum às duas entidades refere-se à força de vontade de seus membros para continuar em busca de seus objetivos, a despeito dos inúmeros problemas por eles enfrentados. A capacidade técnica dessas pessoas também foi ressaltada como um ponto relevante e fundamental para a continuidade dos trabalhos das ONGs.

No caso específico da APREMAVI, esta competência técnica pode ser melhor aproveitada em virtude da organização manter um grupo de funcionários e profissionais em regime de dedicação exclusiva.

Tal situação foi determinante para que a entidade viesse a realizar vários projetos de sucesso, aumentando assim seu *Know How* quanto à questão ambiental e possibilitando que a mesma passasse a contar com um nível de confiança cada vez maior por parte da sua população-alvo.

O fato de poderem ver os frutos do trabalho realizado, a boa relação interpessoal e a possibilidade concreta de serem ouvidos e de tomarem parte no processo de tomada de decisão são aspectos fundamentais para a satisfação dos membros da APREMAVI, e se constituem, sem dúvida alguma, em aspectos fundamentais para o sucesso da organização.

Quanto a FAVI, parece ser a força de vontade dos membros participantes, que acreditam realmente nos valores e princípios defendidos pela entidade, a principal responsável pela manutenção das suas atividades.

Embora pareça pouco, esse sentimento de comprometimento com uma causa, bastante raro em organizações privadas, ainda é o principal responsável tanto pela origem quanto para a manutenção deste tipo de organização. Afinal, em instituições em que o lucro não é o objetivo maior, o que atrai e mantém as pessoas é, essencialmente, o apego a determinados valores e princípios e a vontade de contribuir efetivamente no sentido de vê-los futuramente sendo aplicados no cotidiano de suas vidas.

Por meio do trabalho aqui desenvolvido ficou constatada a complexidade dos problemas enfrentados por estas ONGs ambientalistas. Além de conviverem sempre com a possibilidade de se verem à volta com dificuldades próprias de organizações burocráticas formais, tais como a rotinização, a impessoalidade e o apego às normas. Estas entidades sofrem limitações quase sempre restritas a este tipo peculiar de organização, tais como a falta de recursos financeiros, a dificuldade em se obter voluntários, a baixa participação popular proveniente de um ainda incipiente nível de conscientização ecológica, e os constantes atritos com certas entidades do setor público e privado contrários às idéias do movimento ecológico.

Entre as organizações pesquisadas, a APREMAVI é a que conta com as melhores condições para tentar superar estas dificuldades. Isto por manter uma

estrutura mais bem organizada e por contar com um corpo efetivo de membros atuando diariamente nos principais projetos desenvolvidos pela entidade.

No entanto, é um outro fator, bastante peculiar a este tipo de agrupamento social, que se constitui efetivamente na principal força presente em ambas as ONGs: o alto comprometimento por parte de seus membros mais atuantes. Isto porque, diferentemente do que ocorre na grande maioria das organizações formais, atuar em entidades como as ONGs, principalmente quando estas apresentam características de organizações isonômicas ou substantivas (RAMOS, 1981; SERVA 1993), contribui para satisfazer a necessidade de auto-realização dos seus membros, pois, conforme DRUCKER (1997), nestas organizações as pessoas sabem exatamente o que estão fazendo, conhecem a importância do que estão realizando e, principalmente, fazem o que gostam.

Por fim, julga-se interessante rediscutir algumas colocações já abordadas em tópicos anteriores, e que podem servir inclusive como sugestões, sobre o futuro das duas ONGs analisadas.

No caso específico da APREMAVI, é realmente importante que seus membros se mantenham atentos aos riscos de um possível crescimento desordenado da instituição, o que pode levar a um processo de burocratização das atividades, tornando-a mais exposta aos problemas que atingem as organizações burocráticas. Além disso, um crescimento excessivo por parte da Associação, pode vir a afetar negativamente algumas características que hoje se constituem em pontos fortes da mesma, tais como a possibilidade de uma participação plena, por parte de seus membros, nos assuntos da entidade.

Isso não implica dizer que a APREMAVI deva abrir mão de um eventual crescimento em sua estrutura. Significa apenas que ela deve promover um crescimento adequado ao alcance de seus objetivos, sem se preocupar em "abraçar o mundo", e atuando preferencialmente em nível comunitário, evitando assim perder de vista os valores que servem de base para as suas ações.

Com relação à FAVI, sua preocupação deve ser exatamente o contrário da APREMAVI, uma vez que ela tem a necessidade de promover o seu crescimento, de modo a ficar apta à concorrer aos recursos provenientes de organismos financiadores, e a realizar projetos de maior impacto.

Desse modo, seria interessante para a Fundação realizar um processo de auto-promoção, divulgando seus objetivos, os trabalhos já realizados, os futuros

problemas causados pela degradação ambiental, entre outras informações. O uso da Internet, por exemplo, seria uma forma econômica e eficaz para que a entidade passa-se a ser conhecida por uma parcela maior de pessoas e de organizações, o que poderia inclusive facilitar o ingresso de novos sócios junto à FAVI.

Embora se reconheça as limitações presentes neste trabalho, acredita-se que o mesmo tenha contribuído no sentido de ajudar a preencher algumas das muitas lacunas decorrentes da carência de pesquisas, no campo da administração, sobre as organizações sem fins lucrativos.

No entanto, tem-se a consciência de que muito ainda deve ser feito nesta área, de modo que se sugere novos estudos envolvendo, por exemplo:

- Uma pesquisa comparativa entre diferentes tipos de agrupamentos sociais voluntários, verificando questões como dificuldades principais, formas de obtenção de recursos, formas de colaboração, entre outras;
- Pesquisas em organizações sem fins lucrativos de grande porte, verificando a percepção de seus dirigentes quanto a utilização de práticas administrativas tradicionais;
- Estudos enfocando as opiniões de membros de organizações sem fins lucrativos quanto à real eficiência da nova Lei do terceiro setor.

## REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALVARENGA, Nízia. Desenvolvimento sustentável e comunidade: as práticas das ONGs ambientalistas do Cerrado. **Anais do IV Congresso de Ciências Humanas, Letras e Artes**. Viçosa, 1999.
- ANDION, Carolina. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan. / fev. 1998.
- ARAÚJO, Alberlia Bezerra de. Globalização: integração para fora e desintegração para dentro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 64-72, jul. / set. 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARRETO, Cesar Ramos. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. **Anais do 17º ENANPAD**. Salvador, ANPAD, v. 9, p. 36-50, 1993.
- BLAU, Peter M.; MEYER, Marshall W. **Bureaucracy in modern society**. 2. ed. New York: Random House, 1971.
- CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHPE, E. B. (org.). **3º setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. Cap. 1. p. 7-12.
- CASTRO, Alba T. B. Espaço público e cidadania: uma introdução ao pensamento de Hannah Arendt. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 59, p. 9-23, mar. 1999.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- COSTA, Sérgio. Ineficiência do Estado abriu espaço para ONGs. Florianópolis, 1999. **Gazeta Mercantil**, Florianópolis, 24 jun. 1999. Empresa cidadã & Terceiro Setor, p.5. Entrevista concedida a Antoninha Santiago.
- CRUZ JÚNIOR, João Benjamin da. Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma

emergente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 3-21, jul. / set. 1988.

DRUCKER, P.F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1981.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. São Paulo: Relume-Dumara, 1994

\_\_\_\_\_. O que é o terceiro setor?. In: IOSCHPE, E. B. (org.). **3º setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. Cap. 3. p. 25-33.

FILGUEIRAS, Luzia Helena G. Modernidade versus pós-modernidade. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 53, p. 164-189, mar. 1997.

FISCHER, Rosa M., FISCHER, André L. O dilema das ONGs. **Anais do 18º ENANPAD**. Curitiba, ANPAD, v. 10, p. 17-25, 1994.

FISCHER, Rosa M., FALCONER, Andrés P. Ainda o desafio conceitual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan. / mar. 1998.

GODOY, Arilda Schmidt, Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar. / abr. 1995.

GRAMSCI, Antonio. Americanismo e Fordismo. In: \_\_\_\_\_. **Maquiavel, a política e o Estado moderno**. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1980. p. 375-413.

GUATTARI, F. **As três ecologias**. São Paulo: Papirus, 1990.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial: um estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. Florianópolis, 1995. 467 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

HEEMANN, Ademar, VIEIRA, L.A. **A roupagem do texto científico: estrutura, citações e fontes bibliográficas**. Curitiba: IBPEX, 1998.

HIRSCHMAN, Albert. **As paixões e os interesses: argumentos políticos para o capitalismo antes de seu triunfo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.



- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1970.
- LANDIM, Leilah. **Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil.** Cadernos do Iser, Rio de Janeiro, 1993.
- LÜDKE, Menga, ANDRÉ, Marli E.D.A.. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.
- MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional.** Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MERTON, Robert King et al. **Reader in bureaucracy.** New York: The Free Press, 1952.
- \_\_\_\_\_. **A ambivalência sociológica e outros ensaios.** Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- MINAYO, Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINAYO, Maria Cecília de S., SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementariedade?, **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p. 239-248, jul. / set. 1993.
- MITROFF, I. I. et al. **Framebreak: The radical redesign of america business.** São Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- MONTAÑO, Carlos. Das "lógicas do Estado" às "lógicas da sociedade civil": Estado e "terceiro setor" em questão. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 59, p. 47-79, mar. 1999.
- MOTTA, F. C. Prestes & BRESSER PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática.** São Paulo: Brasiliense, 1981.
- MOUZELIS, N. P. **Organización y burocracia.** Barcelona: Edicions 62, 1975.
- OLIVEIRA, Francisco R. S. A teoria critica e a totalização da racionalidade instrumental ou o pessimismo da escola de Frankfurt. **Anais do 17º ENANPAD.** Salvador, ANPAD, v. 9, p. 22-35, 1993.
- OLIVEIRA, Maíra F. **A problemática da gestão administrativa em organizações do terceiro setor.** Vale dos Sinos: RS. Unisinos, 1999.
- PERROW, Charles B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico.** São Paulo: Atlas, 1976.

- PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para a conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- POLANYI, Karl. **A grande transformação**: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- RIFKIN, J. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (org.). **3º setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. Cap. 10. p. 89-111.
- \_\_\_\_\_. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan. / mar. 1998.
- SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. **Universidade & Desenvolvimento**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 18-42, out. 1993.
- \_\_\_\_\_. **Transição organizacional e racionalidade**: declínio e restauração da razão no espaço de produção. Florianópolis, SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- SANTOS, Boaventura de Souza. **A reinvenção solidária e participativa do Estado**. In: Seminário Sociedade e a Reforma do Estado, 1998, São Paulo.
- SARACHU, Gerardo. Ausencias y olvidos en el debate sobre el "tercer setor": algunas anotaciones para la reflexión del servicio social. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 59, p. 127-151, mar. 1999.
- SCAICO, Oswaldo et al. CEATS: o espaço do terceiro setor na universidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 74-76, jan. / mar. 1998.

- SCHERER-WARREN, Ilse. **Organizações voluntárias de Florianópolis**. Florianópolis: Insular, 1996.
- SCHON, Donald A. **Beyond the stable state**. New York: W. W. Norton & Company, 1973.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa**. São Paulo: EPU, 1974.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina**. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar. / abr. 1993.
- \_\_\_\_\_. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.2, p. 18-30, abr. / jun. 1997.
- TENÓRIO, Fernando G. Permanencia dei modelo weberiano. **RICA**, v. XLVII, n. 2, p. 225-231, 1981.
- THOMPSON, Andrés. A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, E. B. (org.). **3º setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. Cap. 5. p. 41-48.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WEBER, Max. **Economía y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva**. México: Fondo de Cultura Económica, 1977.
- VASCONCELOS, Flávio C. de. Racionalidade, ética e organizações. **Anais do 17º ENANPAD**. Salvador, ANPAD, v. 9, p. 8-21, 1993.

## **ANEXO 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

## ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Informações pessoais: nome, idade, formação, função, tempo de atuação, atividades externas à ONG.
2. Quais foram os motivos que o levaram a atuar em uma ONG?
3. Quais os valores (ou princípios) que orientam sua atuação nesse tipo de organização?
4. Você se sente valorizado (pessoal e profissionalmente) por si mesmo e pelos demais membros da ONG?
5. Você tem uma compreensão clara quanto aos principais objetivos pretendidos pela organização? /existe uma identificação entre seus objetivos pessoais e os objetivos da organização?
6. Em sua opinião, quais os principais problemas enfrentados pela ONG para o alcance dos seus objetivos (enfocar aspectos administrativos, de relacionamento entre os membros, a relação da ONG com o meio externo, e aspectos financeiros).
7. Quais os pontos fortes da organização?
8. No que se refere às práticas administrativas ligadas à questão do poder - hierarquia, estabelecimento de normas, tomada de decisão e controle - prevalece um debate democrático/participativo (autonomia, liberdade de expressão e possibilidade de negociação), ou as decisões são centralizadas e estabelecidas de cima para baixo, sem possibilidade de contestação por parte dos demais membros?
9. As suas expectativas com relação à sua atuação na ONG estão sendo devidamente atendidas? (justifique)
10. O que diferencia essa organização de outras na qual você participou/participa?
11. Como se dá o processo de estabelecimento de objetivos e de tomada de decisão?/ Qual a lógica que norteia o processo decisório:  
mercado→ produtividade→ "racional/instrumental" ou  
valores→ substancialidade→ "razão intrínseca de ser da ONG".

## **ANEXO 2 – A NOVA LEI DO TERCEIRO SETOR**



**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.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**CAPÍTULO I**

**DA QUALIFICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL**

**DE INTERESSE PÚBLICO**

Art. 1º Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.

§ 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

§ 2º A outorga da qualificação prevista neste artigo é ato vinculado ao cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei.

Art. 2º Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei:

- I - as sociedades comerciais;
- II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- V - as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- VI - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;
- VII - as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;
- VIII - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;
- IX - as organizações sociais;
- X - as cooperativas;

XI - as fundações públicas;

XII - as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;

XIII - as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

I - promoção da assistência social;

II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

V - promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII - promoção do voluntariado;

VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins.

Art. 4º Atendido o disposto no art. 3º, exige-se ainda, para qualificarem-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que as pessoas jurídicas interessadas sejam regidas por estatutos cujas normas expressamente disponham sobre:

I - a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;

II - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;



III - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;

IV - a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social da extinta;

V - a previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta Lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;

VI - a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente a sua área de atuação;

VII - as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão, no mínimo:

a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;

b) que se dê publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;

c) a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do termo de parceria conforme previsto em regulamento;

d) a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

Art. 5º Cumpridos os requisitos dos arts. 3º e 4º desta Lei, a pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, interessada em obter a qualificação instituída por esta Lei, deverá formular requerimento escrito ao Ministério da Justiça, instruído com cópias autenticadas dos seguintes documentos:

I - estatuto registrado em cartório;

II - ata de eleição de sua atual diretoria;

III - balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício;

IV - declaração de isenção do imposto de renda;

V - inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes.

Art. 6º Recebido o requerimento previsto no artigo anterior, o Ministério da Justiça decidirá, no prazo de trinta dias, deferindo ou não o pedido.

§ 1º No caso de deferimento, o Ministério da Justiça emitirá, no prazo de quinze dias da decisão, certificado de qualificação da requerente como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º Indeferido o pedido, o Ministério da Justiça, no prazo do § 1º, dará ciência da decisão, mediante publicação no Diário Oficial.

§ 3º O pedido de qualificação somente será indeferido quando:

I - a requerente enquadrar-se nas hipóteses previstas no art. 2º desta Lei;

- a requerente não atender aos requisitos descritos nos arts. 3º e 4º desta Lei;

I - a documentação apresentada estiver incompleta.

Art. 7º Perde-se a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, a pedido ou mediante decisão proferida em processo administrativo ou judicial, de iniciativa popular ou do Ministério Público, no qual serão assegurados, ampla defesa e o devido contraditório.

Art. 8º Vedado o anonimato, e desde que amparado por fundadas evidências de erro ou fraude, qualquer cidadão, respeitadas as prerrogativas do Ministério Público, é parte legítima para requerer, judicial ou administrativamente, a perda da qualificação instituída por esta Lei.

## CAPÍTULO II

### DO TERMO DE PARCERIA

Art. 9º Fica instituído o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas no art. 3º desta Lei.

Art. 10. O Termo de Parceria firmado de comum acordo entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público discriminará direitos, responsabilidades e obrigações das partes signatárias.

§ 1º A celebração do Termo de Parceria será precedida de consulta aos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, nos respectivos níveis de governo.

§ 2º São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

I - a do objeto, que conterá a especificação do programa de trabalho proposto pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público;

II - a de estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma;

III - a de previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado;

IV - a de previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item as categorias contábeis usadas pela organização e o detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a serem pagos, com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores;

V - a que estabelece as obrigações da Sociedade Civil de Interesse Público, entre as quais a de apresentar ao Poder Público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independente das previsões mencionadas no inciso IV;

VI - a de publicação, na imprensa oficial do Município, do Estado ou da União, conforme o alcance das atividades celebradas entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, de extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória do inciso V, sob pena de não liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria.

Art. 11. A execução do objeto do Termo de Parceria será acompanhada e fiscalizada por órgão do Poder Público da área de atuação correspondente à atividade fomentada, e pelos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, em cada nível de governo.

§ 1º Os resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria devem ser analisados por comissão de avaliação, composta de comum acordo entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º A comissão encaminhará à autoridade competente relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

§ 3º Os Termos de Parceria destinados ao fomento de atividades nas áreas de que trata esta Lei estarão sujeitos aos mecanismos de controle social previstos na legislação.

Art. 12. Os responsáveis pela fiscalização do Termo de Parceria, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública pela organização parceira, darão imediata ciência ao Tribunal de Contas respectivo e ao Ministério Público, sob pena de responsabilidade solidária.

Art. 13. Sem prejuízo da medida a que se refere o art. 12 desta Lei, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia-Geral da União, para que requeiram ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público, além de outras medidas consubstanciadas na Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e na Lei Complementar nº 54, de 18 de maio de 1990.

§ 1º O pedido de seqüestro será processado de acordo com o disposto nos arts. 822 e 825 do Código de Processo Civil.

§ 2º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei e dos tratados internacionais.

§ 3º Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela continuidade das atividades sociais da organização parceira.

Art. 14. A organização parceira fará publicar, no prazo máximo de trinta dias, contado da assinatura do Termo de Parceria, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público, observados os princípios estabelecidos no inciso I do art. 4º desta Lei.

Art. 15. Caso a organização adquira bem imóvel com recursos provenientes da celebração do Termo de Parceria, este será gravado com cláusula de inalienabilidade.

### CAPÍTULO III

#### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 16. É vedada às entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público a participação em campanhas de interesse político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas.

Art. 17. O Ministério da Justiça permitirá, mediante requerimento dos interessados, livre acesso público a todas as informações pertinentes às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

Art. 18. As pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais, poderão qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, desde que atendidos os requisitos para tanto exigidos, sendo-lhes assegurada a manutenção simultânea dessas qualificações, até dois anos contados da data de vigência desta Lei.

§ 1º Findo o prazo de dois anos, a pessoa jurídica interessada em manter a qualificação prevista nesta Lei deverá por ela optar, fato que implicará a renúncia automática de suas qualificações anteriores.

§ 2º Caso não seja feita a opção prevista no parágrafo anterior, a pessoa jurídica perderá automaticamente a qualificação obtida nos termos desta Lei.

Art. 19. O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de trinta dias.

Art. 20. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 23 de março de 1999; 178º da Independência e 111º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

## **ANEXO 3 – ESTATUTO DA APREMAVI**

# ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO DE PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE DO ALTO VALE DO ITAJAÍ - APREMAVI

## I - DENOMINAÇÃO E DURAÇÃO

Art. 1º - Fica constituída, por prazo indeterminado, a ASSOCIAÇÃO DE PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE DO ALTO VALE DO ITAJAÍ - APREMAVI, Sociedade Civil, sem fins lucrativos, com a finalidade de trabalhar pela defesa, conservação, preservação, recuperação e manejo sustentável do meio ambiente, dos recursos naturais, dos bens e valores culturais, objetivando a melhoria da qualidade de vida humana.

## II - SEDE E FORO JURÍDICO

Art. 2º - A Apremavi terá sede Administrativa no Alto Vale do Itajaí, podendo também implantar unidades de campo ou escritórios de apoio.

§ 1º - A localização da sede administrativa, das unidades de campo ou dos escritórios de apoio, será determinada pela Assembléia Geral.

§ 2º - O Foro Jurídico é na cidade de Ibirama - SC.

## III - OBJETIVOS

Art. 3º - A Associação de Preservação do Meio Ambiente do Alto Vale do Itajaí - APREMAVI, tem por objetivos:

- a) Promover, estimular e apoiar ações e trabalhos em defesa, conservação, preservação e recuperação do meio ambiente, dos recursos naturais, do patrimônio paisagístico e dos bens e valores culturais, prioritariamente no âmbito da Mata Atlântica e Ecossistemas Associados;
- b) Promover, incentivar e apoiar a divulgação dos valores do patrimônio natural, paisagístico e cultural;
- c) Editar, apoiar e incentivar a publicação de revistas, informativos, jornais, audiovisuais, vídeos ou qualquer outra forma de publicação sobre assuntos relativos a meio ambiente, turismo ecologicamente sustentável e culturais;
- d) Realizar, incentivar ou custear pesquisas sobre preservação, conservação, uso e manejo sustentável dos recursos naturais, incluindo fauna, flora, água, solo, subsolo e ar;
- e) Estimular e exigir das autoridades federais, estaduais e municipais, instituições públicas e privadas, pessoas físicas e jurídicas, a adoção de medidas práticas que visem a preservação, conservação, recuperação e manejo sustentável dos recursos naturais e do meio ambiente, bem como o controle de todas as formas de poluição e degradação;
- f) Realizar e divulgar pesquisas e estudos realizados no país e no exterior, referente à preservação, conservação, recuperação e manejo sustentável dos recursos naturais e do meio ambiente;
- g) Promover educação ambiental através de cursos, seminários, workshops, dias de campo, palestras e outras formas de educação, junto às comunidades, escolas, empresas, órgãos públicos ou outras organizações da sociedade, para criar uma consciência de preservação, conservação, recuperação e manejo sustentável dos recursos naturais e do meio ambiente;
- h) Promover, apoiar e estimular atividades culturais e educacionais, a cooperação, união e solidariedade entre as pessoas, incentivando o desenvolvimento comunitário e regional;
- i) Promover, apoiar e estimular práticas de agricultura sustentável, ecoturismo e manejo sustentável dos recursos florestais;
- j) Fazer uso dos meios judiciais e extrajudiciais previstos na legislação brasileira para responsabilizar administrativa, civil, ou penalmente todo aquele que causar danos ao meio ambiente seja agredindo, destruindo, poluindo, exterminando ou fazendo uso de outra forma ou meio de comprometimento do equilíbrio ecológico.
- k) Instalar viveiros de produção de mudas nativas, implantar áreas piloto de reflorestamento, recuperação de áreas degradadas, manejo florestal, agroecologia e turismo sustentável.

l) Realizar quaisquer outras atividades relacionadas com suas finalidades;

Art. 4º – Para alcançar os objetivos descritos no Art. 3º deste estatuto, a APREMAVI realizará, entre outras, as seguintes ações e atividades:

- a) Divulgação e difusão de informações relativas a preservação, conservação, recuperação e manejo sustentável dos recursos naturais e do meio ambiente, através de cartazes, painéis, publicações, prospectos, informativos, jornais, calendários, audiovisuais, revistas, cartilhas, manuais, folhetos, slides, filmes, Internet, e outros meios;
- b) Publicação de informações e notícias impressas e em meio eletrônico através da Internet ou outros meios;
- c) Realização e participação em congressos, conferências, seminários, workshops, cursos, palestras, dias de campo, caminhadas, visitas, campanhas e exposições, sobre a preservação, conservação, recuperação e manejo sustentável dos recursos naturais e do meio ambiente;
- d) Realização de atividades práticas e de campo, relativas a recuperação de áreas degradadas, manejo florestal sustentável, agricultura orgânica, coleta de sementes e produção de mudas de espécies da flora nativa;
- e) Realização de intercâmbios e parcerias com organizações ambientalistas ou similares do Brasil ou do exterior;
- f) Realização de parcerias e intercâmbios com poderes públicos federais, estaduais, municipais e instituições ou empresas privadas, visando alcançar os objetivos;
- g) Organização e manutenção de biblioteca e videoteca sobre assuntos de meio ambiente e culturais;
- h) Filiação a redes de ONGs ou entidades congêneres, a nível regional, estadual, nacional ou internacional;
- i) Promoção ou participação em encontros ou reuniões científicas, no país ou no exterior
- j) Realização de vistorias, elaboração de relatórios, laudos técnicos ou estudos científicos, com a finalidade de denunciar degradadores e destruidores do meio ambiente, exigindo providências dos órgãos competentes, federais, estaduais e municipais.
- k) Prestação de serviços de assessoria e assistência técnica nas áreas de preservação, conservação, recuperação e manejo sustentável dos recursos naturais e do meio ambiente, educação ambiental, legislação e elaboração de projetos; e
- l) Adoção de todas as demais medidas necessárias à consecução dos objetivos sociais previstos neste estatuto.

#### **IV - DOS SÓCIOS, ADMISSÃO, DIREITOS E DEVERES**

Art. 5º – Poderão ser sócios da APREMAVI, as pessoas físicas ou jurídicas, que tenham sua proposta de filiação aprovada pela Diretoria, na forma deste estatuto.

Art. 6º – Os sócios são classificados em contribuintes e não contribuintes.

§ 1º – Os sócios contribuintes são divididos em:

- a) Fundadores;
- b) Individuais;
- c) Coletivos;

§ 2º – São considerados não contribuintes os Sócios Honorários.

Art. 7º – São sócios fundadores da APREMAVI as pessoas que assinaram a ata de fundação.

Art. 8º – São considerados:

- a) Sócios Individuais: as pessoas físicas, que pagam contribuições regulares à APREMAVI;
- b) Sócios Coletivos: as pessoas jurídicas, instituições, empresas, associações ou organizações sociais, legalmente constituídas, que pagam contribuições regulares à APREMAVI;

Art. 9º – Os sócios honorários serão escolhidos em função de relevantes serviços prestados à preservação, conservação, recuperação ou manejo sustentável do meio ambiente ou dos recursos naturais, do patrimônio paisagístico ou dos bens e valores culturais.

§ único – Os sócios honorários serão propostos pela Diretoria e aprovados pela Assembléia Geral.

Art. 10º – O sócio que infringir ou desrespeitar as disposições estatutárias, regimentais ou regulamentares, ou praticar atos que venham a denegrir o nome da associação, ou perturbe a sua ordem, é passível das seguintes penalidades:

- a) Advertência escrita;
- b) Suspensão dos direitos de sócio; e
- c) Exclusão do quadro social.

§ Único: As penalidades serão deliberadas e impostas pela Diretoria, cabendo sempre o direito de defesa e no caso de exclusão do quadro social, cabe também, recurso à Assembléia Geral..

Art. 11º – A Diretoria poderá escolher e nomear pessoas, sócios ou não sócios, para representá-la, com poderes específicos, junto às autoridades locais ou em eventos ou encontros, sempre visando alcançar os objetivos previstos neste Estatuto.

Art. 12º – Quaisquer manifestações públicas dos sócios, em nome da APREMAVI, deverão ser previamente aprovadas pela Diretoria.

Art. 13º – São direitos dos sócios:

- a) Participar das atividades da APREMAVI, de acordo com o previsto neste estatuto, regimento interno e regulamentos que porventura existirem;
- b) Sugerir à Diretoria e propor às Assembléias Gerais tudo que julgarem conveniente à consecução dos objetivos da APREMAVI;
- c) Utilizar a biblioteca e instalações sociais;
- d) Receber as publicações da APREMAVI;
- e) Propor sócios;
- f) Participar das Assembléias Gerais;
- g) Votar e ser votado nas eleições para ocupação de cargos da Diretoria, do Conselho Consultivo e do Conselho Fiscal, desde que esteja em dia com suas obrigações e contribuições;

§ 1º – Os sócios menores de 18 (dezoito) anos não poderão ocupar cargos na Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo da APREMAVI.

§ 2º - Os sócios coletivos não poderão ocupar cargos na Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo da APREMAVI.

§ 3º – Para o gozo dos direitos assegurados neste artigo é necessário que os sócios estejam em dia com suas obrigações e contribuições.

Art. 14º – São deveres dos sócios:

- a) Comunicar à APREMAVI as agressões e os crimes cometidos contra o Meio Ambiente, os Recursos Naturais, o Patrimônio Paisagístico e Cultural, que chegarem ao seu conhecimento;
- b) Respeitar, cumprir e fazer cumprir o Estatuto, Regimento Interno, Regulamentos e as decisões dos órgãos da APREMAVI;
- c) Pagar pontualmente as contribuições financeiras estipuladas pela Diretoria, de acordo com o previsto neste Estatuto;
- d) Comparecer e participar das reuniões, assembléias gerais e demais atividades da APREMAVI;
- e) Colaborar com a Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo na difusão de métodos, técnicas e práticas que visem a preservação, conservação, recuperação ou manejo sustentável dos recursos naturais e do meio ambiente e a promoção da educação ambiental.
- f) Fornecer, à medida do possível, informações técnicas, estudos, projetos e outros trabalhos, autorizando sua difusão ou publicação.
- g) Zelar pelo nome da associação, pelo patrimônio desta e pela integração entre seus membros;



## V - DO PATRIMÔNIO SOCIAL

Art. 15º – O patrimônio da APREMAVI será constituído de:

- a) Contribuições dos sócios;
- b) Doações e legados;
- c) Subvenções oficiais;
- d) Recursos financeiros;
- e) Títulos diversos;
- f) Bens móveis e imóveis adquiridos ou recebidos em doações.

§ Único: Nenhum bem imóvel pertencente a associação poderá ser alienado, doado ou gravado sem a expressa autorização da Assembléia Geral.

## VI - DOS RECURSOS FINANCEIROS

Art. 16º – Constituem fontes de recursos da APREMAVI:

- a) Contribuições de seus associados;
- b) Rendimentos do seu patrimônio social;
- c) Recursos provenientes de atividades promovidas pela Associação;
- d) Recursos provenientes de termos de parceria, convênios ou subvenções;
- e) Recursos consignados no orçamento do Município, do Estado ou do País;
- f) Recursos provenientes de órgãos públicos municipais, estaduais e federais;
- g) Recursos provenientes de operações de crédito;
- h) Recursos provenientes de doações de pessoas físicas, instituições nacionais e internacionais;
- i) Outras receitas e rendas;

## VII - DA ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

Art. 17º – A APREMAVI tem a seguinte Estrutura Organizacional:

- a) Assembléia Geral;
- b) Diretoria;
- c) Conselho Fiscal; e,
- d) Conselho Consultivo

§ Único: O mandato da Diretoria, do Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo é de 2 (dois) anos, admitidas reeleições.

### A - Assembléia Geral

Art. 18º – A Assembléia Geral será composta de todos os associados em dia com suas obrigações e contribuições, sendo soberana em suas decisões.

§ Único: As Assembléias Gerais dividem-se em Ordinárias e Extraordinárias.

Art. 19º – As Assembléias Gerais Ordinárias serão realizadas uma vez por ano, durante o primeiro semestre, mediante convocação do Presidente, ou da Diretoria, ou de dois terços dos sócios, ou ainda, por qualquer sócio em dia com suas obrigações e contribuições, se houver vencido o mandato da Diretoria, sem que as outras instâncias a tenham convocado.

§ 1º – O edital de convocação da Assembléia Geral Ordinária deverá ser expedido e afixado na sede da APREMAVI, em local de livre acesso a todos os associados, ou publicado em jornal de circulação no estado de Santa Catarina, no mínimo 15 (quinze) dias antes da assembleia e deverá conter o local, a data, a hora da realização e a relação dos assuntos a serem discutidos e deliberados.

§ 2º – O edital de convocação da Assembléia Geral Ordinária também deverá ser enviado por carta ou meio eletrônico, aos sócios em dia com suas obrigações e contribuições.

Art. 20º - As Assembléias Gerais Extraordinárias serão realizadas de acordo com as necessidades da APREMAVI, sempre que houver matéria importante ou de interesse a ser deliberada, e serão convocadas pelo Presidente, ou pela Diretoria, ou por dois terços dos sócios em dia com suas obrigações e contribuições.

§ Único: O edital de convocação das Assembléias Gerais Extraordinárias deverá ser expedido e afixado em local de livre acesso de todos os associados, no mínimo com 5 (cinco) dias de antecedência e deverá conter o local, a data, a hora da realização e os assuntos a serem discutidos e deliberados.

Art. 21º - O quorum mínimo para a realização das Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias é de 2/3 (dois terços) dos sócios, em primeira convocação, e qualquer número de sócios presentes em segunda convocação, 30 (trinta) minutos após.

§ Único - As deliberações das Assembléias Gerais são tomadas por maioria simples dos associados presentes, em dia com suas obrigações e contribuições.

Art. 22º - Compete à Assembléia Geral:

- a) Aprovar as diretrizes gerais relacionadas aos objetivos da associação;
- b) Eleger por votação secreta, os membros da Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo da associação;
- c) Elaborar e aprovar o plano anual de trabalho da associação;
- d) Acompanhar as atividades desenvolvidas pela associação;
- e) Analisar, com o objetivo de aprovar e homologar ou reprovar, anualmente e ao final do mandato, os relatórios de atividades e financeiro, elaborados pela Diretoria da Associação;
- f) Reformular o presente estatuto na forma prevista;
- g) Aprovar a criação de departamentos ou outras estruturas necessárias ao bom desenvolvimento dos trabalhos, visando alcançar os objetivos sociais, podendo também extingui-los;
- h) Decidir, em última instância, sobre a exclusão de sócios; e,
- i) Deliberar sobre qualquer assunto de interesse da associação.

§ 1º – A Eleição dos membros da Diretoria, Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo, prevista na letra “b” deste Artigo, será feita em Assembléia Geral Extraordinária, especialmente convocada para este fim, conforme determinam os Artigos 35º, 36º e 37º deste Estatuto.

§ 2º – A desaprovação dos relatórios previstos na letra “e” deste Artigo, importa, a critério da Assembléia Geral, na destituição de todos os Diretores, devendo ser eleita nova Diretoria pela mesma Assembléia Geral que tiver adotado essa resolução.

Art. 23º – No início de cada Assembléia Geral, ordinária ou extraordinária, deverá ser lida a ata da assembléia anterior, a qual será submetida a plenário para aprovação.

§ Único – Os sócios poderão, a qualquer momento, solicitar cópia das atas das Assembléias Gerais, para análise.

Art. 24º – As deliberações das Assembléias Gerais, ordinárias e extraordinárias, serão encaminhadas ou executadas pela Diretoria da APREMAVI, a qual poderá criar comissões ou solicitar apoio de sócios ou conselheiros, obedecido o disposto neste Estatuto.

Art. 25º – A Assembléia Geral, quando julgar oportuno, poderá constituir comissões especiais para apreciar e emitir pareceres sobre propostas ou assuntos diversos, antes de submetê-los a plenário para deliberação.

§ 1º – Poderão fazer parte das comissões especiais, integrantes do corpo social, técnicos ou pessoas de notório saber, mesmo não residindo no município ou região, desde que tenham conhecimentos técnicos ou contribuições a oferecer sobre as matérias discutidas.

§ 2º – Compete às comissões especiais previstas no caput deste Artigo:

- a) Dar parecer nas proposições a elas submetidas;
- b) Sugerir emendas ou mudanças nas proposições a elas submetidas;
- c) Estudar e oferecer propostas sobre matérias especiais, definidas pela Assembléia Geral.

### **B - Diretoria**

Art. 26º – A APREMAVI será administrada pela Diretoria, composta dos seguintes membros:

- a) Presidente e Vice-presidente;
- b) Secretário e 2º secretário;
- c) Tesoureiro e 2º tesoureiro;

§ 1º – Havendo vacância, falta ou impedimento de qualquer dos cargos titulares da Diretoria, o mesmo será ocupado pelo substituto imediato.

§ 2º – Havendo falta ou impedimento de qualquer dos cargos de substituto, seja em função de ocupação do cargo titular ou de qualquer outra razão, o cargo será preenchido por eleição a ser realizada na primeira Assembléia Geral, ordinária ou extraordinária, após a vacância, para completar o mandato do substituído.

Art. 27º – São atribuições da Diretoria:

- a) Propor as diretrizes gerais da Associação, submetendo-as à aprovação da Assembléia Geral;
- b) Administrar o patrimônio da associação;
- c) Captar recursos, receber legados, subvenções, benefícios ou doações, de acordo com os objetivos fixados neste Estatuto;
- d) Propor a criação ou extinção de departamentos ou outras estruturas, que julgar convenientes ao bom desenvolvimento dos trabalhos, assim como provê-los de regulamentos;
- e) Nomear comissões de estudo, trabalho, divulgação e outros objetivos, podendo para isso delegar poderes e fixar atribuições;
- f) Eleger por maioria simples, membros de comissões para ações, programas, projetos ou atividades específicas;
- g) Convocar as Assembléias Gerais e dirigi-las, sem prejuízo dos poderes do Presidente para o mesmo fim, de acordo com este estatuto, fazendo cumprir suas decisões;
- h) Apresentar ao final de cada exercício e também ao final do mandato, o relatório de atividades e o relatório financeiro, para apreciação e aprovação da Assembléia Geral;
- i) Advertir e suspender direitos de sócios, de acordo com este estatuto;
- j) Admitir, contratar e dispensar empregados e prestadores de serviço, bem como fixar salários ou remunerações;
- k) Receber a inscrição e analisar os pedidos de filiação, aprovando ou recusando-os;
- l) Instituir e distribuir Prêmios, com aprovação do Conselho Consultivo, às pessoas físicas ou jurídicas, que se destacarem na preservação, conservação, recuperação ou manejo sustentável do Meio Ambiente;
- m) Interpretar o Estatuto e resolver os casos omissos;
- n) Fixar a periodicidade e o valor das contribuições dos sócios, ad referendum da Assembléia Geral;
- o) Dirigir a Associação e deliberar em tudo o que não for da atribuição expressa de outros órgãos ou cargos; e,
- p) Nomear a comissão eleitoral e designar atribuições.

§ Único – Além da apresentação do relatório de atividades e financeiro, previstos na letra “h” deste Artigo, a Diretoria deverá colocar à disposição da Assembléia Geral todos os livros, arquivos, controles e documentos que a eles deram origem.

Art. 28º – São atribuições do Presidente da APREMAVI:

- a) Representar legal e administrativamente a associação em juízo ou fora dele;
- b) Zelar pelo cumprimento do presente estatuto, regimento interno e regulamentos;

- c) Firmar convênios, acordos, termos de parceria ou contratos com instituições públicas ou privadas;
- d) Autorizar pagamentos e movimentar recursos financeiros, abrir e movimentar contas bancárias, bem como praticar todos os demais atos relativos às finanças e ao patrimônio da associação, assinando sempre em conjunto com o tesoureiro;
- e) Gerir o patrimônio da associação;
- f) Assinar os termos de abertura e encerramento dos livros da associação;
- g) Pronunciar-se publicamente em nome da associação, dentro das diretrizes e normas deste estatuto;
- h) Convocar e presidir as reuniões da Diretoria, do Conselho Fiscal e da Assembléia Geral;
- i) Delegar poderes e atribuições a seu critério;
- j) Praticar todos os demais atos da administração que não lhe sejam vedados por este estatuto, pelo Regimento Interno ou regulamentos.

Art. 29º – São atribuições do Vice-presidente:

- a) Auxiliar o presidente, substituí-lo nos seus impedimentos ou faltas e sucedê-lo em caso de vaga;
- b) Praticar outros atos de administração por delegação expressa do Presidente.

Art. 30º – São atribuições do Secretário:

- a) Dirigir e organizar os trabalhos de secretaria e de expediente;
- b) Colaborar com o Presidente na elaboração do relatório geral de atividades e do plano anual de trabalho, bem como na prestação de contas a ser apresentada ao conselho fiscal e à Assembléia Geral;
- c) Secretariar e elaborar as atas das assembléias gerais e reuniões;
- d) Organizar e supervisionar os serviços burocráticos, zelando pela sua eficiência;
- e) Assumir a presidência em caso de falta ou impedimento simultâneo do Presidente e do Vice-presidente;
- f) Informar aos sócios de outras cidades as deliberações da Diretoria e Assembléias Gerais; e,
- g) Providenciar a publicação de editais e expedir comunicações de convocações de reuniões e assembléias gerais;

§ Único: Ao 2º Secretário compete auxiliar o Secretário e substituí-lo nas suas faltas ou impedimentos e sucedê-lo em caso de vaga, assim como executar outras funções delegadas pelo Secretário ou pela Diretoria.

Art. 31º - São atribuições do Tesoureiro:

- a) Dirigir os serviços de tesouraria, a escrituração contábil e a movimentação financeira e econômica da Associação;
- b) Manter sob sua guarda e responsabilidade os fichários, arquivos ou controles da movimentação financeira, econômica e contábil da Associação;
- c) Arrecadar as contribuições dos sócios da Associação;
- d) Apresentar o Balanço Anual das finanças da Associação ao Conselho Fiscal e à Assembléia Geral;
- e) Catalogar e manter controle de todos os bens da Associação;
- f) Autorizar pagamentos e movimentar recursos financeiros, abrir e movimentar contas bancárias, bem como praticar todos os demais atos relativos às finanças e ao patrimônio da Associação, assinando sempre em conjunto com o Presidente;
- g) Dar recibos, quitações e fazer pagamentos, devidamente autorizado pelo Presidente, na forma deste Estatuto;
- h) Colaborar com o Conselho Fiscal ou com os auditores externos, nas auditorias e fiscalizações financeiras, contábeis e patrimoniais, resguardando sempre os interesses da Associação, de acordo com este Estatuto;
- i) Auxiliar o Presidente e a Diretoria na busca e captação de recursos financeiros para a Associação;
- j) Executar outras tarefas que lhe venham a ser atribuídas expressamente pelo Presidente.

Parágrafo único: São atribuições do 2º Tesoureiro, auxiliar o Tesoureiro, substituí-lo em suas faltas ou impedimentos e sucedê-lo em caso de vaga, assim como exercer outras funções delegadas pelo Tesoureiro ou pela Diretoria, na forma deste Estatuto.

### **C - Conselho Fiscal**

Art. 32º - O Conselho Fiscal é composto no mínimo por 3 (três) membros efetivos, eleitos pela Assembléia Geral, devendo o mandato coincidir com o da Diretoria.

Art. 33º - São atribuições do Conselho Fiscal:

- a) Examinar a prestação de contas elaborada pela Diretoria da Associação, emitindo seu parecer, o qual, juntamente com a prestação de contas, será submetido à Assembléia Geral para homologação;
- b) Fiscalizar a qualquer momento a situação financeira, econômica e contábil da Associação;
- c) Acompanhar e fiscalizar os trabalhos, projetos e programas da Associação, emitindo os pareceres e relatórios que julgar oportunos; e,
- d) Dar parecer sobre alienações de bens imóveis e sobre a constituição de hipotecas ou garantias reais a serem assumidas pela Associação.

### **D - Conselho Consultivo**

Art. 34º - Simultaneamente com a Diretoria e com igual mandato, será eleito um Conselho Consultivo, com o número de membros que for determinado pela Assembléia Geral.

§ 1º - São Atribuições do Conselho Consultivo:

- a) Opinar, emitir pareceres ou relatórios técnicos e científicos sobre assuntos de interesse da APREMAVI;
- b) Contribuir com conhecimentos, metodologias e técnicas que promovam a preservação, conservação, recuperação ou manejo sustentável dos recursos naturais e do meio ambiente;
- c) Auxiliar a Diretoria na elaboração de laudos de vistoria, emitindo pareceres técnicos ou científicos sobre casos de destruição ou agressão aos recursos naturais ou ao meio ambiente; e
- d) Aprovar ou rejeitar os nomes de pessoas ou instituições indicadas pela Diretoria para receberem prêmios, conforme previsto no Artigo 27º, letra "I".

§ 2º - O Conselho Consultivo reúne-se por iniciativa do Presidente da Associação, da Diretoria ou da maioria dos seus membros, avisando, neste caso, ao Presidente com antecedência de 15 (quinze) dias.

§ 3º - No caso previsto na letra "d" deste Artigo, as decisões serão tomadas por maioria simples de seus membros presentes às reuniões.

## **VIII - DO PROCESSO ELEITORAL**

Art. 35º - As eleições para preenchimento dos cargos eletivos da Diretoria, do Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo, realizar-se-ão a cada 2 (dois) anos, sempre no decorrer do mês de julho e a posse ocorrerá na mesma Assembléia;

Art. 36º - A eleição será dirigida por um coordenador e um relator nomeados pelo Presidente, com atribuições específicas para o pleito eleitoral;

§ 1º - A data da eleição deverá ser marcada com antecedência mínima de 30 (trinta) dias e dela será dada ampla divulgação entre os associados;

§ 2º - O Edital de convocação fixará a data, o local e o horário em que se procederá a votação.

§ 3º - Só poderão concorrer às eleições as chapas completas, registradas junto à secretaria da Associação, até 30 (trinta) minutos antes do início da Assembléia Geral Extraordinária de eleição.

§ 4º - A apuração do resultado da eleição será feita no mesmo dia do pleito;

§ 5º - Verificando-se empate entre duas ou mais chapas, será considerada eleita aquela cujos membros somarem a maior idade.

Art. 37º - Caso não haja inscrição de chapas no prazo regulamentar previsto, poderá ser constituída, a critério da Assembléia Geral Extraordinária, uma chapa de consenso e a eleição poderá ser feita por aclamação.

## **IX - DISSOLUÇÃO DA ASSOCIAÇÃO**

Art. 38º - A Associação somente poderá ser dissolvida por deliberação de Assembléia Geral Extraordinária, especificamente convocada para este fim com a presença da maioria absoluta dos sócios em dia com suas obrigações e contribuições.

§ 1º - Dissolvida a Associação, os bens do seu Patrimônio Social serão revertidos à entidades congêneres qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público de acordo com a Lei nº 9.790, de 23.03.99, preferencialmente localizadas na mesma região, de acordo com o que estabelecer a Assembléia Geral que deliberar pela dissolução, observada a legislação que rege a matéria.

§ 2º - No caso da Associação perder a qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, prevista na Lei nº 9.790, de 23.03.99, por ato do Poder Público, o acervo patrimonial adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos da mesma Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social.

## **X - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 39º - A administração da APREMAVI deverá ser feita observando-se os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência.

Art. 40º - Os membros da Diretoria, do Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo não serão remunerados pelos cargos diretivos que ocuparem.

§ 1º - Os membros da Diretoria, do Conselho Fiscal ou do Conselho Consultivo que venham a ocupar cargos executivos ou que prestarem assessorias, serviços técnicos ou específicos à Associação, poderão ser remunerados por estes cargos executivos, assessorias ou serviços, respeitados, em todos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente à área de atuação da Associação.

§ 2º - A Apremavi adotará práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no processo decisório.

§ 3º - Todas as contratações para cargos executivos, serviços técnicos ou específicos, envolvendo o interesse direto de diretores ou conselheiros da Associação, deverão ter seu processo decisório registrado em ata.

Art. 41º - A APREMAVI não distribuirá, entre os seus sócios, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades.

§ Único: Todos os recursos da APREMAVI deverão ser aplicados na consecução dos objetivos sociais previstos neste estatuto.

Art. 42º - A APREMAVI poderá constituir fundos especiais, destinados a objetivos determinados, aceitando para isso contribuições especiais de sócios ou de terceiros.

§ Único - Os recursos dos fundos especiais não poderão ser aplicados em objetivos diferentes dos propostos originalmente, salvo autorização dos doadores.

Art. 43º - A reforma ou modificação do presente Estatuto só poderá ser realizada por Assembléia Geral Extraordinária, especialmente convocada para este fim, mediante aprovação de 2/3 (dois terços) dos sócios em primeira convocação, ou da maioria dos sócios presentes, em dia com suas obrigações e contribuições, em segunda convocação.

Art. 44º - A interpretação deste Estatuto e a decisão sobre os casos omissos cabe à Diretoria, podendo haver recurso à Assembléia Geral.

Art. 45º - Quaisquer bens cedidos por empréstimo, aluguel ou comodato para a APREMAVI, terão contrato de uso com cláusula de devolução ao cedente, em caso de dissolução da Associação.

Art. 46º - Os sócios não responderão solidária ou subsidiariamente, pelas obrigações contraídas em nome da associação, nem por qualquer processo judicial oriundo de pronunciamento público da APREMAVI.

Art. 47º - Ao término do exercício fiscal e após aprovados pela Assembléia Geral, os relatórios de atividades e das demonstrações financeiras da APREMAVI, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, permanecerão à disposição para exame de qualquer cidadão, na sede da associação.

Art. 48º - A Assembléia Geral poderá aprovar a realização de auditorias, inclusive externas, da aplicação dos recursos financeiros.

§ Único - As auditorias também poderão ser realizadas em função de exigências legais ou determinação de doadores ou parceiros da APREMAVI.

Art. 49º - As prestações de conta deverão observar os princípios fundamentais de contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade, bem como o disposto no Parágrafo Único do Art. 70 da Constituição Federal.

Art. 50º - A APREMAVI não participará de campanhas de caráter político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas.

Art. 51º - A Assembléia de aprovação dos Estatutos e constituição da APREMAVI, realizada no dia 09 de julho de 1987, na cidade de Ibirama - SC, contou com as seguintes pessoas: Miriam Prochnow; Lúcia Sevegnani; Frank Dieter Kindlein; Phillipp Stumpe; Ieda Maria Tambosi Klug; Orival Grahl; Amauri Vogel; Astor Bender; Jaci Soares; Nodgi Pellizzetti; José Vilson Frutuoso; José Cezar Pereira; Ademir Gilson Fink; Alberto Pessatti Primo; Noêmia Bohn; Maria Mello da Silva; Duílio Gehrke; Nilto Antônio Barni; Eliane Stoll Barni; Wigold Bertoldo Schäffer,

Rio do Sul(SC), 06 de julho de 1999.

TABELIONATO DELLAGIUSTINA

Reconheço a(s) assinatura(s) de: Miriam Prochnow e Claudio Roberto da Silva do que dou fé.

Em Teste r da Verdade.

Rio do Sul (SC) 29 JUL. 1999

TABELIONATO DELLAGIUSTINA  
2º OFÍCIO DE NOTAS E PROTESTOS  
Al. Angélico Ramalho, 10 - Fone: 341.1215 - Rio do Sul - SC

Bel. Maria Zélia Dellagiustina Formiga de Moura - TABELA DE NOTAS  
 Bel. Franciane Formiga de Moura - TABELA SUBSTITUTA  
 Renato Fabiano Daroit } ESCREVENTES  
 Suyan Carla da Silva } NOTARIAIS  
 Lélia Regina Testoni Correa }

TABELIONATO DELLAGIUSTINA

TABELIONATO DELLAGIUSTINA

## **ANEXO 4 – ESTATUTO DA FAVI**



# FUNDAÇÃO AGUA VIVA

## E S T A T U T O

### CAPITULO I

#### DENOMINAÇÃO, SEDE E DURAÇÃO

Artigo 1. - A FUNDAÇÃO AGUA VIVA, denominada neste Estatuto simplesmente de FAVI, é uma entidade sem fins lucrativos, pessoa jurídica de direito privado, constituída por escritura pública de 6 do mês de junho do ano de 1990, lavrada em notas do 1. Tabelião de Notas da Comarca de Blumenau, Estado de Santa Catarina, no livro n. 349, às fls. 36 a 40, que reger-se-á pelo presente Estatuto e pela legislação aplicável.

Artigo 2. - A FAVI, constituída por prazo indeterminado, terá sua sede e foro na cidade de Blumenau, Estado de Santa Catarina, Brasil, na rua Coronel Feddersen, n. 860, e contará com número indeterminado de membros, sem quaisquer distinções de raça, credo religioso ou político, cor, sexo, nacionalidade ou profissão.

### CAPITULO II

#### DAS FINALIDADES E MEIOS DE AÇÃO

Artigo 3. - A FAVI tem por finalidades básicas manter, parcial ou integralmente em caráter filantrópico, serviços de caráter cultural, educacional e científico, visando promover a pesquisa, a produção, a análise e a difusão de informações e estudos de natureza ecológica, sobre recursos naturais e condições do meio ambiente, com vistas ao conhecimento da complexidade das inter-relações que existem entre várias áreas do saber relativas a esses temas e no intuito de favorecer um desenvolvimento sócio-econômico compatível com a manutenção das condições básicas das formas de vida que existem na terra.

Parágrafo Único - Entre suas atividades, a FAVI promoverá, em todo o território nacional:

- a) atividades de consultoria e de assessoria, relativas ao impacto de políticas públicas ou de decisões de pessoas físicas ou jurídicas de caráter privado, que possam ter efeitos sensíveis sobre o meio ambiente;
- b) implementação de projetos, em função de acordos ou outros ajustes com entidades públicas e privadas, que se coadunem com

1

Handwritten signatures and initials, including "F. A. V. I.", "R. P. S.", "L. Z.", and "ct.".

as suas finalidades;

- c) a realização de pesquisas científicas na área ecológica;
- d) o ensino dos diversos aspectos do conhecimento sobre o meio ambiente;
- e) campanhas de divulgação de dados sobre o meio ambiente, e/ou sensibilização e conscientização da opinião pública em geral ou de determinados grupos em particular;
- f) ações em favor da preservação do meio ambiente, quando e onde estiver ameaçado por iniciativas de qualquer natureza, que comprometam os equilíbrios ecológicos necessários para um desenvolvimento econômico social e industrial auto-sustentável;
- g) outorga de bolsas de estudo a pessoas que dediquem esforços ao estudo da problemática ambiental e assuntos conexos, a juízo do Conselho Deliberativo;
- h) a divulgação, inclusive por meio de edição dos resultados das pesquisas que realizar;
- i) a manutenção de um Centro de Documentação;
- j) a delegação de representantes junto a entidades, ou para acontecimentos, relacionados com suas finalidades;
- l) a assinatura de acordos e outros ajustes, a título gratuito ou oneroso, com entidades públicas ou privadas, no intuito de alcançar suas finalidades.

Artigo 4. - A FAVI perseguirá seus objetivos, notadamente pela manutenção do "Grupo Interdisciplinar: Bacias Hidrográficas, Organização e Integração do Ambiente Natural" - GIBOIA, cujas organização e ação serão definidas pelo Conselho Deliberativo, instituído por este estatuto.

### CAPITULO III

#### DO PATRIMONIO E DOS RECURSOS

Artigo 5. - O patrimônio da FAVI, administrado pelo Presidente do Conselho Deliberativo, com observância das condições legais, estatutárias e regimentais, é constituído:

- a) pelos direitos que tenham por objeto:
  - 1. bens imóveis, móveis e semoventes;
  - 2. instalações, títulos e direitos que forem adquiridos, doados ou legados por entidades públicas ou privadas;
- b) pelos fundos especiais e pelos saldos dos exercícios financeiros que forem transferidos para a conta patrimonial;
- c) pelos bens e direitos que adquirir com seus recursos.

Artigo 6. - Constituirão recursos da FAVI:

- a) as rendas próprias dos imóveis que possua;

*Handwritten signatures and initials:*  
A  
ct.  
FF  
Fur  
Q  
vif.  
user

- b) os provenientes dos títulos, ações ou papéis financeiros de sua propriedade;
- c) os juros bancários e outras receitas eventuais;
- d) as rendas e dotações em seu favor constituídas por terceiros;
- e) usufrutos a ela conferidos;
- f) a remuneração que receber por serviços prestados;
- g) as doações feitas por entidades públicas federais, estaduais ou municipais, pessoas jurídicas de direito privado ou pessoas naturais, sejam elas nacionais ou estrangeiras;
- h) os valores eventualmente recebidos.

Artigo 7. - Para a manutenção do Grupo Interdisciplinar: Bacias Hidrográficas, Organização e Integração do Ambiente Natural - GIBOIA, mantido pela FAVI, serão aplicados os seguintes recursos.

- a) rendas de bens, direitos e serviços
- b) outros recursos que obtiver a qualquer título.

Artigo 8. - A FAVI poderá alienar, onerar ou promover inversões, tendentes à valorização patrimonial e à obtenção de renda aplicáveis à realização de seus objetivos, nos termos do presente estatuto e do ordenamento jurídico-institucional da entidade referida no art. 4 deste estatuto.

Parágrafo Único - É vedada a distribuição de qualquer parte de seu patrimônio ou parcela de suas rendas, a qualquer título.

## CAPITULO IV

### DA ADMINISTRAÇÃO DA FAVI

#### SEÇÃO I

#### NORMAS GERAIS

Artigo 9. - São órgãos da Administração da FAVI:

- a) o Conselho Deliberativo;
- b) o Conselho Curador;
- c) o Conselho Consultivo
- d) a Presidência;

Parágrafo 1. - O exercício de qualquer dos cargos dos órgãos de Administração serão gratuitos, ficando vedada a distribuição de lucros, vantagens ou bonificações.

3 *inf.* *HH BF CT. Sur*  
*AA* *W* *W*

qualidade.

Paragrafo 3. - As deliberações das reuniões do Conselho Deliberativo serão lavradas em atas circunstanciadas, em livro próprio, e assinadas por todos os Conselheiros presentes.

Artigo 14. - Compete privativamente ao Conselho Deliberativo:

- a) aprovar alterações ou emendas ao Estatuto da FAVI, ouvido o Conselho Consultivo;
- b) aprovar o Estatuto e os Regimentos internos das unidades, instituições e institutos por ela mantidos e suas respectivas reformas, no que lhe é pertinente;
- c) estabelecer as políticas reitoras da atuação da FAVI;
- d) elaborar os programas de trabalho e o orçamento-programa, submetendo-os à apreciação do Conselho Consultivo;
- e) aprovar o relatório anual de atividades da FAVI e a execução do orçamento-programa, depois de analisados pelo Conselho Consultivo;
- f) coordenar a atuação dos órgãos da FAVI, garantindo o eficiente desempenho desta e determinando toda providência pertinente;
- g) decidir, em grau de recurso, sobre qualquer assunto que tenha sido apreciado pelo Conselho Consultivo;
- h) aprovar a política de pessoal e de salários;
- i) aprovar as candidaturas à condição de membro integrante, não-nato, do Conselho Consultivo;
- j) criar as coordenadorias necessárias a realização das atividades da FAVI;
- e) elaborar e aprovar seu regimento interno;
- m) promover avaliação das atividades da FAVI;
- n) designar, em qualquer época, as entidades aptas a nomearem um representante ou membro no Conselho Consultivo;
- o) conhecer e deliberar sobre outras matérias de interesse da FAVI;

### SEÇÃO III

#### CONSELHO CURADOR

Artigo 15. - O Conselho Curador, eleito pelo Conselho Consultivo, será composto por 03 (três) pessoas de reconhecida experiência em assuntos contábeis e de gestão financeira.

Parágrafo Unico - Caso o Conselho Consultivo deixe de eleger os membros do Conselho Curador, no prazo de 15 (quinze) dias a partir da vacância do cargo, o Conselho Deliberativo nomeará os Conselheiros Curadores.

*[Handwritten signatures and initials]*  
5  
lit. f. g. h. i. j.  
k. l. m. n. o.  
p. q. r. s. t. u. v. w. x. y. z.

Artigo 16. - Os membros do Conselho Curador terão mandato de 03 anos, admitida uma recondução. Tomarão posse perante o Presidente da FAVI e terão suplentes designados juntamente com os titulares, substituindo-os em suas faltas e impedimentos.

Artigo 17. - O Conselho Curador reunir-se-á, ordinariamente, 04 (quatro) vezes por ano, e extraordinariamente, por convocação do Presidente ou da maioria dos seus membros.

Parágrafo Único - As deliberações do Conselho Curador serão tomadas por maioria simples de votos.

Artigo 18. - É vedada a participação do Presidente do Conselho Curador na discussão e votação dos balancetes, balanço e prestação de contas anual, que serão apreciados em sessão especial do Conselho Consultivo, sob a presidência de um membro eleito para o ato.

Artigo 19. ¶ - Ao Conselho Curador compete a fiscalização, o acompanhamento e o controle da gestão patrimonial, econômica, orçamentária e financeira da FAVI, cabendo-lhe:

- a) apreciar os balancetes periódicos;
- b) pronunciar-se sobre o balanço e a prestação de contas do exercício anterior, no máximo até 30/3 de cada ano;
- c) examinar ou mandar examinar a contabilidade, o estado da caixa, os valores em depósitos e os relatórios de auditoria;
- d) pronunciar-se sobre as propostas de aquisição, oneração, cessão ou alienação de bens imóveis e aceitação de doações com encargos;
- e) representar ao Presidente da FAVI, quanto a irregularidades que, de qualquer forma, chegarem ao seu conhecimento;
- f) sugerir ao Presidente da FAVI medidas e providências que reputar úteis às atividades, à vida e ao conceito da entidade;
- g) pronunciar-se sobre consultas que lhe forem dirigidas pelo Presidente da FAVI sobre matéria de sua competência;
- h) elaborar seu regimento interno.

#### SEÇÃO IV

#### CONSELHO CONSULTIVO

Artigo 20. - São membros natos do Conselho Consultivo todos os que houverem feito dotações especiais de bens livres para a criação da FAVI.

*lit. f* *ct. sul*  
*[Handwritten signatures and initials]*

Artigo 21. - Também passarão a integrar o Conselho Consultivo todos aqueles que, a juízo do Conselho Deliberativo, nos termos do artigo 15, letra "i":

- a) fizeram doação de monta a FAVI;
- b) se distinguirem pelo saber notório ou pela alta relevância de seu comportamento profissional, moral ou social.

Artigo 22. - Compete ao Conselho Consultivo:

- a) opinar sobre as políticas reitoras de atuação da FAVI, elaboradas pelo Conselho Deliberativo;
- b) opinar sobre alterações ou emendas ao Estatuto da FAVI;
- c) examinar os programas de trabalho, o orçamento-programa elaborados pelo Conselho Deliberativo e sobre eles opinar;
- d) examinar o relatório anual da atividades da FAVI e opinar sobre a implementação das mesmas;
- e) eleger os membros do Conselho Curador;
- f) eleger o Presidente e o Vice-Presidente da FAVI, entre os membros do Conselho Deliberativo, respeitadas as disposições dos artigos 25 e 27 deste Estatuto.
- g) opinar, anualmente, sobre a prestação de contas da Presidência;
- h) pronunciar-se sobre os balancetes periódicos, o balanço e a prestação anual de contas e as propostas de aquisição, cessão, oneração, alienação de bens imóveis ou de aceitação de doações com encargo;
- i) opinar sobre a celebração de convênios e outros ajustes com quaisquer entidades, que envolvam prestação de serviços a terceiros;
- j) elaborar seu regimento interno e eleger seu Presidente.

Artigo 23. - Caso o Conselho Consultivo omita-se em assumir qualquer uma das competências mencionadas, o Conselho Deliberativo decidirá sobre as providências a serem adotadas.

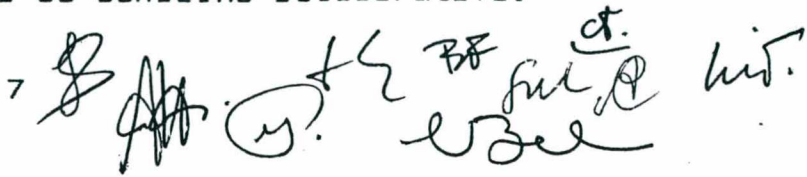
## SEÇÃO V

### DA PRESIDENCIA

Artigo 24. - A Presidência será composta por um Presidente e um Vice-Presidente.

Artigo 25. - O Presidente e o Vice-Presidente da FAVI deverão ser escolhidos entre os membros do Conselho Deliberativo.

Parágrafo Único - O Presidente e o Vice-Presidente serão designados pela maioria dos membros do Conselho Consultivo e referendados por 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho Deliberativo.

7  A

Artigo 26. - O mandato do Presidente e do Vice-Presidente da FAVI será de 03 (três) anos coincidindo com o mandato formal de um membro do Conselho Deliberativo, podendo ser renovado sucessivas vezes.

Artigo 27. - O Presidente e o Vice-Presidente da FAVI poderão ser demitidos a qualquer tempo, por decisão de 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho Deliberativo.

Artigo 28. - Compete ao Presidente da FAVI:

- a) cumprir e fazer cumprir as normas legais e estatutárias;
- b) representar a FAVI ou promover-lhe a representação, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele;
- c) convocar e presidir as reuniões do Conselho Deliberativo;
- d) constituir comissões e grupos de trabalho;
- e) executar as decisões do Conselho Deliberativo e do Conselho de Curadores, tomando as providências cabíveis;
- f) superintender os serviços administrativos da FAVI;
- g) exercer outras atribuições definidas em lei, neste Estatuto ou em deliberação do Conselho Deliberativo;
- h) delegar competências.

Artigo 29. - Compete ao Vice-Presidente da FAVI, substituir o Presidente em suas faltas e impedimentos.

## CAPITULO V

### DISPOSIÇÕES FINAIS

Artigo 30. - O regime de pessoal dos empregados da FAVI será o da consolidação das Leis do Trabalho.

Artigo 31. - Para se alterar ou emendar os presentes estatutos, é necessário que a alteração ou emenda seja deliberada pela maioria absoluta dos membros componentes do Conselho Deliberativo, ouvido o Conselho Consultivo e respeitada a legislação em vigor.

Artigo 32. - A FAVI extinguir-se-á mediante o voto da totalidade dos membros do Conselho Deliberativo, ouvido o Conselho Consultivo.

Parágrafo Único - Deliberada a extinção da FAVI e saldas todas as suas obrigações, destinar-se-á o patrimônio restante em benefício de entidades congêneres, registrada no Conselho Nacional de Serviço Social, cujas

8 \$ AA. @. + 2 70 ct.       





**Ata da reunião conjunta dos  
CONSELHOS DELIBERATIVO e CONSULTIVO da FAVI,  
visando alterações estatutárias.**

01 Aos 4 dias de agosto do ano de 1991, às 16:00 horas,  
02 reuniram-se os seguintes membros dos Conselhos Deliberativo  
03 e Consultivo da Fundação Agua Viva: Christian Guy Caubet,  
04 brasileiro, casado, professor universitário; Beate Frank,  
05 brasileira, solteira, professora universitária; Lúcia Seveg-  
06 nani, brasileira, solteira, professora universitária; Ivo  
07 Marcos Theis, brasileiro, casado, professor universitário;  
08 Juarez José Aumond, brasileiro, casado, geólogo; Luiz Fer-  
09 nando Scheibe, brasileiro, casado, professor universitário;  
10 Noemia Bohn, brasileira, casada, bancária e advogada; Ana  
11 Cláudia Allet Aguiar, brasileira, solteira, advogada; Analú-  
12 cia Andrade Hartmann, brasileira, solteira, advogada; Miriam  
13 Prochnow, brasileira, casada, professora; Joel Souto-Maior,  
14 brasileiro, casado, professor universitário; no intuito de  
15 apreciar e aprovar as alterações estatutárias propostas pela  
16 Conselheira Analúcia Hartmann. Tais alterações são necessá-  
17 rias para permitir o credenciamento da FAVI junto ao Conse-  
18 lho Nacional de Serviço Social (CNSS). Os presentes aprova-  
19 ram por unanimidade as seguintes alterações:

20 Artigo 2: Texto original: A Fundação, com prazo de duração  
21 indeterminado, terá sua sede e foro na cidade de Blumenau,  
22 Estado de Santa Catarina, a rua Coronel Feddersen 860. Texto  
23 proposto: A FAVI, constituída por prazo indeterminado, terá  
24 sua sede e foro na cidade de Blumenau, estado de Santa  
25 Catarina, Brasil, na rua Coronel Feddersen, nº 860, e conta-  
26 rá com número indeterminado de membros, sem quaisquer dis-  
27 tinções de raça, credo religioso ou político, cor, sexo, na-  
28 cionalidade ou profissão.

29 Artigo 9: Parágrafo primeiro. Texto original: é gratuito o  
30 exercício de cargo em qualquer um dos órgãos da Adminis-  
31 tração. Texto proposto: O exercício de qualquer dos cargos  
32 dos órgãos de administração serão gratuitos, ficando vedada  
33 a distribuição de lucros, vantagens ou bonificações.

34 Artigo 32: Parágrafo único. Texto original: Deliberada a ex-  
35 tinção da FUNDAÇÃO, o patrimônio se destinará a Fundações  
36 congêneres. Texto proposto: Deliberada a extinção da FAVI e  
37 saldadas todas as suas obrigações, destinar-se-á o patrimô-  
38 nio restante em benefício de entidade congênera, registrada  
39 no Conselho Nacional de Serviço Social - CNSS, cujas finali-  
40 dades melhor se coadunem com as expostas no capítulo II des-  
41 te Estatuto.

42 Além das já descritas, foi aprovada também a substituição da  
43 denominação FUNDAÇÃO pela denominação FAVI, ao longo de todo  
44 o Estatuto. Esta denominação passa a ser portanto a sigla  
45 oficial da Fundação Agua Viva.

46 O presidente da FAVI, Professor Christian Guy Caubet, resi-  
47 dente à rua Deputado Edu Vieira, 434, Bloco C, apartamento  
48 204, Bairro Pantanal, Florianópolis, foi designado para  
49 apresentar os exemplares do Estatuto alterado e desta ata de

AA

12 Jul 91  
Prof. Uzel

A

BF

50 reforma estatutaria ao Oficial do Registro de Pessoas Jurí-  
 51 dicas da Comarca de Blumenau.  
 52 Como nada mais houvesse a tratar foi encerrada a reunião , e  
 53 lavrada a presente ata.  
 54 Florianópolis, 8 de agosto de 1991.

Assinaturas dos membros do Conselho Deliberativo:

Christian *Christian*  
 Beate Frank *Beate Frank*  
 Lúcia Sevegnani *Lúcia Sevegnani*  
 Noemia Bohn *Noemia Bohn*  
 Luis Fernando *Luis Fernando*  
 Juarês José *Juarês José*  
 Ivo Marcos Theis *Ivo Marcos Theis*

BELSERGIO IVAN MARGARIDA  
 TABELIÃO DE FÓRMAS E PROTESTOS  
 LENA BAUMANN  
 OFICIAL MAIOR  
 Praça Dr. Victor Kander nº 21  
 BLUMENAU - SANTA CATARINA

RECONHEÇO por semelhança a(s) firma(s) indicada(s) pela seta  
 Reconh. Firmas de meu uso,  
 do que dou fé da verdade.  
 Em test<sup>o</sup> Blumenau  
 08 MAR 1992  
 EDOMAR GUMS - GENTIL EDMUNDO SOARES  
 MARCELO ALTHOFF - MARLISE MELLIS NONES  
 MARIA COUTINHO MARGARIDA - Escrivã das Juizarias

Assinaturas dos membros do Conselho Consultivo:

Joel Souto *Joel Souto*  
 Ana Cláudia Aguiar *Ana Cláudia Aguiar*  
 Analucia de *Analucia de*  
 Miriam Prochnow *Miriam Prochnow*

CARTÓRIO KOTZIAS  
 1º TABELIÃO DE NOTAS  
 RUA TEN. SILVEIRA, 21  
 F. 22-2407 e 22-0325  
 FLORIANÓPOLIS - SC  
 Reconheço por semelhança a(s) firma(s) *BEATRIZ DE ANA ALICE COSTA DA SILVA*  
*OSCAR ROSSE*  
*HARTMANN*  
 Florianópolis, 03 de 03 de 1992  
 Em test<sup>o</sup> da verdade

BEL. MARIA ALICE COSTA DA SILVA  
 Tabeliã e Escrivã de Paz  
 Rua: Lauro Linhares, nº 310 - Fone 34-0003  
 Trindade - Florianópolis - SC  
 Reconheço por semelhança a(s) firma(s) *Christian Gus Carl*  
*Beate Frank, Luiz F. Schmitt, Joel Souto maior*  
*Filho e Edmundo L. de Arruda Jr*  
 e dou fé. Trindade, 03 de 03 de 1992  
 Em Testemunho da verdade

BEL. MARIA ALICE COSTA DA SILVA  
 Tabeliã e Escrivã de Paz  
 Rua: Lauro Linhares, nº 310 - Fone 34-0003  
 Trindade - Florianópolis - SC  
 Reconheço por semelhança a(s) firma(s) *Christian Gus Carl*  
*Beate Frank, Luiz F. Schmitt, Joel Souto maior*  
*Filho e Edmundo L. de Arruda Jr*  
 e dou fé. Trindade, 03 de 03 de 1992  
 Em Testemunho da verdade

CARTÓRIO  
 4º Sub Distrito  
 Florianópolis - SC  
*Edmundo Lima de Arruda Jr.*  
 Edmundo Lima de Arruda Jr.  
 OAB/SC nº 5390-B

CARTÓRIO KOTZIAS  
 1º TABELIÃO DE NOTAS  
 RUA TEN. SILVEIRA, 21  
 F. 22-2407 e 22-0325  
 FLORIANÓPOLIS - SC  
 Reconheço por semelhança a(s) firma(s) *OSCAR ROSSE*  
*HARTMANN*  
 Florianópolis, 03 de 03 de 1992  
 Em test<sup>o</sup> da verdade.