

Trabalho de Conclusão de Curso
MBA Gestão e Empreendedorismo Social – T2



**GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES
COM FINS SOCIAIS:**

**UM OLHAR PARA AS RELAÇÕES ENTRE PESSOAS,
ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE**

Jose Ignacio Navarro Martínez
Maria Cristina de Lourdes Guarnieri
Maria Pilar Toha Farre

Orientadoras:

Prof^a Dr^a Rosa Maria Fischer
Prof^a Dr^a Graziella Comini



São Paulo - 2005

Às nossas famílias

*O universo inteiro
se encontra em evolução.
Ele se expande,
estrelas explodem,
mundos surgem, mundos morrem.
Nada fica parado,
tudo é fluir e transformar.*

Ulrich Schaffer

AGRADECIMENTOS

Às organizações que nos acolheram, especialmente às pessoas que disponibilizaram suas concorridas agendas para conosco travarem grandes debates acerca do tema de governança. A maneira afetuosa com que nos receberam foi um grande estímulo à nossa investigação e o interesse que manifestaram foi para nós um incentivo aos desafios de tempo para a finalização deste trabalho.

Aos amigos Antonio Luiz de Paula e Silva e José Luiz Ribeiro Filho que, em diferentes momentos de nossa pesquisa e por diversos caminhos, ofereceram seu apoio com questionamentos instigantes, orientando, sugerindo e corrigindo nossos rumos de investigação, estimulando nosso pensar e nosso fazer.

Às nossas organizações de origem, Anistia Internacional, CECAE-USP – Coordenadoria Executiva de Cooperação Universitária e de Atividades Especiais da Universidade de São Paulo – e Senac São Paulo pelo investimento contínuo em nosso desenvolvimento.

A Álvaro Musa que, nos momentos derradeiros de nosso trabalho, ofereceu infraestrutura para podermos finalizar a pesquisa e cumprir os prazos oficiais.

Às professoras Rosa Maria Fischer e Graziela Maria Comini, pela orientação.

Aos professores Décio Zylbersztajn e Armindo dos Santos de Souza Teodósio (Téo) que, mesmo sem saberem, contribuíram para a definição de nosso tema de pesquisa.

A todos os professores, professoras e colegas do MBA – Gestão e Empreendedorismo Social Turma 2, pelas discussões e debates ocorridos durante as aulas, que estimularam nossas reflexões acerca da temática do terceiro setor e de organizações com fins sociais.

E, por fim, mas não menos importante, à Carolina Senna de Oliveira, Maria de Fátima Bezerra da Silva, Elizabeth Teixeira Lima e Helena Biajante Chaves por

dividirem conosco horas infindáveis de transcrição de fitas e digitação de textos, pois, sem isso, toda a riqueza de conteúdo das entrevistas ficaria comprometida.

SUMÁRIO

<i>Introdução</i>	7
-------------------------	---

PARTE I

<i>Referencial teórico</i>	9
<i>Participação e empoderamento</i>	9
<i>Organizações com fins sociais</i>	12
<i>Governança</i>	16
<i>Metodologia</i>	25
<i>Caracterização das Organizações Pesquisadas</i>	28
<i>Instituto ECOAR para a Cidadania</i>	28
<i>Ashoka: Empreendedores Sociais</i>	31
<i>Fundação Orsa</i>	34

PARTE II

<i>Apresentação e análise dos resultados</i>	37
<i>Considerações finais</i>	70
<i>Anexos</i>	73
1 - <i>Roteiros das entrevistas</i>	73
2 – <i>Perfil dos entrevistados</i>	76
3 – <i>Grupo Orsa</i>	79
<i>Organograma</i>	80
<i>Referências Bibliográficas</i>	81

INTRODUÇÃO

Sabe-se, por uma série de estudos, pesquisas e discussões já desenvolvidas há algumas décadas que a gênese das organizações da sociedade civil reside, em grande parte, no surgimento da mobilização social em torno de temas de âmbito nacional e global.

Nesse cenário, muitas dessas organizações têm buscado o desenvolvimento e a democratização nas relações sociais e políticas por entenderem que uma sociedade civil fortalecida e desenvolvida é, ao mesmo tempo, processo e resultado de cidadãos atuantes e, portanto, protagonistas de suas vidas.

Uma vez que a esfera de atuação dessas organizações se dá no espaço público, onde atributos como capacidade de articulação e negociação, tomada de decisões, sustentabilidade, mobilização e participação ganham relevância, acredita-se que sua lógica de governança tenha características próprias e diferenciadas.

Diferentes grupos sociais têm interesse nos processos de desenvolvimento e atuação de uma organização da sociedade civil e, por isso mesmo, o sistema de relações que se estabelecem em seu interior é conflituoso, no sentido da negociação, acordos e interesses diversos e sofre as influências de sua trajetória de vida. Assim, existem diversas maneiras de se influenciar o modo de gestão e partilha de poder em uma organização com fins sociais.

Em função dessas premissas, definiu-se como foco deste trabalho uma análise aprofundada das relações existentes entre as dinâmicas de governança dessas organizações, o seu ciclo de vida e os movimentos de desenvolvimento que experimentam e, particularmente, as práticas participativas existentes em seu interior.

Este trabalho procura demonstrar que o processo de governança pode favorecer o desenvolvimento das organizações com fins sociais e fortalecer o seu papel na sociedade, desde que incorpore a participação de seus diversos públicos de interesse nos mais diferentes momentos de tomada de decisão.

O caminho percorrido neste estudo buscou traçar algumas trilhas que permitissem entender em que medida práticas e processos de governança podem facilitar a criação de capacidades nas organizações em se instrumentalizar, em oferecer canais para o exercício da participação e em preparar as pessoas que nelas atuam para esse exercício. Além disso, refletir sobre quais elementos e movimentos podem ser observados nessa dinâmica.

A primeira parte deste trabalho reúne os referenciais teóricos que deram sustentação à delimitação do escopo da investigação e posterior análise do material coletado, a metodologia utilizada e a caracterização das organizações escolhidas para a pesquisa.

Na segunda parte concentra-se a análise dos resultados obtidos com a investigação, bem como as considerações finais. Percebeu-se, nas diferentes etapas desta pesquisa, o interesse que esta temática desperta nos profissionais que atuam no Terceiro Setor, como também naqueles que o têm como cenário de estudos e reflexões.

PARTE I

REFERENCIAL TEÓRICO

Participação e “empoderamento”

A bibliografia que trata sobre a temática da participação e que serviu de base¹ para nossas reflexões traz sempre a questão da imprecisão desse conceito. Evidencia também a relação necessária entre participar, estar “educado” para, através do exercício e da vivência participativa e contar com ambiente e ferramentas que favoreçam o exercício da participação.

Seguindo a discussão de Pateman (1992), graus e níveis de participação podem ser permitidos e até estimulados em diferentes estruturas organizacionais. Apresenta conceitos que caminham da *pseudoparticipação*, *participação parcial* e *participação plena*². E seriam essas diferentes formas de participação, aliadas à cultura e ao poder das organizações, além, é claro, do processo histórico e político mais amplo, que dariam o ambiente para a conformação das estruturas de autoridade e de “governo” das instituições.

Bordenave (1983) discute, ainda, que a prática da participação envolve a satisfação de uma necessidade tão ou mais importante que a da solução de problemas e da conquista e satisfação de direitos básicos, qual seja a de interagir com outros, a de auto-expressar-se, o de desenvolver o pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e a valorização de si mesmo pelos demais. Afirma que a participação, ainda que concedida, “encerra em si mesma um potencial de crescimento da consciência crítica, da capacidade de tomar decisões e de adquirir poder”. Pode-se dizer que essa reflexão está bem próxima do que hoje é chamado, por falta de uma palavra mais adequada em português, de “empoderamento”.

¹(Pateman-1992), (Jacobi-2004), (Bordenave-1983) e (Storch-1985).

²Segundo a autora e a discussão que faz a partir de vários teóricos da democracia, *pseudoparticipação* se refere a um “método de tomada de decisão” somado a “técnicas utilizadas para persuadir os empregados a aceitarem decisões já tomadas” (pg. 95). Já, a *participação parcial* seria “um processo no qual duas ou mais partes influenciam-se reciprocamente na tomada de decisões, mas onde o poder final de decidir pertence apenas a uma das partes” (pg. 97). A *participação plena*, por sua vez, seria o “processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões” (pg. 98).

Pateman ressalta a função educativa da participação “em seu sentido mais lato, incluindo tanto o aspecto psicológico, quanto o traquejo em habilidades e procedimentos democráticos.” Bordenave, na mesma linha, afirma que a “habilidade de participar cresce rapidamente quando existem oportunidades de praticá-la”. Storch (1985) acrescenta a esse debate que o desenvolvimento de processo participativo planejado está diretamente ligado ao emprego de estratégias educacionais e estruturais³. Essa reflexão mostrou-se significativa quando da análise das entrevistas, como pode ser observado mais adiante.

Destaca-se, também, nos três autores, a análise dos diferentes graus e níveis de participação. Para Bordenave, em especial, estes estão ligados à consciência que as pessoas têm em se “sentir parte” de algum tipo de organização, “ter parte” real em sua condução e por conta disso “tomar parte” – cada qual em seu ambiente – na construção de uma nova sociedade. Aqui também pode ser feita uma analogia ao que hoje se ouve com muita freqüência quando se associa prática participativa com conquista da cidadania, que é a do protagonismo social, o “andar com as próprias pernas”, como também aponta De Franco (2003).

Bordenave salienta ainda que o grau de controle⁴ na tomada de decisões pelos membros de uma organização, assim como o nível de importância⁵ das decisões em que podem participar são questões-chaves num processo participativo e que estes, associados às crenças, valores, estrutura e perfil da direção de uma organização, podem favorecer ou impedir o exercício da participação de seus membros.

³Segundo o autor as estratégias educacionais incluem o “treinamento em relações humanas para supervisores, programas de comunicação, laboratórios de sensibilidade, planejamento de carreira etc.,” com um papel central dado à informação. As estruturais, por sua vez, dizem respeito a “redesenhos de cargos, redistribuição de responsabilidades decisórias, sistemas de remuneração, criação de grupos-tarefa etc”. (pp. 151).

⁴Os diferentes graus de participação apresentados por Bordenave (1983) vão da informação (menor) à autogestão (o mais elevado), passando por consultas facultativa e obrigatória, elaboração/recomendação de propostas e de medidas e delegação.

⁵Para o autor, níveis de importância são as seguintes decisões, em ordem decrescente: formulação da doutrina e da política da instituição; determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; elaboração de planos, programas e projetos; alocação de recursos e administração de operações; execução de ações e avaliação dos resultados. Esta última, ao nosso ver, mais com o caráter de “constatação” que de avaliação, como a entendemos: “processo sistemático de identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem definidos publicamente, para determinar o valor, eficiência, eficácia, efetividade, utilidade ou importância de determinado objeto avaliado em relação aos critérios estabelecidos”, adaptado do Programa *Evaluation Standards* – 1994.

Já Storch (1985) apresenta como referência a análise de Bernstein, P. e Abrahamson, B. Vale ressaltar a distinção feita entre “participação sociotécnica” e “política” que o autor apresenta, baseado em Abrahamson, que serviu de apoio à análise temática sobre participação. Para este autor, “participação sociotécnica” envolve questões que afetam diretamente o empregado e as suas tarefas”, incluindo-se “condições de trabalho, salários, seleção de supervisores etc”. Por outro lado, “participação política” engloba questões mais abrangentes, como linhas e diretrizes de atuação, “estratégias de crescimento, que afetam os trabalhadores pelo menos indiretamente”⁶. Essa distinção é importante de ser ressaltada pois, como será visto durante a análise dos resultados desta investigação, costuma-se, em geral, considerar participação como um conceito único e não com a flexibilidade necessária em função de sua complexidade.

Retomando a reflexão e a discussão que Pateman (1992) faz em sua obra, onde dialoga com a teoria democrática participativa (clássica) e a teoria democrática contemporânea, emerge a discussão sobre a questão de que o exercício da participação precisa ser *em* algo: na tomada de decisões. Esse foi um dos pontos-chaves da discussão que se pretendeu travar neste trabalho. Assim como para aquela autora, em Bordenave (1983) e Jacobi (2004) essa co-relação entre participação e tomada de decisão também está presente. Ressalta-se a afirmação de Jacobi quando diz que “embora os mecanismos de participação tenham avançado e se institucionalizado, é preciso que se garanta algum poder de decisão, pois sem isto, não há participação de verdade.”⁷ Assim, buscou-se observar como esses mecanismos se estruturam e se efetivam nos processos de governança das organizações selecionadas para análise.

Ainda segundo Jacobi (2004), “o principal desafio que se coloca é o de construir uma ordem societária baseada na articulação da democracia política com a participação social, representada por uma maior permeabilidade da gestão às demandas dos diversos sujeitos sociais e políticos. Essa perspectiva abre a possibilidade de buscar a articulação entre a implantação de práticas descentralizadoras e uma engenharia institucional que concilia a participação com

⁶Storch (1985-pp. 148)

⁷(Jacobi-2004, 24)

heterogeneidade, formas mais ativas de representatividade.”⁸ É crucial voltar os olhos e interesse para essa questão, pois aqui reside a discussão sobre governança e sistema de relacionamento entre as diversas “audiências internas e externas” às organizações (Silva, 2000).

Esse tema, associado ao da “desmonopolização do conhecimento perito e ao da negociação e estabelecimento de pactos”, também apresentado por Jacobi⁹, parece ser também um eixo importante, uma vez que se relaciona com a capacidade das organizações de interagir com a sociedade como um todo, gerar conhecimento e estabelecer parcerias e alianças com outras organizações da sociedade civil, por meio de redes e fóruns.

Participação

A partir das reflexões até aqui apresentadas, considera-se participação o exercício em atividades realizadas pelas pessoas envolvidas com as organizações que foram estudadas, relacionadas à tomada de decisões, quer seja em nível administrativo, gerencial, estratégico ou político.

Organizações com fins sociais – contexto de atuação

Não é possível falar de governança em organizações com fins sociais sem abordar a questão do aperfeiçoamento da gestão das organizações que integram o terceiro setor. Quais seriam, de fato, as expectativas mais realistas dos papéis que este setor pode assumir; caracterizar seu cenário, delimitando de forma mais precisa seu campo de ação, são cuidados importantes que se devem ter num estudo desta natureza. “Aprimorar as organizações nas quatro dimensões - *accountability*, qualidade de serviço, sustentabilidade e capacidade de articulação institucional”

⁸(Jacobi-2004, 9)

⁹Jacobi (2004, 15)

parece ser “essencial para o desenvolvimento de um terceiro setor capaz de se relacionar com a sociedade civil e com as suas instituições, de prover bens de efetivo valor à sociedade, de conciliar autonomia com mobilização de recursos e de fazer frente a problemas públicos” (Falconer-1999, 142)

Outra reflexão importante para este estudo, que complementa a anterior, foi a abordagem histórica, política e social dos movimentos e organizações sociais no Brasil. A revisão sobre o conceito de “não governamental” (Landim-2002) é importante para melhor compreender o processo de (re)construção do contexto de participação social e política da sociedade brasileira.

Assim, para melhor definir o perfil das organizações que foram objeto deste estudo, aquelas com fins sociais, considerou-se um bom caminho iniciar por uma abordagem de conceitos e tipologias gerais de organizações da sociedade civil para, em seguida, estreitar o foco e, progressivamente, identificar o tipo de organizações que seriam investigadas.

Landim aponta que “a história do associativismo no Brasil é uma história de repressão e de conflito com o Estado autoritário, nas mais diversas conjunturas. Ao mesmo tempo (...) é uma história muito centrada no Estado (...) os movimentos associativos no pré-64 desenvolviam sua atuação tendo como fonte de referência a intervenção por dentro do aparelho do Estado (UNE, Centros Populares de Cultura).” (Haddad & Landim-2002, 25)

Com o regime militar, transformam-se as relações entre Estado e sociedade, emergindo assim novos movimentos e organizações de caráter coletivo com a “marca da autonomia na sociedade brasileira” - as atuais ONGs. A legitimidade do nome e do campo de ação dessas organizações destacam o papel representado pelo encontro promovido pelo PNUD 1991, pela fundação da Abong (Associação Brasileira de ONGs) nesse mesmo ano, e pela Eco-92 (*United Nations Conference for Economic Development*).

Ao longo dos anos 90, evidenciaram-se significativas mudanças no campo de atuação social dessas organizações aproximando variados “ideários e práticas”,

diversificando sobremaneira os atores sociais com elas envolvidos. Assim, ao lado daquelas que nasceram sob a égide do confronto com o Estado, da mobilização popular, articulação política, conscientização e disseminação de informação pela defesa de direitos e pela conquista da cidadania (Fischer & Falconer-1998), encontram-se as entidades sociais de caráter assistencial que se fortalecem e em muitos casos alteram significativamente suas formas tradicionais de atuação. Emerge, ainda, rapidamente, o movimento de filantropia empresarial ou de investimento social privado. Destaca-se, aqui a atuação do GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, criado em 1995.

A intensificação de debates e discussões em torno do estabelecimento de marcos regulatórios na relação entre Estado e organizações da sociedade civil encontra terreno fértil, principalmente com o movimento liderado pelo Comunidade Solidária¹⁰. É o momento das definições oficiais e da afirmação e visibilidade do conceito de Terceiro Setor (Landim-2002). Entra no cenário a Lei 9.790 de 1999, que qualifica as organizações em OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público). Estas entidades passam a gozar de algumas vantagens junto aos governos que, por sua vez, poderão fiscalizá-las com base em um “termo de parceria” firmado entre ambas as partes.

Falconer (1999) aponta “cinco terceiros setores brasileiros”, que não conformam uma classificação mutuamente excludente e não coincidem com as categorias jurídicas de organizações identificadas com freqüência, no Brasil, como integrantes do Terceiro Setor. São eles:

1. setor formado por instituições religiosas e entidades ligadas às igrejas;
2. as ONGs e os novos movimentos sociais;
3. os empreendimentos “sem fins lucrativos” no setor de serviços;
4. setor para-estatal e sob tutela do Estado;
5. setor das fundações e entidades empresariais.

¹⁰Programa criado em janeiro de 1995, por decreto presidencial, concomitantemente à extinção da LBA – Legião Brasileira de Assistência. O Comunidade Solidária, quando criado, consistia numa Secretaria Executiva, subordinada à Casa Civil com a responsabilidade de coordenar as ações governamentais de combate à fome e à pobreza. A outra instância era um conselho consultivo, presidido pela Dra. Ruth Cardoso, formado por 10 ministros de Estado e 21 representantes da sociedade civil, com a missão de propor e opinar sobre as ações prioritárias na área social. Foi nesse fórum que o movimento sobre os marcos regulatórios ganhou força.

Augusto de Franco (2003) destaca que no conjunto das organizações sociais, podem ser encontradas as organizações privadas de caráter público e as organizações privadas de caráter privado. Estas últimas, por não serem objeto de nosso estudo, não serão detalhadas neste trabalho.¹¹.

Na classificação das organizações privadas de caráter público, De Franco (2003) aponta uma outra categorização, dentre as quais se destacam:

- a) as constituídas com base em razões de sociedade (ONGs principalmente);
- b) as constituídas em convergência com as razões de Estado (prestadora de bens e serviços);
- c) as constituídas em convergência com as razões de mercado (fundações empresariais).

A racionalidade e a lógica de funcionamento, segundo De Franco, é o que fundamentam a sua existência.

Sabe-se que no Brasil o termo ONG¹² não existe juridicamente e que esse tipo de organização está registrada como entidade sem fins lucrativos. Nessas organizações, as lideranças são menos influentes, os valores mais politizados, o pessoal mais qualificado, há uma maior diversificação dos relacionamentos externos e utilizam com menos frequência o trabalho voluntário. Estas parecem ser algumas características significativas que as diferenciam das associações mais tradicionais. (Coelho-2000)

As organizações sem fins lucrativos enfrentam alguns desafios comuns. Na medida do possível, esses aspectos foram considerados neste estudo. São eles:

- a) responsabilização dos apoiadores;
- b) identidade das organizações em relação às comunidades onde se situam e atuam (Drucker-1996);

¹¹ Estas últimas, por não serem objeto de nosso estudo, não serão detalhadas neste trabalho.

¹² Aqui se refere a um subconjunto das entidades que atuam mais voltadas à defesa da cidadania.

c) desenvolvimento e fortalecimento das pessoas envolvidas com as organizações sociais.

Organizações com fins sociais

Organizações com fins sociais são organizações que, considerando sua racionalidade e lógica de funcionamento, têm como eixo central ou finalidade a atuação na defesa e promoção de alguma causa social. Esta definição se baseia no quadro teórico referencial acima e foi construída considerando o cenário em que emergem as chamadas organizações da sociedade civil no Brasil.

Governança

Falar de governança é, antes de tudo, entender como se estruturam os processos de escolha e tomada de decisão. Anderson (1999) aponta a sustentação e o exercício da autoridade, que pode ser fornecida pelo Estado, pelos membros de uma organização, por seus apoiadores e beneficiários e, ainda, a responsabilidade e a transparência na prestação de contas por sua atuação como elementos que favorecem a compreensão das características de governança. Esses elementos, porém, não são suficientes, para oferecer informações sobre o seu processo.

As polaridades intrínsecas do processo de governança, permeado por tensões que advêm dos diferentes níveis de participação das pessoas em diversas posições de autoridade e responsabilidade nas organizações com fins sociais, muito contribuirão para nossa análise. Isso exigirá conhecimento claro do papel da organização e sua relação com o macro ambiente; a consideração de sua relevância e fortalecimento de sua missão; o conhecimento das audiências a quem serve e os vínculos que mantêm com outras organizações sociais, empresas, fundações ou Estado; a constatação de como ocorre a definição ou a escolha de suas estratégias e qual o impacto de suas ações e programas na comunidade onde atua.

E, finalmente, a saúde da organização, ou seja, de que maneira os seus sistemas organizacionais e sua capacidade favorecem o desenvolvimento das equipes internas, bem como o dos principais grupos com quem ela se relaciona.

Pode-se afirmar que governança é sempre uma resposta relativa ao momento de maturidade vivido por uma organização. A análise de práticas e dinâmicas do processo de governança numa organização com fins sociais, deve considerar a atuação de conselhos ou da sua diretoria; o envolvimento e discussão com os seus públicos de interesse; o desempenho das equipes de execução; os processos de avaliação; a aprendizagem interna e os canais de comunicação.

“Caráter público *versus* privado, homogeneidade e harmonia *versus* diversidade e diferenças de opinião, trabalho coletivo *versus* desempenho e consciência individual, mediação do ambiente interno às organizações *versus* concentração em assuntos mais externos e ligados à coletividade, conselho como gestor *versus* seu papel de arena de exercício da cidadania”, dentre outros (Silva-2001, p.51) são temas que estiveram presentes e orientaram as entrevistas, a leitura de documentos, e a análise das ferramentas e práticas de governança nas organizações observadas.

Para a consecução dos objetivos definidos neste estudo, foi importante analisar também a relação entre o desenvolvimento da organização social e a sua dinâmica de governança. Pareceu adequado considerar o ciclo de vida da organização e de que modo os diferentes movimentos históricos favoreceram a presença da inovação e da criatividade frente à gestão do dia-a-dia. Além disso, entender como esses aspectos se relacionam à sua prontidão em desenvolver e “empoderar” seus diferentes grupos de interesse – o conselho, a diretoria, a equipe de funcionários e de profissionais prestadores de serviços, os especialistas (quando existirem), os voluntários (quando existirem), os beneficiários, outras organizações parceiras e a comunidade local.

Os ciclos de vida de uma organização podem ser comparados aos ciclos da vida humana – do crescimento ao envelhecimento. Essa análise estabelece a inter-relação de dois fatores – flexibilidade e controlabilidade. “As organizações quando são jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre controláveis. À medida que

envelhecem essa relação se altera” (Adizes -2002, p.2). Assim, uma organização será mais jovem ou mais velha não em função do seu tempo de existência, mas como resultado de sua maturidade e competência para lidar com a mudança. A capacidade de trabalhar com as duas forças, buscando um necessário ponto de equilíbrio dinâmico, apresenta-se como um desafio permanente para qualquer organização. Ganha especial destaque nas organizações com fins sociais pela complexidade de relações que envolve a sua gestão e desenvolvimento.

Nessa mesma direção, C. Schaefer e T. Voors (2000) estabelecem três fases no desenvolvimento de uma organização social, relacionando-as à sua trajetória ou biografia. A primeira fase é denominada “pioneira” e nela encontram-se como características predominantes a improvisação, a não definição de papéis e responsabilidades e, especialmente a presença marcante de uma liderança individual, quase sempre uma figura carismática e empreendedora capaz de “mover” o mundo com suas idéias e valores.

As relações entre as pessoas nesta fase são muito próximas e as orientações do líder são seguidas sem muita discussão. Todos se conhecem. A comunicação é direta e muito simples. Os principais responsáveis pela decisão fazem um pouco de tudo na organização. Quando existe um conselho nesta fase, tende a ser um pequeno núcleo e seus integrantes, na maioria, são pessoas convidadas pelo próprio líder ou, então, essa instância é constituída por um grupo que se organizou para defender uma causa com a qual mantém um forte compromisso. Na maioria da literatura da área, esses conselhos são denominados “organizador” ou “inicial”. São, em geral, grupos homogêneos, pois são pessoas que a liderança conhece, em quem confia e que possuem interesses comuns. Nesta fase, é comum encontrar a liderança da organização ou membros de sua diretoria integrando o conselho (Mathiasen, K.III, 1996).

É um momento de concentração em atividades que configurem defesa de uma causa ou no atendimento a demandas definidas por determinados segmentos de público. Quase sempre os recursos são escassos e sua captação é, em geral, dependente das articulações do fundador ou de um grupo que definiu para si essa responsabilidade.

Quando começam a surgir questionamentos e insatisfações com o modo informal de organizar o trabalho, e se constata que os processos iniciais já não mais atendem as demandas que se apresentam, a organização, ou parte dela, começa a entrar numa segunda fase denominada “diferenciação”. É um momento de crescimento. É preciso criar e redefinir fluxos adequados de trabalho. O objetivo agora é tornar a organização mais competente, mais profissional. As funções e responsabilidades começam a ser bem definidas. Recrutam-se especialistas competentes independentemente do seu envolvimento com a organização ou com a causa. Surgem níveis hierárquicos definidos e comandos formais em diferentes frentes do trabalho. As atividades-meio crescem e sofisticam-se. Formalizam-se os meios de comunicação entre todos os interessados.

Nesse momento, é comum que a organização com fins sociais enfrente dois desafios. O primeiro diz respeito a uma nova compreensão das funções de liderança e a necessidade de preparar as pessoas para exercê-las. A liderança pessoal, exercida até aquele momento por um líder ou um grupo central de pessoas, deve se transformar “funcional”, promovendo uma maior diferenciação de responsabilidades sem, contudo, sacrificar a criatividade e o comprometimento das pessoas. O segundo, é a constatação da necessidade de organizar um conselho – instância que legitimará a sua ação e deverá atuar no nível estratégico e político - colaborando na construção e fortalecimento da sua identidade (Schaefer & Voors, 2000).

A passagem do estágio de “conselho inicial” para um mais formal (“diretor”), assim como ocorre nas organizações quando vivenciam mudanças significativas em seus ciclos de vida, costuma ser um desafio complexo e doloroso para todos os envolvidos. O desafio está na obtenção de uma relação mais equilibrada e de uma divisão de poder entre o novo conselho e a equipe técnica.

Normalmente esta fase é um momento de grandes investimentos e, para fazer frente a suas necessidades, a organização redefine seus planos e meios de captação de recursos. O objetivo é começar a atrair doadores e investimentos focados na organização e não mais unicamente dependentes da figura do fundador ou da sua liderança individual. A fase da diferenciação pode levar, no entanto, a uma super-

organização, níveis desnecessários de burocracia e pouca atenção ao cliente. Será necessário que todos os atores envolvidos saibam reconhecer a complexidade dos desafios que surgirão e que sejam mantidos níveis altos de participação e desenvolvimento de todos os interessados, favorecendo que a organização possa alcançar uma terceira fase de desenvolvimento, denominada “integração”.

Nesse momento, a organização começa a atingir um estágio especial de maturidade. Enfatiza-se a ética e a transparência das políticas. Busca-se construir uma visão compartilhada por todos. Incentiva-se a participação nos seus mais diferentes níveis. Existem espaços para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Neste momento é preciso olhar uma vez mais de fora para dentro e buscar respostas para questões que estiveram presentes no início da vida da organização, tal como “quem realmente precisa de nós?”, “o que o cliente realmente necessita?”, “qual é o contexto onde atuamos e o que ele requer?”. Nesta fase, de integração, predominam estruturas flexíveis e descentralizadas com forte presença de grupos matriciais e equipes de projetos. O conselho começa a ser um órgão diferenciado de ação estratégica. O salto interno em termos de desenvolvimento das equipes e grupos de interessados é perceptível. É comum, nesta fase, a organização tornar-se referência em seu campo de atuação.

Complementando esta linha teórica, Silva A.L. e Oliveira M.M.C.¹³, registram a ocorrência de uma quarta fase denominada associativa, que foi incluída neste trabalho por considerá-la muito significativa para a análise e compreensão das três organizações estudadas. É nessa fase que a organização com fins sociais, “se percebe como um elo de uma rede interdependente de relações com diferentes organizações e grupos de interessados”¹⁴

Assim, a organização passa a reconhecer a importância e a influência de uma série de outros atores como fornecedores, outros serviços da comunidade, organizações que atuam em seu campo ou campo complementar, serviços públicos, doadores e parceiros. Reconhece também que influencia e é influenciada nessa complexa malha

¹³Essas reflexões aparecem em textos obtidos nos sites do Instituto Fonte – www.fonte.org.br – e no da RiSolidaria – www.risolidaria.org.br. A referência completa encontra-se nas Referências Bibliográficas deste trabalho.

¹⁴Oliveira, op.cit.

de relações. É um estágio especial de amadurecimento quando a atuação em rede significará participar de ações compartilhadas que ultrapassam os limites da organização, como ações de mobilização, planejamentos conjuntos e diagnósticos situacionais. A organização aprende, neste momento, a considerar em suas decisões internas, de modo equilibrado, os impactos sociais, ambientais, políticos e econômicos de sua ação e ganha clareza de sua razão de ser no desenvolvimento social como um todo.

Governança Corporativa

Inicialmente, buscou-se o contato com a literatura do campo da Governança Corporativa no intuito de entender pontos fundamentais que permitissem, se necessário, compreender e, talvez, comparar o “cenário de governança em dois ambientes muito diferentes: o ambiente corporativo (mais claramente delimitado) e o ambiente das organizações sem fins lucrativos (no Brasil, ainda pouco demarcado) e questionar a discussão sobre as condições de adequação da Governança Corporativa com os novos arranjos institucionais que passam a ter um papel de importância no cenário econômico, social e político” (Zylbersztajn-2003)¹⁵. A trajetória de construção deste trabalho o afastou dessa possibilidade inicial. O foco se dirigiu para alguns temas que facilitassem a compreensão das dinâmicas de governança em organizações com fins sociais. Buscou-se entender como seus diversos movimentos contribuem para o seu desenvolvimento, o de suas equipes e demais interessados e, em última instância, para a transformação da realidade social mais ampla.

Sabe-se que o desafio da governança é uma realidade no mundo corporativo e, muito em especial no Brasil, onde esse tema apenas engatinha. Em 1998, reunidos em Londres, 20 chefes de grandes corporações internacionais, formaram o Conselho Global de Governança Corporativa. A reunião marca a definição de quatro pontos que se transformaram em referência mundial para os avanços nessa área: 1) o Conselho de Administração precisa ser responsável para com os acionistas; 2) o

¹⁵O autor faz essa análise em texto distribuído em sala de aula durante o curso de MBA-Gestão Social e Empreendedorismo Social, Turma 2, FIA/CEATS/FEA/USP. A referência completa encontra-se nas Referências Bibliográficas deste trabalho.

Conselho de Administração precisa ser independente dos gestores; 3) os papéis de presidente da empresa e de presidente do Conselho não podem ser exercidos pela mesma pessoa; 4) as empresas precisam preencher certos padrões internacionais para se qualificarem a serem listadas em uma Bolsa de Valores.

A par desse cenário global, no Brasil, segundo Lodi (2000) os conselhos ainda são predominantemente meros símbolos. Presidentes fortes e controladores preferem conselhos consultivos – que opinem, mas não decidam e que referendam decisões já tomadas internamente. Como ilustração deste cenário vale destacar que Peter Druker, em 1984, já alertava que os conselhos de administração não mais garantem a defesa do capital e os direitos de seus acionistas em todo o mundo capitalista. Os processos de governança das empresas são frágeis e precisariam ser retomados à luz de novos valores e novos formatos de gestão, fato que se mostraria especialmente dramático no final desse período e no início dos anos 90.

Segundo Harckbart, G.(2004) “a governança corporativa aborda questões induzidas pela separação entre a gestão e a posse de uma companhia”. Comenta também o mesmo autor que “no estudo intitulado “*Corporate Governance and Equity Prices*, publicado no *National Bureau of Economic Research*, em 2001, *Paul Gompers, Joy Ishii e Andrew Metrick* apresentaram evidência de uma forte relação entre governança e desempenho em bolsa para uma amostra de 1500 empresas no mercado americano entre 1990 e 1999. O período de análise restrito tem uma explicação: os autores utilizam o banco de dados IRCC (*Investor Responsibility Research Center*), que começa em 1990, para criar um índice de governança corporativa. Os autores da pesquisa procuram enfatizar que eles não estão interessados na direção causal entre governança e performance. Na verdade, o que eles descobriram é que boa governança parece estar associada com boa performance no mercado.” Nessa mesma direção, explica Steinberg (2003- p.82) “Podemos pensar que praticar boa governança implica quase somente em acatar regulamentos. Contudo pode ser um grande equívoco. Elementos como qualidade da atitude e escala de valores no mais puro sentido humano estão sempre presentes e não podem ser ignorados”.

Governança, participação, e democracia

É importante relacionar a temática da governança de organizações com fins sociais ao contexto histórico, político e social da sociedade brasileira, notadamente a dos seus movimentos sociais.

Considerou-se importante, para a contextualização e subsídio teórico deste trabalho, entender a relação “entre democracia e participação na perspectiva da emergência de um novo padrão de governo, denominado de governança democrática” (Santos Junior 2004, p.2 e 3).

A efetividade da dinâmica democrática depende, pelo menos, segundo esse mesmo autor, “das condições de exercício efetivo dos direitos de cidadania e da existência de cultura cívica e da conformação de esferas públicas de interação entre governo e sociedade”. Parcelas ainda muito pequenas da população brasileira parecem manter um vínculo com associações civis e esse fato impõe limites nas possibilidades de diferentes conselhos expressarem os diversos interesses sociais presentes na sociedade.

Por outro lado, o “tecido associativo” da sociedade brasileira vem passando por profundas transformações desde o final da década de 80 e início da década de 90, marcado pela ausência de centralidade, um movimento de permanente reconfiguração, onde ganham destaque as redes e fóruns. “A história social e política do Brasil parece ter deixado marcas e conformado a nossa cultura associativa, caracterizada por uma forte dificuldade em transformar a participação comunitária em participação política”. (Santos Junior 2004, p.3).

Governança em organizações com fins sociais

Governança deve ser entendida sempre como processo e sempre como um complexo fenômeno de grupo. Especialmente em organizações sociais, governança é antes de tudo uma arte.

Neste estudo, governança em organizações com fins sociais é um processo contínuo voltado a ajustes de ação, identidade e desenvolvimento, resultante da existência de um sistema complexo de relações que ocorre pela interação de vários fatores ou atores, em instâncias e momentos diferentes.

METODOLOGIA

Este estudo teve início a partir de uma revisão teórica sobre 3 eixos temáticos considerados centrais para a construção da análise da pesquisa. Assim, participação e “empoderamento”, contextualização do terceiro setor e governança, foram os temas norteadores.

A partir dessa reflexão teórica, construiu-se a hipótese de trabalho¹⁶ e partiu-se para a definição da técnica de pesquisa a ser utilizada. A opção foi pelo estudo de diferentes organizações, pois a intenção era a de identificar a multiplicidade de dimensões presentes em seus processos e modos de governança.

O material que serviu de base para a análise foi:

1. documentos institucionais e legais das organizações (folderes, *websites*, estatutos e regimentos);
2. relatórios de atividades;
3. entrevistas em profundidade e semi-estruturadas.

Escolheu-se as organizações partindo da premissa de que ciclo de vida, trajetória, etapas de desenvolvimento, perfil e cultura organizacionais seriam elementos chaves para observação desse processo. Por isso, as organizações deveriam ter, pelo menos, uma década de atuação no Brasil e apresentar perfis diferentes de atuação¹⁷. Foi feita uma pré-seleção de organizações que contemplassem esse requisitos. De dez instituições relacionadas, conseguiu-se a disponibilidade de três. Foram, então, selecionadas uma organização não governamental ambientalista brasileira que atua nas áreas de educação ambiental para a sustentabilidade, fundada em 1992; uma OSCIP que trabalha para o desenvolvimento do empreendedorismo individual e social no mundo, com sede no Brasil desde 1986; e, uma fundação, ligada a um grupo corporativo de capital nacional, que busca a

¹⁶ Incorporar a participação dos diversos públicos de interesse nos diferentes momentos de tomada de decisão das organizações com fins sociais no processo de governança pode favorecer o seu desenvolvimento e fortalecer o seu papel na sociedade

¹⁷ Uma organização que prioritariamente desenvolve projetos a partir de editais de licitação junto a empresas e órgãos públicos, uma fundação corporativa que desenvolve projetos próprios, priorizando

formação integral da criança e do adolescente em situação de risco pessoal e social no Brasil, criada em 1994. As organizações escolhidas para esse estudo foram:

- Instituto Ecoar para a Cidadania (Ecoar)
- *Ashoka* Empreendedores Sociais - Brasil (*Askoka*)
- Fundação Orsa

Escolhidas as organizações, roteiros de entrevistas¹⁸ foram elaborados para que pudessem guiar a coleta de informações. As pessoas escolhidas para participar deste estudo compõem uma amostragem intencional e foi sendo ajustada conforme a disponibilidade delas e das organizações. Foram entrevistados treze profissionais, cujos perfis encontram-se listados abaixo. No anexo 2 é possível ter informações mais detalhadas sobre cada um dos entrevistados.

- 3 Diretores Executivos ou cargo similar das 3 organizações estudadas:
 - Miriam Duailibi - Coordenadora Geral do Ecoar
 - Célia Cruz - Diretora da *Ashoka* Brasil
 - José Aparecido Montagnana - Diretor - Presidente da Fundação Orsa
- 3 Membros dos Conselhos de duas organizações estudadas:
 - Sérgio Amoroso - Presidente do Conselho Curador da Fundação Orsa
 - Marcos Sorrentino - ex-Conselheiro do Ecoar
 - Rodrigo Prates Junqueira - Conselheiro do Ecoar
- 2 Coordenadores Técnicos de duas organizações estudadas¹⁹:
 - Roberto Bretzel Martins - Coordenador Administrativo do Ecoar

aqueles que possam influenciar ou criar políticas públicas e uma organização vinculada a uma de base internacional que atua no apoio ao empreendedorismo social.

¹⁸No anexo 1 encontram-se os roteiros utilizados para as entrevistas.

¹⁹Estava previsto entrevistar mais um coordenador técnico da Fundação Orsa, mas por problemas de agenda a entrevista teve de ser cancelada.

- Matias Estevão Rath - Coordenador Técnico da Fundação Orsa
- 3 Coordenadores de Projetos ou assessores de áreas:
 - Vivianne Amaral - Coordenadora de projeto do Ecoar
 - Maria Clara Machado – Assistente de Seleção de *Fellows* na *Ashoka*
 - Elenice Tomashiro - Assessora Administrativo-Financeiro da *Ashoka*
- 2 Beneficiários²⁰
 - José Júnior – Coordenador do Grupo Cultural AfroReggae (fellow *Ashoka*)
 - Marta Gil – Coordenadora da Rede SACI/USP (fellow *Ashoka*)

As entrevistas foram realizadas no período de 25 de novembro de 2004 a 10 de janeiro de 2005 com duração média de 1 hora e 30 minutos.

²⁰ Era intenção entrevistar beneficiários das outras duas organizações, mas devido ao prazo para entrega da monografia e o período em que os dados foram coletados (próximo às comemorações de Natal e Ano Novo) não foi possível compatibilizar as agendas.

CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Instituto ECOAR para a Cidadania²¹

Contexto

O ano de 1992 foi um marco na história do ambientalismo em todo o planeta. A Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento e o Fórum Global 92 marcaram definitivamente o fortalecimento dos movimentos ecológicos em todo o mundo. É neste momento que se faz pública no Brasil, uma nova visão do ambientalismo - o socioambientalismo - forjada nos movimentos de resistência à ditadura militar, integrada à visão da natureza oriunda da sabedoria dos povos tradicionais, das nações indígenas, das populações ribeirinhas, dos povos da floresta. Um ambientalismo embasado, ainda que empiricamente, em uma compreensão sistêmica do universo, onde não se dissocia preservação do ambiente do respeito à vida de todas as espécies, humanas e não humanas, da dignidade humana, da justiça social, da responsabilidade planetária.

Um grupo de pessoas ligadas à academia, à área da educação e à militância ambientalista se uniram, logo após a Eco 92, para formar o Instituto Ecoar para Cidadania, imbuídas dos seguintes desejos e sonhos:

- expandir a compreensão do ambientalismo para muito além da preservação da fauna e da flora;
- contribuir para a construção de um novo paradigma de sociedade, incluindo na pauta de discussão das grandes metrópoles os problemas ambientais urbanos;
- garantir a conquista de uma qualidade de vida mais digna para todos a partir de ações educativas;
- influenciar políticas públicas socioambientalmente corretas.

²¹Baseado no texto de Miriam Duailibi para o V Fórum de Educação Ambiental realizado em Goiânia (GO) em 2004.

A instituição

Fundado no ano de 1992, o Instituto Ecoar para a Cidadania é uma associação civil sem fins lucrativos, sediada na cidade de São Paulo e formada por profissionais, estudiosos e ambientalistas. O Ecoar nasce com a explícita missão de contribuir para a construção de sociedades sustentáveis. Assim mesmo, no plural, afirmando, já em sua ata de formação, o respeito à diversidade, às especificidades socioeconômicas culturais de cada comunidade e apontando, ao mesmo tempo, para a compreensão da sustentabilidade como um “conceito planetário”, que conjuga questões ambientais, sociais e econômicas em escala global.

Até o final da década de 90, a coordenação do Ecoar era colegiada e exercida por 3 pessoas escolhidas por seu conselho. A partir desta data, passou a existir a figura de uma coordenação geral, que responde legalmente pelo Instituto. Outras duas coordenações específicas foram criadas: a administrativa e a financeira. Existe, ainda, um conselho composto por 7 pessoas escolhidas pela proximidade com os trabalhos desenvolvidos pelo Instituto. A organização conta com cerca de 30 funcionários fixos e alocados em projetos.

A Associação Ecoar Florestal, “co-irmã” do Instituto conta com 4 funcionários, sendo 3 técnicos e 1 assistente.

O numero de funcionários, tanto no Instituto quanto na Associação, pode aumentar ou diminuir dependendo dos projetos em andamento.

O Ecoar contou, até recentemente, com uma fonte permanente de recursos financeiros provenientes da Associação Florestal. Hoje, a sua maior fonte de vem do financiamento de projetos que desenvolve para diferentes instituições públicas e privadas.

Trajetória

Inicialmente, os esforços da equipe do Ecoar se concentravam em elaborar publicações e vídeos, objetivando promover a educação ambiental (EA) e difundir conceitos e dimensões da sustentabilidade. Surge assim, a série “Avaliando a Educação Ambiental no Brasil” onde materiais impressos e audiovisuais são classificados e analisados, passando a ser uma fonte de consultas para educadores e educadoras em todo o país.

Desde sua criação, delineia-se a reposição florestal como outro eixo de atuação. Por força da legislação vigente, em 1994, foi necessário criar a Associação Ecoar Florestal com o objetivo de desenvolver ações voltadas à produção, restauração e conservação florestal. Entre 1994 e 2003, este Programa proporcionou o plantio de mais de 9 milhões de árvores, beneficiando diretamente cerca de 500 produtores rurais de diferentes municípios. Projetos que aliam a restauração e a conservação florestal com trabalhos de EA e de promoção de desenvolvimento local sustentável têm sido realizados pelo Instituto.

A partir de 1996, o Ecoar volta seus esforços para a implementação de projetos de intervenção junto a populações que vivem em áreas densamente urbanizadas e degradadas do ponto de vista socioambiental. Um projeto-chave na trajetória do Ecoar, o PROCAV²², deflagrou o processo de profissionalização da organização.

Como método base para o desenvolvimento de tais projetos, surge a Agenda 21 do Pedacço, metodologia de planejamento participativo do desenvolvimento local sustentável. Aperfeiçoada continuamente, a Agenda 21 do Pedacço foi adotada em um dos projetos de maior visibilidade da entidade, o Convivência e Parceria (Obati), onde foi elaborada, de forma participativa, a agenda 21 de um oleoduto em cujo entorno direto viviam cerca de 1.200.000 (hum milhão e duzentas mil) pessoas. Este

²²Programa de canalização de córregos e urbanização de vias públicas desenvolvido pela Prefeitura do Município de São Paulo em que o Ecoar, em parceria com a empresa COGITO, através de licitação pública, desenvolve a vertente de educação ambiental, nas zonas leste e norte da cidade. Esse programa foi financiado pelo Banco Mundial e como contrapartida a prefeitura deveria investir num processo educacional junto às populações lindeiras aos córregos que seriam canalizados.

projeto foi desenvolvido em parceria com a Petrobrás e impulsionou a estruturação e o funcionamento do Instituto Ecoar.

Nos últimos anos, o Ecoar ampliou muito sua atuação em regiões metropolitanas, periurbanas e rurais, elaborando e implementando programas e projetos de florestas urbanas, atividades de extensão, gestão compartilhada de áreas públicas, gerenciamento participativo de bacias hidrográficas, elaboração de Agendas 21 locais, criação e animação de redes, minimização e gerenciamento de resíduos, realização e participação em seminários e fóruns em todo o país.

Em 2003, é criado o Centro Ecoar de Educação para Sustentabilidade – CEDES – onde a educação para sustentabilidade é entendida como um processo continuado, permanente e com estratégias específicas, que incluem a compreensão dos princípios ecológicos e do pensamento sistêmico.

*Ashoka: Empreendedores sociais*²³

Contexto

A *Ashoka* foi fundada por um norte-americano chamado Bill Drayton. A idéia original da *Ashoka* tem suas raízes nas experiências vividas por ele junto ao movimento pelos direitos civis nos Estados Unidos na década de 1960 e em suas viagens para outros países quando jovem, sobretudo para a Índia. Nessa época, começou a se perguntar como as desigualdades no mundo poderiam ser resolvidas e como alguém com poucos recursos poderia, mesmo assim, fazer a diferença. Estudos mais minuciosos destas questões, enquanto cursava a Universidade de Harvard, levaram-no a conceber o conceito de empreendedorismo social e a *Ashoka*.

Em 1980, Bill Drayton pediu demissão de seu cargo de Vice-Presidente Administrativo da Agência de Proteção ao Meio Ambiente dos Estados Unidos, para perseguir seu antigo sonho: criar uma instituição que apoiaria indivíduos dinâmicos, com idéias inovadoras e, ao mesmo tempo, práticas, capazes de provocar

²³Este texto foi elaborado a partir de informações coletadas da página web (www.ashoka.org.br) e do Relatório Anual da Ashoka.

mudanças sociais abrangentes. Tendo aperfeiçoado este sonho por meio de intensos debates com reconhecidos empreendedores sociais da Índia, da Indonésia e da Venezuela, Drayton e um grupo de colegas (alguns dos quais são membros do Conselho da *Ashoka*) lançaram a *Ashoka: Innovators for the Public*. A *Ashoka* selecionou seus primeiros *fellows* na Índia, em 1981 e, depois de algumas definições de cunho operacional, tem se expandido com sucesso em todo o mundo.

A instituição

A *Ashoka* Empreendedores Sociais é a primeira associação mundial a apoiar empreendedores do setor social. A organização internacional, sem fins lucrativos, foi criada em 1980, na Índia, com o objetivo de identificar e investir em líderes empreendedores, cujas idéias criativas e inovadoras estivessem voltadas a provocar mudanças sociais positivas e de amplo impacto social. Em 2003, a organização, atuava em 48 países. No Brasil, está presente desde 1986.

Hoje, a *Ashoka* tem sua atuação calcada na interação de três pilares:

1. empreendedorismo de líderes sociais,
2. empreendedorismo de grupo;
3. apoio à infra-estrutura do setor social.

Os empreendedores sociais da *Ashoka* (também chamados de *fellows*) são pessoas com visão, experiência e talento, que buscam soluções em grande escala nas áreas de meio-ambiente, educação, direitos humanos, saúde, participação cidadã e desenvolvimento econômico. Os escolhidos no processo de seleção da *Ashoka* são apoiados por uma bolsa mensal, que lhes permite dedicação integral ao desenvolvimento de suas idéias. Além disso, a *Ashoka* contribui para sua profissionalização, oferecendo serviços como seminários, programas de capacitação e consultorias. Os empreendedores sociais passam, então, a fazer parte de uma rede local, que, no Brasil, conta com 218 pessoas. No mundo todo, a rede global integra mais de 1400 líderes. Esta abrangência possibilita aos integrantes da *Ashoka* troca de experiências, intercâmbio de informações, colaborações com outros empreendedores e divulgação de seus projetos.

É no Brasil que se encontra um dos programas mais completos da *Ashoka* no mundo, tendo sido pioneiro no desenho e desenvolvimento de várias práticas que se replicaram em outros países e formando uma das mais vigorosas redes de empreendedores sociais.

Assim em 1996, fruto de uma parceria estratégica com a *McKinsey & Company*²⁴, a *Ashoka* criou em São Paulo o primeiro Centro de Competência para Empreendedores Sociais *Ashoka-McKinsey*, o CEES. Nesta parceria estratégica, a *Ashoka* possui um escritório dentro da empresa e pode oferecer a seus empreendedores sociais os inúmeros programas e a consultoria da empresa. O sucesso do modelo brasileiro inspirou a criação de centros semelhantes em outros países do mundo.

Um conselho internacional formado por conselheiros de diferentes países é o órgão máximo de tomada de decisões, cujo presidente é Bill Drayton.

A *Ashoka* Brasil - conta com duas diretoras, três assessoras e três áreas de assistência técnicas e dois consultores, além de suporte administrativo e estagiários. Sedia, ainda, duas vice-presidências internacionais de parcerias estratégicas. Seu conselho, empossado no final de 2004, é formado por membros voluntários (algum deles são *fellows*).

Trajetória

Até o ano 2002, a representação da *Ashoka* no Brasil funcionava informalmente no Rio de Janeiro e não era juridicamente constituída. Em novembro 2002, foi contratada uma Diretora Executiva e iniciou-se o processo de legalização da *Ashoka* no Brasil. A nova Diretoria inicia um programa de fortalecimento institucional.

No final do 2003, a *Ashoka* se qualificou como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). A *Ashoka* não recebe recursos de governos ou

²⁴Empresa internacional de consultoria em alta gestão empresarial

organizações pertencentes a governos, de modo a “não comprometer os princípios e crenças da organização”.

O apoio financeiro aos empreendedores sociais, desenhado para lhes proporcionar a estabilidade necessária para a dedicação integral ao desenvolvimento de seus projetos - foco da *Ashoka* até o ano 2002, - não bastava para que alcançassem sucesso no lançamento e na difusão das suas idéias. Por isso, recentemente, além de apoiar a profissionalização de seus projetos, a *Ashoka* desenvolveu um conjunto de programas de integração para ajudar os empreendedores sociais a se beneficiarem da rede internacional de empreendedores sociais da organização.

*Fundação Orsa*²⁵

Contexto

No início dos anos 90, ter apenas sucesso empresarial já não era suficiente para Sérgio Amoroso, presidente do Grupo Orsa. Ele queria auto-conhecimento e, principalmente, evolução espiritual. "Para se construir uma vida melhor, precisávamos retribuir o que já havíamos ganho", conta o empresário. Foi assim que nasceu a decisão de criar a Fundação Orsa.

A convicção de que o empreendedor pode usar sua *expertise* para desenvolver modelos sociais efetivos e de longo prazo levou Amoroso a criar uma política de repasse de verbas para a Fundação Orsa, chamada “recurso semente”. As empresas do Grupo Orsa²⁶ destinam 1% do faturamento bruto à entidade. Isso significa que, mesmo que as empresas tenham prejuízo, a porcentagem da Fundação está garantida. Esse compromisso garante as ações já em andamento e dá tranquilidade para viabilização de estratégias, gestão e planejamento de longo prazo. Além disso, atrai e potencializa parcerias, novos recursos e soluções.

²⁵Baseado em artigo da Revista Integração: Revista do Terceiro Setor da FGV

²⁶Ver caracterização do Grupo Orsa no anexo 3

A instituição

Criada em 1994, a Fundação Orsa tem como missão promover a formação integral de crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social e, para isso, está sempre em sintonia com novos métodos gerenciais e tecnologias que buscam o aprimoramento e a maior eficácia na ação social.

Desde 1997 a Fundação vem experimentando diferentes formas de estrutura interna. Atualmente apresenta estrutura mais horizontalizada e multidisciplinar e uma nova metodologia de controle e acompanhamento de projetos. Define-se como incentivadora e multiplicadora de esforços comunitários, operando em conjunto com outros parceiros na sociedade. Intensifica sua participação em congressos, cursos, seminários e workshops.

A estrutura organizacional é profissionalizada e a equipe técnica é multidisciplinar. Hoje a Fundação Orsa conta com 766 profissionais que direcionam suas ações para a infância e adolescência, família e comunidade, com o objetivo de produzir e promover conhecimento, formação e capacitação.

A Fundação Orsa, investiu em 2003, R\$12.754.512,00 (doze milhões, setecentos e cinquenta e quatro mil, quinhentos e doze reais) realizou um milhão e duzentos mil atendimentos.

Trajétoria

O projeto Formação I, em Campinas (SP), que deu origem às atividades da Fundação, em seu início atendia cerca de 80 jovens, com um orçamento de R\$ 225.000,00 (duzentos e vinte e cinco mil reais). De lá pra cá, a Fundação cresceu muito, tendo investido, em dez anos de existência, R\$ 52.184.377,00 (cinquenta e dois milhões, cento e oitenta e quatro mil, trezentos e setenta e sete reais) em cerca de setenta programas e projetos, superando a casa de um milhão de atendimentos por ano.

A Fundação Orsa atua como “sementeira”: estabelece um modelo de ação, que depois de testado e aprovado, consolida-se como um programa, uma "semente" que pode ser disseminada pela Fundação ou por outras organizações, tanto do setor privado como do setor público, o que multiplica o seu alcance e impacto na sociedade. Dessa maneira, a Fundação Orsa busca criar, influenciar e melhorar políticas públicas.

A Fundação estruturou-se para ampliar o alcance da área de educação, bem como para atuar em Saúde e Promoção Social, outras vertentes prioritárias para a formação integral da criança e do adolescente, estendendo também a atuação às famílias e comunidades.

Com a instalação da Unidade Jari, na divisa entre os Estados do Pará e Amapá, em 2001, a Fundação Orsa dobrou de tamanho. Se a aquisição da Jari Celulose S/A pela *holding* de Sérgio Amoroso, a Saga Participações S/A, se constituiu um dos maiores desafios para o Grupo Orsa, não foi menor o desafio da Fundação. Os problemas sociais da região são grandes: aglomerados urbanos sem infra-estrutura básica, políticas públicas precárias e inexistentes e índices elevados de miséria, violência, subemprego, desemprego, prostituição infantil, uso e vendas de drogas.

No Vale do Jari, a Fundação Orsa tem estimulado um maior envolvimento de entidades locais nas discussões sobre as necessidades da região.

PARTE II

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para consolidação dos dados e análise do conteúdo das entrevistas, partiu-se da leitura em profundidade de cada uma delas, selecionando os temas mais recorrentes das entrevistas. O material foi agrupado a partir de 3 eixos indicadores e, em seguida, eixos/temas foram cruzados com entrevistas, de modo a obter-se uma visão geral do conteúdo.

Após essa análise, retomou-se a leitura em profundidade das entrevistas, codificando-as e sistematizou-se os temas por organização, consolidando os dados em quadros de referências²⁷. Não houve intenção de quantificar as ocorrências, apenas obter com um panorama geral das categorias presentes nos depoimentos. Os eixos centrais da análise foram:

- participação das pessoas nos processos de tomada de decisões nas organizações;
- construção de identidade das organizações;
- governança.

A partir desses eixos, elencou-se alguns temas que se sobressaíram de forma recorrente nas entrevistas. Eles constituíram cenário onde a discussão sobre governança se construiu neste estudo. São eles:

- ciclo de vida;
- aprendizado;
- profissionalização;
- comunicação;
- estrutura organizacional;
- relação com públicos de interesse;
- parcerias estratégicas;

²⁷(Martins & Lintz, 2000).

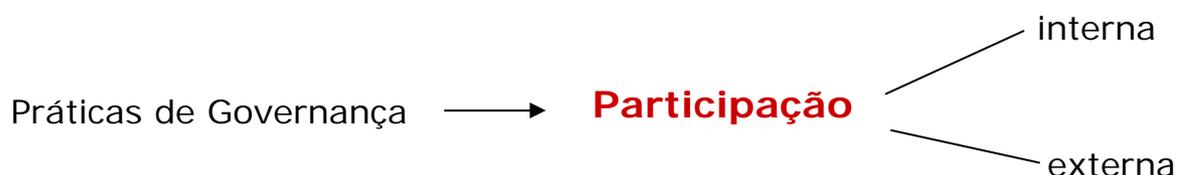
- conselhos;
- sustentabilidade;
- liderança;
- cultura organizacional.

Como esses eixos se articulam?

Esta pesquisa buscou conhecer práticas e entender processos de governança, a partir do envolvimento das pessoas nos processos de tomada de decisão, ora focada nas ferramentas de gestão, ora na definição de papéis do conselho, da diretoria executiva e dos quadros técnicos, ora nas relações que se constroem com beneficiários e outros grupos de interesse que orbitam pelas organizações estudadas.

Combinar à participação os processos de construção de identidade institucional e os "jeitos" de governar essas organizações parece ser um constante desafio e fator de tensionamento contínuo para seus gestores. Esse desafio parece ganhar importância e significado à medida que a complexidade das relações sociais aumenta e novos atores emergem como protagonistas. Reflexões sobre essa temática é o propósito da parte que segue.

Tomada de decisão nas organizações: construindo processos participativos



A participação das pessoas nos processos de tomada de decisão das organizações, um dos eixos norteadores deste estudo, aparece de maneira marcante no conteúdo das entrevistas. Constatou-se que nas três organizações estudadas esse eixo é mais ou menos estimulado em função do momento que cada uma está vivendo, dos

objetivos que se tem com a participação das pessoas e, especialmente, com as práticas de governança de cada uma delas.

Na trajetória do Instituto Ecoar foi possível identificar diferentes movimentos da participação. Em seu início de vida, era evidente um foco num tipo de participação de seus membros que priorizava as preocupações de caráter estratégico, talvez pela natureza militante de seus fundadores. Organizações com esse perfil de mobilização popular, articulação política, conscientização e defesa de direitos e de conquista de cidadania (Fischer & Falconer-1988), especialmente em seus anos iniciais de atuação, possuem repertório de ideários e práticas que, no “confronto” com as exigências de sua “profissionalização” podem gerar crises significativas em sua forma de atuação (Landim, 2002).

"(...) eu achava que a produtividade do Ecoar era muito baixa. A produtividade com o produto final. Eu achava que a produtividade interna era bárbara(...) Eu brincava e dizia: 'gente isso aqui é curso de pós-graduação(...)' porque a gente tinha mais reuniões de capacitação da equipe do que reunião de trabalho em campo!(...)" (Miriam Duailibi – Ecoar)

No seguinte depoimento, Marcos Sorrentino, fundador e ex-conselheiro do Ecoar, traz à tona contradições e dilemas que organizações com perfil militante, de luta por um ideal libertário e democrático, devem sofrer de forma muito mais impactante que outras, no que diz respeito à participação, horizontalidade, democracia e relações de poder e de controle.

"(...) acho que esse princípio da horizontalidade, que é pulsante, que é forte na história do ambientalismo, com a profissionalização que houve no Ecoar, ele foi negligenciado. A questão da assembleia geral como instância máxima, todos que participam da entidade poderem ter direito a voz e voto, no Ecoar não aconteceu, porque desde a fundação a gente tinha a preocupação de não deixar que a entidade fosse tomada por aventureiro, porque as pessoas que criaram a entidade e que tinham a intenção de profissionalização precisavam ter o mínimo de governança sobre ela(...) para mim as fichas foram caindo aos poucos e eu me sinto co-responsável por esse tipo de organização e não estou acusando ninguém. E quando caiu a ficha, eu desvelei essa preocupação, Houve até concordância por parte das pessoas que estavam na entidade nesse momento, mas elas não conseguiram operacionalizar isso, no sentido de criar um quadro de associados."

A profissionalização dos quadros técnicos e executivos de uma organização não implica, necessariamente, em uma maior hierarquização nas relações internas. Desenvolver e implementar estratégias educacionais, paralelamente às estruturais (Storch,1985), a fim de se estabelecer uma correspondência entre o crescimento das pessoas da organização e o desenvolvimento organizacional, é um dos caminhos para isso. Nesse depoimento de Sorrentino, evidenciam-se as dificuldades do Ecoar em compatibilizar crescimento organizacional com participação, em nível geral e irrestrito de todos os membros, ao não encontrar mecanismos e ferramentas que garantissem uma representatividade legitimada das pessoas com as quais estabelece relações (Bordenave - 1983; Storch – 1985).

Com a evolução do Ecoar, há alguns anos vivendo um processo de profissionalização a partir da fomentação de projetos com recursos financeiros de maior volume, a busca da sustentabilidade econômica, a necessidade de criação de vínculos mais formais com seu corpo técnico e a consolidação de seu papel junto aos seus diversos públicos de interesse têm sido variáveis de constante preocupação. As práticas de governança passaram a priorizar um escopo de participação vinculado ao cumprimento de metas e compromissos junto a parceiros e patrocinadores. Contudo, isso não significa que não há momentos de estímulo a um outro tipo de participação voltada a debates e decisões estratégicas. Um exemplo concreto nessa direção é o da constituição do Centro de Educação para o Desenvolvimento Sustentável – projeto que se origina de uma série de discussões sobre tendências na área do movimento ecológico e que contou com uma participação efetiva do corpo técnico e de parceiros e aliados. Como lembra Storch (1985), o desenvolvimento desses processos não se dá de maneira gradual e contínuo, mas surge de modo conjuntural.

Na *Ashoka*, foi possível perceber um outro processo de desenvolvimento organizacional. Inicialmente, no Brasil, essa organização era um escritório de representação da matriz norte-americana²⁸ e a participação na definição de assuntos estratégicos era eventual, ocorrendo em momentos muito específicos, como, por exemplo, influenciando em nível mundial a valorização do trabalho em parcerias,

²⁸ Esse tema é abordado mais adiante, quando é analisado o processo de construção de identidade das organizações estudadas.

dado o sucesso do caso brasileiro na relação *Ashoka/McKinsey*. Há três anos, iniciou-se o processo de constituição formal da organização no Brasil. É nesse cenário atual, que a *Ashoka* tem demonstrado preocupação com a definição e implementação de outros mecanismos de gestão e práticas de governança. A participação das pessoas que integram a organização em questões mais amplas passou a ser favorecida, a ponto de influenciar a matriz a incorporar diretrizes para a atuação no campo de políticas públicas. No relato de Célia Cruz, diretora da *Ashoka-Brasil/Paraguai*, a seguir, essa influência na tomada de decisão fica evidente, mas também esclarece a quem compete esse exercício, quando diz respeito a assuntos estratégicos:

“(...) E nessas reuniões [do Conselho Internacional que conta com a presença de fellows de diferentes países] saem sugestões que depois são experimentadas e incorporadas nos países, como a organização de seminários temáticos de fellows para fellows – eles têm uma vida muito atuante na Ashoka(...) aconteceu um evento no Brasil que trouxe 20 fellows de diferentes países para discutirmos as intersecções entre tendências sociais e econômicas. E a questão da relação entre público e social apareceu muito forte. Aí surgiu uma preocupação: e se os fellows começarem a pedir [a interferência da organização na instituição de políticas públicas?] Em uma reunião interna, decidiu-se que a Ashoka passaria a agir de modo a facilitar a influência de políticas públicas e nunca estar à frente de qualquer processo nesse sentido. Então, é uma construção coletiva(...)”

Um outro aspecto a ser considerado na relação com a matriz está presente no seguinte depoimento de Maria Clara, assistente de seleção de *fellows*:

“(...) o lado negativo para mim é que somos demandados para rede, não tem uma pessoa que trabalhe menos de 12 horas por dia, apesar da equipe ser grande, sobrecarrega muito, eu não acho saudável(...) acho que vai ser um desafio da Célia com eles em 2005: como que nós podemos trabalhar isso, pois eles demandam demais(...) eles criam demandas estratégicas que não são tão planejadas. A Ashoka é assim, de ter idéias e a Célia quer fazer todas. No final sai uma coisa legal, mas com 15 horas de trabalho por dia de cada um!”

Parece emergir um novo desafio para a *Ashoka* Brasil, qual seja, o de encontrar mecanismos que contribuam para a formatação de processos internos de trabalho mais equilibrados e harmônicos, trazendo benefícios para as relações que se estabelecem entre as pessoas e com a sede internacional, em Washington, DC.

Outro aspecto a ser considerado na análise sobre participação é o da horizontalidade nas relações, associada à definição de papéis e ao trabalho em equipe e integrado. Na Fundação Orsa, esse tema tem recebido importante destaque na medida em que a organização vivencia um processo de construção e de novas instâncias de trabalho que combine eficiência, integração e resultados. O diretor-presidente da Fundação, José Montagnana, ao relatar qual modelo organizacional está sendo implementado, deixa transparecer um certo “experimentalismo” nesse processo, sinalizando para a necessidade de se criar modelos próprios a cada etapa de desenvolvimento e como isso afeta as relações entre as pessoas e a vida da organização:

“Em julho de 2004 houve uma re-estruturação na Fundação. As três áreas programáticas: educação, saúde e promoção social... tentávamos de todas as formas trabalhar de forma multidisciplinar, no matricial. O que era super difícil de fazer. Então tivemos que mudar a estrutura. Percebemos que quem estava tocando os projetos, na realidade, não eram os coordenadores de área e sim os coordenadores de programas(...) Então, fizemos um organograma mais horizontal. Não existem mais as áreas programáticas. É direto o coordenador do programa. Hoje funciona mais ou menos dessa forma: existe a diretoria, um coordenador técnico, um administrativo, um coordenador do Jari e um coordenador de relações institucionais. São essa as áreas, divididas de forma mais ampla, menos técnicas e mais estratégicas(...)”

Na Fundação existiam nichos consolidados de poder e controle, onde os processos de tomada de decisão aconteciam de forma isolada e não integrados às demais instâncias da própria Fundação e do Grupo Orsa. O escopo da participação era mais restrito, concentrado em questões técnicas, diretamente ligado às tarefas, procedimentos e rotinas de trabalho. Esse modelo se mostrou inadequado para atender as novas demandas com as quais a Fundação se deparava²⁹ e exigiu mudanças organizacionais de tal ordem que acabaram por deflagrar um processo de revisão de estratégias e escopo de atuação na Fundação como um todo. Redistribuição de responsabilidades, redesenho de cargos, criação de comitês técnicos e grupos matriciais de trabalho, compõem o quadro de mudanças institucionais em andamento na Fundação. Uma das conseqüências dessa dinâmica

²⁹Após a aquisição da Jarí Celulose esse aspecto ficou mais evidente, dado a complexidade de problemas sociais da região que a Fundação teve de incorporar em seu repertório de atuação.

poderá ser a ampliação do exercício de participação nos diferentes níveis de tomada de decisão, por parte dos diversos atores que lá atuam.

Para Matias Rath, coordenador técnico da Fundação Orsa, essa etapa se resume na busca de uma “gestão e um atendimento mais integrado”, já que a especialização dos projetos acarretava um “afastamento da organização”. Num outro momento de sua entrevista, enfatiza que esse processo de integração entre as diferentes áreas e saberes da organização tem exigido que seu departamento, um grupo de trabalho responsável por projetos, enfrente o novo desafio de se tornar uma “estrutura funcional, matricial, trabalhando por células”. Reconhece a importância desse processo de integração ao apontar que sem ela não “tem caminho estratégico em conjunto”.

Sob um outro ponto de vista, Roberto Bretzel, coordenador administrativo do Ecoar, reconhece a importância dessa dinâmica da horizontalidade e do trabalho em equipe quando diz que:

“(...) Ainda que cada um tenha sua função muito clara, todo mundo tem que trabalhar da maneira mais horizontalizada possível, nas decisões(...) a gente aprende a negociar mais, a respeitar a opinião das pessoas(...)”

Miriam, apesar de constatar uma certa fragilidade, quando indagada como o Ecoar trabalhava a integração das equipes e de metodologias, lembra que uma forma de garanti-la é a “mistura de técnicos nos projetos”:

“(...) na verdade, a gente aqui está deixando um pouco a desejar nisso daí, porque a gente tem muito acúmulo de trabalho. Agora, o bacana é que as pessoas trabalham muito juntas e a gente faz propositalmente uma mistura de técnicos nos projetos(...) a gente está conseguindo manter um grau de evolução mais ou menos integrado(...) A gente conseguiu fazer com que o pessoal da Florestal, aos poucos, começasse a participar dessas oficinas de capacitação(...) e essas capacitações fazem com que os projetos, as pessoas evoluem(...)”

Parece, portanto, haver uma leitura nessas organizações da necessidade de se buscar a integração de suas equipes, facilitada pela existência de estruturas mais

horizontais. Contudo, não se pode afirmar o quanto de concreto está ocorrendo ou quais dificuldades e tensões para a efetivação dessa prática, na medida em que não houve tempo hábil para acompanhar minimamente o cotidiano dessa equipes.

Aprender fazendo

A possibilidade de se aprender fazendo e reconhecer a organização como um espaço favorável e estimulador do aprendizado individual e coletivo, são outros pontos a serem destacados. Parecem se apresentar como facilitadores do processo de tomada de consciência do papel que cada um desempenha, colaborando para o “empoderamento” e a tomada de decisão de maneira autônoma, interdependente e responsável. Temas como experiência profissional, espaço de experimentação e ousadia, avaliação processual, relação com os públicos de interesse e confronto de diferentes realidades são componentes de aprendizado pessoal e organizacional destacados durante os relatos.

Como lembra Bordenave (1983), “apesar da participação ser uma necessidade básica, o homem não nasce sabendo participar”. É uma habilidade que se aprende e é constantemente aperfeiçoada. Essa noção de participação como um processo é importante para se entender como ela se faz presente de diferentes maneiras nos diversos momentos das trajetórias das organizações.

Um outro aspecto a ser observado, quando da análise da questão do aprendizado na organização e sua relação com a construção do processo participativo, é o quanto as pessoas estão, ou não, abertas para isso. Ele está diretamente ligado à implementação de “estratégias educacionais” (Storch, 1985) a serem desenvolvidas, como, entre outras, mudança na postura das pessoas, programas de comunicação, compartilhamento da informação, treinamentos, desenvolvimento de liderança.

Questões importantes, e que certamente mereceriam uma análise mais aprofundada, também surgiram durante as entrevistas, especialmente aquelas relacionadas com ferramentas de gestão e canais mais formais que possibilitem a troca de informações e de saberes dentro das organizações. Este trabalho não

centrou esforços nessa reflexão, pois estes temas não eram seu foco. No entanto, vale ressaltar alguns relatos que destacam esses elementos por parecerem importantes no desenvolvimento dos processos participativos nas organizações com fins sociais.

Na Fundação Orsa houve uma preocupação com este aspecto. Os entrevistados manifestaram a intenção em se criar mecanismos que ampliem as dimensões de participação hoje existentes, promovendo o engajamento dos participantes na realização de workshops, “onde todo o conhecimento acumulado da Fundação seja dividido com todos os funcionários”, disseminando e compartilhando informações entre eles. Outro destaque feito se refere às visitas anuais da equipe da Fundação às plantas do Grupo Orsa, para apresentar suas ações e, ao mesmo tempo, conhecer o que é realizado de trabalho voluntário e social pelos colaboradores do Grupo.

Nessa direção, um movimento ainda inicial também pôde ser percebido na Ashoka, quando dos relatos sobre as práticas que passaram a ser adotadas pela nova diretoria, no sentido de estimular os técnicos, os *fellows* e o próprio conselho, recém empossado, a terem uma presença mais ativa nos processos decisórios da organização.

Célia Cruz, por exemplo, relata que na *Ashoka* é utilizado um *software* que gerencia relacionamentos, atualizando, freqüentemente, os contatos e os níveis das relações que são estabelecidas com cada um de seus públicos. Isto possibilita, segundo ela, “resgatar e qualificar esses contatos”. Além disso, o uso de *e-mails*, a existência de *newsletter on line* e impressa “ajuda a estabelecer uma relação entre projetos colaborativos”.

No Instituto Ecoar, ferramentas como *webmail* e *site* são comuns e bastante utilizadas, além das mais tradicionais, para a troca de informação e até mesmo para possibilitar encontros “virtuais”, na medida em que os técnicos e a coordenação viajam com freqüência, o que dificulta, muitas vezes, reuniões ou conversas presenciais.

No entanto, pela fala de Vivianne Amaral, coordenadora de projeto, percebe-se que canais e mecanismos de comunicação e de compartilhamento de informações ainda são um projeto a ser desenvolvido pelo mesmo Instituto. Ela conta que:

“(...) intranet nós não temos. A gente tem webmail, do Ecoar, todas as pessoas têm e-mail... [as notícias circulam] por uma lista pessoal. Então, é muito primário isso ainda... nós somos muitas pessoas trabalhando em diversos projetos e muitas vezes a gente nem se comunica, não se conhece... por exemplo, o pessoal que está no interior, no projeto florestal... a gente se relaciona de uma forma muito superficial, mas muitas vezes, a minha experiência diz que, na medida em que a gente investir na comunicação aqui dentro, comunicação interna e externa, o repertório de cada projeto, de cada pessoa pode ser socializado de uma forma melhor para a instituição(...)”

Um outro canal de compartilhamento enfatizado tanto na *Ashoka* quanto no Ecoar são as reuniões mensais de comunicação que reúnem todas as equipes com o objetivo de trocar informação e tomar decisões de caráter administrativo, como reformatação de relatórios, e até estratégicos, como a incorporação de novos projetos e captação de recursos.

Já, para Elenice Tamashiro, assessora administrativo-financeira, esse aprendizado se concretiza na oportunidade de, ao vir trabalhar na *Ashoka*, coordenar uma área onde não tinha muito conhecimento, a área financeira. E afirma que continua sendo “um grande aprendizado e ao mesmo tempo em que eu aprendo, tenho que passar para as pessoas das áreas [específicas]”.

O próximo relato de Miriam Duailibi, coordenadora geral do Ecoar, nos sugere que o tema da aprendizagem também está acoplado com a avaliação processual, prática, segundo ela que existe desde os primórdios do Instituto.

“(...) sempre foi praxe aqui no Ecoar um processo de avaliação contínua. Hoje a gente está chamando isso de avaliação dialógica. É uma avaliação que leva a um replanejamento. A gente tem sido muito claro e transparente com os clientes, embora às vezes eles não entendam isso: a gente fala que o processo pode ser redesenhado a qualquer momento. A gente vai fazendo, vai avaliando, vai replanejando o tempo todo. E vai criando indicadores. A gente se recusa a criar indicadores de saída(...) a gente tem tido a coragem de replanejar melhor: senão deu certo, vamos mudar(...)”

Essa discussão sobre a disseminação das informações e do conhecimento que são gerados ou produzidos nas organizações parece ser importante, na medida em que pode ser um caminho para a incorporação de novos repertórios para as diversas equipes, componente significativo para aumentar a capacidade de tomada de decisão, “empoderando-as” para o exercício da participação. (Pateman-1992; Bordenave-1983; Storch-1985).

Na análise dos processos participativos, que são construídos no âmbito interno das organizações, evidenciou-se que o desenvolvimento profissional e pessoal³⁰ daqueles que trabalham e se envolvem nas organizações com fins sociais são componentes fundamentais dos processos de desenvolvimento organizacional e institucional. Existe estreita relação e conexão entre eles (Silva, 2003). Assim, integrar estratégias educacionais a mudanças estruturais que reforcem processos participativos parece ser um caminho exitoso, uma vez que, além das pessoas precisarem estar preparadas para o exercício da participação e da tomada de decisão, são necessários ambientes que sustentem essas práticas.

Abrindo as janelas e as portas das organizações

Ao estudar governança nas organizações com fins sociais não basta analisar apenas os processos participativos internos. É necessário olhar para fora; considerar que essas organizações só existem em função dos grupos sociais com os quais elas trabalham. Os diferentes públicos de interesse dessas organizações podem influenciar, de maneira significativa, seus processos de desenvolvimento institucional. Exemplos disso podem ser encontrados no Ecoar na Fundação Orsa, quando Marcos Sorrentino e José Montagnana comentam sobre momentos específicos vividos pelas respectivas organizações:

“(...) se a entidade não se coloca isso, as pessoas não se colocam esse questionamento, elas podem até se formar no campo de pensar métodos e técnicas de educação popular, de pensar como se faz um projeto(...) mas nós queremos mais do que isso, nós queremos formar gente questionadora desse

³⁰Competências, conhecimentos, atitudes, posturas e ambientes que favoreçam a “consciência participativa” (Storch, 1985) e a “socialização” (Pateman, 1992).

modo de vida, desse modo de organização dos humanos(...)"
(Marcos Sorrentino – Ecoar)

"(...)o aprendizado com o Jari foi muito grande. Foi no sexto ano da Fundação, quando ela ganhou prêmios de responsabilidade, já estava consolidada. Aí nos chegou o Jari, do outro lado do Brasil, totalmente diferente. No início nós chegamos achando que já soubéssemos resolver tudo. E começamos a dar de frente com algumas coisas que eram novidades(...)" (José Montagnana – Fundação Orsa)

Ou ainda quando Matias, da mesma Fundação Orsa, relata a diferença entre a formatação do projeto Formação de Suzano e o de Campinas, enfatizando a importância de conceber projetos em conjunto com seu público-alvo:

"(...)Nós conquistamos os jovens que ficavam nos faróis, trouxemos para dentro do projeto, construímos o projeto junto com eles, trabalhamos a comunidade e até hoje o 'Formação' lá em Suzano se destaca pela ação comunitária, pelos resultados. É fantástico! Lá nós vemos, com muita clareza, as diferenças em relação ao 'Formação' de Campinas, que foi o primeiro, nascendo de um local que distribuía cobertores e cesta básica e nós ajudávamos financeiramente(...)"

Esse aspecto também aparece na Ashoka, quando Célia Cruz comenta sobre a mudança da missão da instituição, fato ocorrido também pela influência de um de seus grandes doadores:

"(...) Até o ano passado, a missão da Ashoka era estimular a profissão de empreendedor no mundo. Por iniciativa de um doador, ele fez a proposta para a Ashoka visitar a missão e a visão. E foi uma mudança radical! Esse doador trouxe a proposta de apoio e contribuição para a criação de um setor social... Hoje a visão da Ashoka é de que todo mundo é agente de mudança(...) Essa proposta desse doador foi um grande estímulo dessa mudança(...)"

Ao relacionar participação com tomada de decisão, ou com quem pode influenciar essa prática dentro de uma organização, é importante destacar o processo existente na Ashoka:

"(...) Os fellows não participam da tomada de decisões, mas sei que somos consultados. Há fellows mais próximos, ou mesmo porque ficam mais próximos do escritório, do centro do poder."

Esses fellows, por terem uma visão mais estratégica, são chamados(...) (Marta Gil – fellow da Ashoka)

Parece emergir, de alguma forma, nos diferentes relatos, a consciência de que há as relações entre organização e *stakeholders* são afetadas mutuamente. O papel da organizações, seu modos de atuar, os projetos que desenvolvem, os caminhos que perseguem parecem ser são determinados não só por quem criou a organização, mas também pelas pessoas que dela se beneficiam, estabelecendo-se, assim, uma relação mútua de controle e influência.



Desenvolvimento organizacional e desenvolvimento institucional: construindo a identidade das organizações

A firmeza dos valores, dos princípios, do caráter militante que caracterizam as ações do Instituto Ecoar, Ashoka e Fundação Orsa, principalmente na sua fase inicial, traduzidos em alguns momentos por “convicção”, “ideal”, “militância”, “filosofia”, “coração” ou “paixão”, configuram o cenário de grande parte do conteúdo relacionado ao processo de construção da identidade das organizações estudadas. A cultura da organização aparece como um fator relevante nesse processo (Fleury & Sampaio, 2002).

"(...) até hoje, a questão da criança que está com seus vínculos rompidos, que está abrigada, mexe com o coração dos instituidores e isso não muda, nós sempre vamos trabalhar com essa linha(...)" (Matias Rath - Fundação Orsa)

"O que nos levou a criar o Ecoar foi a busca da convergência entre a ação militante que os fundadores tinham(...) onde a gente constantemente se deparava com a falta de tempo e a falta de recursos para fazer a nossa materialização dos nossos ideais(...) foi esse desafio que se colocou: de uma organização cidadã que fosse profissionalizada e conseguisse, ao mesmo tempo, radicalizar a ação da educação ambiental através de projetos(...)" (Marcos Sorrentino - Ecoar)

O processo de crescimento e amadurecimento é uma variável importante na construção e consolidação da identidade da organização. Muitas vezes aparece aliado à capacidade de expandir a sua atuação, à busca da sua "profissionalização" e à efetivação de parcerias estratégicas. São pontos que vão moldando a organização, obrigando a rever missão e objetivos de modo a contextualizá-la em seu campo de atuação, ampliando sua visão de mundo e exigindo um exercício constante de olhar para dentro e para fora de modo circular.

Como relata Miriam Duailibi, do Ecoar, esse movimento se constitui de modo a combinar o propósito inicial do Instituto com a evolução que o movimento ecológico e ambiental exigem.

"(...) a missão do Ecoar é contribuir para a construção de sociedades sustentáveis(...) a palavra mais usada aqui dentro é a questão da sustentabilidade. Acho que durante muito tempo, a palavra mais usada foi educação ambiental... hoje não é só educar para, mas fazer mesmo!(...) voltado pra dimensão ecológica. Coisa que eu acho que o Ecoar não era. A gente falava muito disso, mas no nosso trabalho isso aparecia pouco(...) Então, essa coisa que é puxar pra essa dimensão ambiental e ecológica está muito forte aqui no Ecoar. E está em todos os lugares que a gente passa..."

Em outro momento, Miriam discute a necessidade de se firmar parcerias para que a organização possa desenvolver ações mais efetivas, considerando especialidades e competências que a entidade ou não possui ou não as desenvolveu de forma apropriada às necessidades do trabalho, como em outras organizações. Aponta que:

"(...) participamos de um grupo que está trabalhando a agricultura familiar. O Ecoar entra pra trabalhar a dimensão ecológica no plantio da mamona. Antes, entraria pra fazer tudo(...)"

Na Fundação Orsa, os momentos de crise em função do amadurecimento institucional surgem por outros motivos. Diferentemente do que ocorreu com o Ecoar, a Fundação começou o seu trabalho sem muita clareza das ações a serem realizadas para alcançar sua missão: atender a criança e o adolescente em situação de risco social. Tinham um orçamento significativo para aplicar em atividades de caráter mais assistencial e, também, financiar projetos de terceiros. A grande preocupação era monitorar a aplicação desses recursos. Como bem frisou José Montagnana “era um momento em que a Fundação mais financiava que fazia”. Com a evolução de sua atuação no campo social, crescia na Fundação Orsa a insatisfação com a linha adotada. Como comenta Sérgio Amoroso, presidente do Conselho Curador da Fundação, “não bastava ter um negociozinho para acalmar a nossa consciência que estava em crise”. Projetos pontuais já não davam conta de atingir a essência de sua missão. Era necessário mais. Era necessário avançar e, para isso, seria preciso trabalhar em parceria e implementar ações mais eficazes, criar programas e, mais recentemente, direcionar a energia da Fundação para ações que construam ou influenciem políticas públicas.

Os movimentos vivenciados pelo Ecoar e Fundação Orsa reforçam a necessidade das organizações sociais em buscar e manter a interlocução com seus diferentes públicos de interesse (*stakeholders*), enfatizando o entrosamento e a parceria com o Poder Público para ganho de escala, ampliando a efetividade de suas ações. Na *Ashoka* este aspecto aparece quando Célia Cruz enfatiza a necessidade de ampliar o impacto social dos projetos que a organização apóia e considera que influenciar políticas públicas é uma forma poderosa de se alcançar esse objetivo. Novos cenários de atuação passam, então, a fazer parte da vida dessas organizações, obrigando-as a delimitar de forma mais objetiva seus campos de atuação, contribuindo para o desenvolvimento e efetividade do terceiro setor, ampliando sua capacidade de estabelecer relações com os demais setores da sociedade. (Falconer, 1999).

Além disso, as organizações experimentam novos arranjos institucionais para conciliar diferentes atores que passam a ter um papel significativo em suas ações.

Ressalta-se a necessidade das organizações em se capacitar para interagir com a sociedade, produzir novos saberes e estabelecer parcerias. (Jacobi, 2004).

Percebeu-se, nos diversos movimentos vividos pelas três organizações estudadas, que os esforços dirigidos na busca pela afirmação e expansão de suas ações geraram ganhos em efetividade e, ao mesmo tempo, exigiram a ampliação de suas estruturas e quadros, provocando mudanças significativas em seu desenvolvimento interno. Na *Ashoka*, por exemplo, a formalização da organização implicou na contratação legal de seus funcionários, representando um aumento de 62% em suas despesas. Esse aspecto é especialmente relevante quando se considera que naquele momento um dos principais financiadores da organização havia diminuído o aporte de recursos.

Marcos Sorrentino, ao mesmo tempo em que reafirma a riqueza desses momentos em organizações com fins sociais, enfatiza os conflitos que surgem e a complexidade em superá-los. A diversidade de olhares, o desconhecimento sobre a história da organização, a acomodação no lidar com o cotidiano e, especialmente, a falta de canais organizacionais receptivos às novas necessidades geraram, no Ecoar, conflitos acirrados de governança e de identidade:

“(...) Aí foi um momento de mudança significativa na entidade, com muita gente assalariada trabalhando que não conhecia a trajetória da entidade e que não tinha o repertório da história do movimento ambientalista(...) isso é de uma riqueza muito grande, pois permitia trabalhar com essa diversidade de olhar e questionamento(...) o que desvirtuou a entidade, no sentido daquele ideal libertário, de uma entidade que fizesse no seu cotidiano o que estava propondo para a sociedade, foi a própria inexperiência nossa de conseguir um formato institucional, um modelo organizacional que correspondesse a esse ideal(...)”

O Ecoar, forçado a ampliar seus quadros a cada projeto de grande porte que assumia, confrontou-se com outro tipo de dificuldade – como garantir a permanência de profissionais de qualidade após o término dos projetos. Trata-se de um problema bastante conhecido pela maioria das organizações sociais. A manutenção de quadros técnicos experientes e importantes gera a necessidade de buscar ou “inventar” novos projetos a fim de se obter um maior volume de recursos, gerando

um círculo vicioso que, se não for enfrentado de forma criteriosa, poderá desvirtuar cada vez mais a identidade da organização (Falconer, 1999).

Na Fundação Orsa, o impacto das mudanças internas e, especialmente, a necessidade de ampliação de quadros com a contratação de profissionais especializados foram percebidos como pontos positivos, tanto por agregarem novos conhecimentos como por favorecerem mudanças em sua estrutura organizacional, maximizando os benefícios desse novo arranjo.

“(...) mas acho que a equipe está se fortalecendo. Esse ano o orçamento aprovou a contratação de mais seis técnicos de nível superior que vão agregar conhecimento para os profissionais que tem lá(...)” (Matias Rath – Fundação Orsa)

Na análise dos depoimentos referentes à construção do processo de identidade percebeu-se, ainda, a expressão de um desejo comum: contar com um conselho atuante integrando a vida da organização de forma a respaldá-la. Uma análise mais apurada desta questão é apresentada no item referente à *Governança*.

Outra questão destacada pelos entrevistados, particularmente da Fundação Orsa e da *Ashoka*, foi a relação com o Grupo Orsa e *Ashoka* Internacional, respectivamente. Nas duas organizações, em função de sua origem, o tema aparece de modo relevante, tanto para a construção de sua identidade quanto para conquista e manutenção de graus significativos de autonomia. As duas organizações reconhecem, no entanto, a importância de alimentar uma interdependência que estimule o desenvolvimento de uma relação saudável e harmoniosa entre elas.

A Fundação Orsa já constatou que o desenvolvimento de ações sociais é facilitado nos locais onde existem unidades da empresa, pois podem contar com a “energia das pessoas, com os fornecedores, os clientes e a sua estrutura”, contribuindo para seu melhor funcionamento, como bem lembra Matias Rath. Ao mesmo tempo, na Orsa Florestal, empreendimento concebido “como um negócio com lucro correto”, a experiência da Fundação influenciou a revisão das diretrizes existentes, incorporando ao trabalho variáveis socioambientais sustentáveis a serem monitoradas, pela primeira vez, em conjunto.

O fato de a *Ashoka* Brasil contar com uma “tradição” de atuação no país e ter um expressivo número de fellows, que desenvolvem diversos projetos avaliados, muitas vezes, como especialmente importantes e inovadores pela matriz norte-americana, faz com que a organização seja considerada referência em uma série de temas e práticas que adota. Por isso mesmo, freqüentemente funciona “como piloto de muitas idéias que depois são incorporadas” internacionalmente, como conta Célia Cruz. Constatou-se, como já foi relatado no item sobre participação, que apesar da relação com a matriz ser predominantemente positiva, estimulando o desenvolvimento organizacional da “base” brasileira, também apresenta alguns pontos de tensão como sobrecarga de trabalho e ruídos de comunicação já apresentados anteriormente³¹.

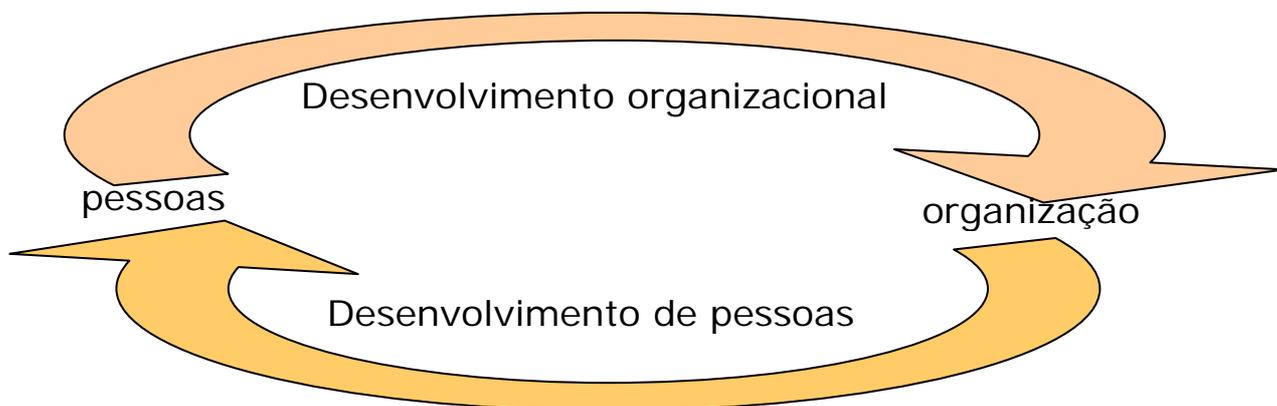
No Instituto Ecoar, essa relação com a “matriz” inexistente, mesmo porque é uma organização “independente” não possuindo vínculos formais com qualquer outra. No entanto, é possível afirmar que algum tipo de interação interinstitucional se configura, na medida em que duas organizações co-existem³². Como já foi dito no capítulo sobre a caracterização das organizações, o eixo temático da reposição florestal (depois transformado em Associação Ecoar de Reposição Florestal) funcionou como fonte permanente de recursos mínimos para a sustentação econômica do Ecoar, como foi ressaltado por Roberto Bretzel, um dos coordenadores do Instituto e da Associação, durante sua entrevista. Hoje, a subsistência do Instituto Ecoar não depende mais dessa relação, em função dos recursos significativos que tem captado com a realização de grandes projetos. A relação entre Instituto e Associação passou a ser mais programática, um influenciando os projetos do outro a partir de uma articulação mais planejada dos eixos temáticos de educação ambiental e reposição florestal.

Os diferentes contornos dos relatos aqui apresentados – crescimento, parcerias estratégicas, relação com matriz, conselhos e impacto social - permitem afirmar que a construção da identidade das organizações com fins sociais é influenciada e, muitas vezes, moldada pelas relações que cada organização estabelece ao longo de sua trajetória com os diferentes processos de desenvolvimento que experimenta.

³¹ Pgs. 40/41 desta monografia.

³² Instituto Ecoar para a Cidadania e Associação Ecoar de Reposição Florestal.

Governança em organizações com fins sociais



Aliar paixão e/ou militância a resultado, eficiência metodológica à efetividade nas ações, horizontalidade e participação à responsabilidade, ampliação de competências à construção de um saber coletivo, sustentabilidade a princípios e valores, certamente sinalizam a necessidade de um pensar estratégico e político que respalde e contextualize a organização no desempenho de sua missão e objetivos.

É neste cenário que a questão da governança surge. E surge não somente para ajudar a responder a muitos desses desafios, mas e, sobretudo, como impulsionadora e facilitadora, num movimento contínuo de ir e vir, de abrir e fechar, que exige um estado de alerta constante da organização social e das pessoas que com ela se envolvem. Ou seja, governança numa organização com fins sociais não deve se apresentar como "controladora" de um sistema, no sentido de minimizar ruídos e problemas de relações de poder. Deve ser entendida como um movimento de constante retro-alimentação, que estimula as pessoas a se aprimorarem individual e coletivamente, quer seja no âmbito dos conselhos, das diretorias executivas, dos quadros técnicos ou dos beneficiários, como nas relações que se estabelecem entre esses diferentes atores.

Diferentes fases e movimentos

As entrevistas realizadas com diretores executivos, coordenadores funcionais de áreas, conselheiros e *fellows* indicam que a dinâmica de governança em organizações com fins sociais é uma realidade muito complexa, tanto em relação à natureza da atividade de governar como por acontecer num contexto ainda pouco conhecido, com poucos estudos consolidados e pela própria natureza do Terceiro Setor.

Durante a coleta de informações percebeu-se que essa dinâmica apresenta características diferentes nas diversas fases do desenvolvimento de uma organização. Tendo como referência a classificação proposta por Christopher Schaefer e Tyno Voors (2000), no que se refere às fases de desenvolvimento de uma organização social, constatou-se a relevância da “fase pioneira”. Ela se destaca tanto numa organização nascida da militância na área ambiental – o Instituto Ecoar - como numa organização que inicialmente, no Brasil, parecia ser mais um braço na América Latina da matriz americana – a *Ashoka* Empreendedores Sociais - como numa fundação empresarial - a Fundação Orsa - que nasce com orçamento próprio, mas voltada ao apoio de trabalhos de terceiros, muitas vezes de caráter assistencial e, aos poucos, vai alterando profundamente sua maneira de atuação.

As entrevistas propiciaram momentos significativos de observação e comentários sobre a fase do nascimento. Evidenciou-se a ausência de papéis e responsabilidades explicitadas e o predomínio de trabalhos sem a presença de fluxos ou procedimentos pré-definidos. Predomina na organização uma relação operacional informal nesse momento de sua vida.

“(...)quando era muito “pequeninha”, a gente não tinha uma estrutura de funcionamento padrão. (...) não tinha presidente, não tinha uma estrutura. Era um conselho coordenador. Inclusive os cartórios tinham dificuldade de entender(...) ‘mas quem responde pela instituição?’ Na verdade era um conselho de sete, que eram fundadores, ou pessoas próximas do Ecoar”(...) (Roberto Bretzel – Ecoar)

“(...)e aos 36 anos eu olhei e eu tinha três vezes mais do que eu tinha projetado para a vida toda, aí me deu uma crise danada. E agora, o que eu faço com isso?(...) Aí veio a decisão da Fundação, ela não nasceu com a decisão de faturamento,

mas já nasceu com uma verba, no primeiro ano nós decidimos que não ia dar, sem planejamento não ia dar.” (Sérgio Amoroso – Fundação Orsa)

“(...)aqui na Ashoka, quando eu entrei, o escritório era muito confuso, não tinha áreas, era uma pessoa que cuidava de quase tudo. Levamos oito meses para começar a colocar a casa em ordem... Entrei na seleção e integração e redes, que depois dividi um pouco com a Luciana(…)” (Maria Clara Machado – Ashoka)

Quando essas três organizações começam a ganhar complexidade e os processos iniciais parecem não mais atender as suas necessidades, aquele núcleo original, que até então funcionava na linha “todos por todos”, defronta-se com a necessidade de aprimorar a organização do trabalho e o seu desenvolvimento. É um momento de inúmeros conflitos internos, que pode envolver cisões e desentendimentos entre grupos e lideranças históricas.

Considerando as entrevistas realizadas, especialmente a de profissionais que integram conselhos e diretorias, constatou-se que é quase sempre nesse momento que ganha relevância uma tensão que caracteriza, de modo especial, as questões de governança em uma organização com fim social: a polaridade existente entre crescer, ampliar a sua ação e visibilidade, ganhar novos espaços e escala, influenciando e, até mesmo, criando políticas públicas; ou manter-se ligada a um fazer histórico, original, quase sempre muito diferenciado e competente, que depende da ação de poucos e privilegia o desenvolvimento interno. É importante destacar que essa tensão não será minimizada simplesmente pela decisão de ampliar e garantir níveis mais significativos de profissionalização de equipes, processos de trabalho e sistemas organizacionais. Em vários momentos, esse movimento de atuação menos abrangente desencadeia um importante crescimento técnico interno e acaba por diferenciar os seus profissionais e dirigentes³³.

Portanto, crescer e se profissionalizar não é só uma decisão técnica e lógica. É uma decisão que deve ser compartilhada entre os vários atores envolvidos e os caminhos que poderão ser seguidos devem ser compreendidos por todos, assegurando o comprometimento coletivo tão típico nessas organizações. É uma tarefa complexa

³³ Esse movimento é típico do que Schaefer & Voors (2000) chamam de “fase de diferenciação”.

que pode gerar cisões e a necessidade de mudanças mais radicais, inclusive de suas práticas de governança.

*“(...) quando a profissionalização acontece(...) essa fase é muito difícil... as pessoas sentem que estão perdendo muita coisa, que o negócio está descambando, acabou tudo... (...) se de um lado é tudo amador, todo mundo faz tudo, toda aquela coisa militante, faz por qualquer dinheiro, por outro lado você passa, tende a passar para um outro lado onde a diferenciação acaba sendo muito extrapolada, os papéis rígidos... é dentro dessa fase, um momento um pouco mais pra frente...onde as pessoas começam a repensar: ‘ok, capacidade de fazer projetos a gente já viu que tem! ...mas isso é suficiente? Isso nos contempla, como pessoas que querem e que estão aqui?’”
(Rodrigo Junqueira – Ecoar)*

Muitas vezes é nesse momento que ocorre a revisão de missão, visão, estruturas e, até mesmo, princípios e valores como já foi abordado quando discutiu-se o item relativo à construção da identidade da organização. O desafio passa a ser a concepção de uma nova dinâmica de governança que continue a assegurar o desenvolvimento interno, especialmente animado pela participação ativa das pessoas envolvidas com a organização e com o seu desenvolvimento. E, ao mesmo tempo, implemente o funcionamento de um modelo de gestão que favoreça a eficiência nas relações com os diversos grupos de interesse e, em especial, ofereça o respaldo necessário à efetividade das ações da organização na vida da sociedade onde atua³⁴.

A improvisação que caracterizava o nascimento da organização passa a conviver com o encaminhamento de ações que objetivam a construção de processos de trabalho mais complexos, a definição de funções e explicitação de responsabilidades e a contratação de especialistas. A organização com fins sociais começa a viver a sua “fase de diferenciação”. Constatou-se, durante a pesquisa, essa sinergia entre as fases de desenvolvimento.

“(...)a gente fez um contrato com a Petrobrás...era um contrato de um milhão de dólares,... eu defendia que tinha de criar gerências porque o projeto era muito grande, era muita gente contratada...então a gente tinha uma gerência de comunicação, uma de caracterização, que é uma parte mais de urbanismo, arquitetura, e a gente tinha uma gerência de educação

³⁴ Vide depoimento de Marcos Sorrentino, pg. 52 deste trabalho.

ambiental, que cuidaria dos grupos(...)” (Miriam Duailibi – Ecoar)

Nas diferentes trajetórias das organizações estudadas, percebeu-se que é no momento de crise da “fase pioneira” que ganha importância e reconhecimento uma instância de decisão quase sempre inexistente ou exercida de modo informal pelos fundadores ou diretores. Essa instância tem merecido destaque nos estudos da temática de governança em função de sua importância para o crescimento e maturidade das organizações - o conselho. Conselho diretor, conselho curador, conselho consultivo enfim, diferentes nomenclaturas para designar um novo nível formal que surge na organização com fins sociais quando ela ganha complexidade em sua estrutura e gestão, decide organizar legal e tecnicamente o seu trabalho e, em especial, quando fica muito forte a necessidade de administrar de modo equilibrado os conflitos intrínsecos entre a visão filosófica e de futuro de uma organização social e a sua operação cotidiana.

Nas entrevistas e visitas realizadas ao Instituto Ecoar, *Ashoka* e Fundação Orsa constatou-se que, independentemente dos modelos e caminhos definidos no interior de cada uma delas, o *papel de conselho* é sempre exercido por alguém. De um modo geral, este papel envolve os seguintes pontos:

- a) zelar pelo cumprimento da missão institucional, favorecendo, sempre que necessário, a sua revisão ou atualização;
- b) monitorar e opinar sobre os planos de ação definidos pela diretoria executiva para o curto e médio prazos;
- c) acompanhar sistematicamente o progresso da organização em relação às metas e desafios estratégicos estabelecidos,

O que define quem exercerá esse papel, na maioria das organizações com fins sociais em sua fase inicial ou pioneira, é a sua liderança – que tanto poderá ser exercida por uma pessoa ou por um núcleo central. É essa liderança que normalmente convida pessoas conhecidas para apoiá-la na tarefa de criação e implantação da organização e o conselho se limita, freqüentemente, em exercer um papel focado em discussões internas a partir de relatos de atividades, prestação de serviços de assessoria especializada e incentivo à operação. Quase sempre esse

conselho inicial é pequeno e mantém relações informais entre si e com a liderança que administra a organização.

Essa situação só se alterará com o crescimento da organização e com a necessidade de contar com o funcionamento de estruturas mais complexas. Quando isso acontece, o “conselho organizador” (Mathiasen, k. III, 1996) não mais consegue desempenhar o seu papel e é natural que ocorram atritos entre conselheiros e membros das equipes executivas. Quando a organização social se reorganiza para fazer frente a um momento de expansão e crescimento, a revisão do papel do conselho se fará necessária. A informalidade inicial e a pouca clareza na divisão de papéis tenderá a ser substituída. O conselho passará a afastar-se de ações operacionais para concentrar-se na direção estratégica da organização e na responsabilidade por seu desempenho e sustentabilidade. A equipe executiva, por sua vez, aceitará prestar contas ao conselho e articular com ele a construção dos planos estratégicos, que funcionarão como norteadores da ação institucional (Chait, Richard-1996).

Em relação à organização de seu conselho, a *Ashoka* convive ainda com o início desse processo. O conselho dessa organização realizou a sua primeira reunião no final de 2004 e deverá “ter um caráter mais consultivo e de implantação de projetos inovadores”, segundo depoimento de Célia Cruz. Percebeu-se, nos diferentes depoimentos obtidos na *Ashoka*, um movimento interno significativo, que defende a participação cada vez mais ampla dos *fellows* na vida da organização, incluindo, em especial, uma forte presença desse segmento no conselho. Ainda segundo Célia Cruz “essa tendência é da cultura brasileira”.

A experiência na *Ashoka* Brasil parece organizar-se para, num futuro próximo, ter um conselho independente e estimulador do desenvolvimento organizacional, exercendo um papel de apoio à inovação e à criatividade. Constatou-se que duas diretoras internacionais e a diretora da *Ashoka* Brasil Paraguai integram, como membros efetivos, o primeiro conselho da *Ashoka* Brasil. Diferentemente do que predomina na literatura de governança, especialmente na área corporativa, a presença nesse conselho de profissionais que desempenham funções executivas estratégicas pode simplesmente indicar um desenho alternativo de governança - a

ser devidamente avaliado – e com caráter temporário, adequado ao contexto de uma organização social. Essa situação pode ser também um reforço para os que acreditam que não há modelos ou normas rígidas a seguir neste campo, quando tratamos de organizações dessa natureza. O que realmente importa, é que os processos de governança favoreçam o seu desenvolvimento e de todos os interessados e, conseqüentemente, possam influenciar a sociedade onde atuam, reforçando valores e práticas democráticas.

Os depoimentos obtidos indicam que essa temática está, neste momento, distante no Ecoar, organização mais independente e autônoma do ponto de vista de sua constituição. Percebeu-se nos depoimentos obtidos que tem sido um desafio para essa organização trazer essa discussão para o seu cotidiano. Como quase todas as organizações com fins sociais que dependem exclusivamente de sua atuação para sobreviver, o Ecoar tem canalizado, nos últimos anos, a maior parte de seus esforços com assuntos relacionados a sua administração. Apesar de existirem espaços para a reflexão estratégica, constatou-se, pelos depoimentos, que a coordenação geral parece não ter condições de dispensar a esses assuntos um tratamento mais formal e sistemático. Esta tarefa deveria ser assumida por um conselho atuante e independente e, desse modo, as duas instâncias de poder poderiam conduzir, de forma mais equilibrada e integrada, o desenvolvimento da organização.

Na Fundação Orsa, a questão do conselho apresenta contornos muito específicos. Percebeu-se nos depoimentos obtidos que está em andamento um conjunto de ações que visam dinamizar o papel do conselho curador (obrigatório por lei), apesar da forte consciência de suas limitações, por se tratar de uma instância integrada por diferentes especialistas e figuras públicas, que se reúne poucas vezes por ano. O que se planeja é a criação de uma nova dinâmica de trabalho que incluirá, entre outras ações, a alocação de um profissional para cuidar especificamente do relacionamento com os conselheiros. Além de estreitar as relações entre o conselho e a diretoria executiva, essa nova abordagem deverá favorecer uma maior participação e colaboração dos conselheiros com a vida da organização, a partir de ações que serão planejadas considerando a disponibilidade e a especialidade de cada membro.

Nesse cenário de governança, ganha especial relevância o Comitê Estratégico, criado com apoio do Programa Pensa, da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e da Fundação Instituto de Administração, FEA/FIA/USP, que vem impulsionando uma “revolução” interna em termos da organização do trabalho e resultados esperados, tanto no Grupo Orsa como um todo, quanto na sua Fundação. É esse Comitê, que tem o apoio do presidente do Grupo e da diretoria da Fundação, que parece exercer, neste momento, o papel definido tradicionalmente para os conselhos diretores de organizações - um órgão integrado por diferentes especialistas - e que têm como foco alinhar as estratégias de negócios do Grupo com as de ação social da Fundação, delegando às instâncias executivas total autonomia para conduzir as ações planejadas.

“O conselho da Fundação, o de curadores, é pouco envolvido e é uma falha nossa, ainda não encontramos um caminho... Como o tempo é curto, nós organizamos as atividades do conselho para que as coisas possam acontecer. Contratamos uma profissional, para que ela faça a interface entre o conselho e a Fundação. O conselho recebeu isso numa boa, ela vai visitar cada um, vai recuperar as atas para ver o que ainda faz sentido... vai aquecer a discussão(...)” (Sérgio Amoroso – Grupo Orsa)

A pesquisa mostrou que as organizações estudadas deverão trabalhar com um modelo muito próprio de integração do conselho à sua vida. Possivelmente cada uma vivenciará (ou já está vivenciando) uma série muito rica de experiências na condução desse processo, criando referências para outras organizações com fins sociais. No entanto, por sua natureza e especificidade, esses modelos nem sempre poderão ser transferidos. A literatura da área de governança e, em especial, a referente a conselhos, reforça que o conselho não pode ser uma instância estática (Mathiasen, Karl III). A busca de sintonia e equilíbrio entre as diferentes etapas do desenvolvimento das organizações e as mudanças necessárias na composição e função de seus conselhos é essencial para garantir que essa instância seja o principal apoio às novas necessidades que surgirão.

Em relação ao papel e funcionamento dos conselhos, a pesquisa permitiu constatar três pontos comuns nas organizações estudadas. São eles:

1. o reconhecimento da importância da atuação de um conselho independente, criativo, competente e dinâmico na construção, desenvolvimento e fortalecimento da identidade da organização;
2. a importância do fator tempo e da disponibilidade dos conselheiros para participar mais ativamente da vida da organização. Notou-se que esses aspectos quando não bem considerados na composição de um conselho podem esvaziar o seu papel e as suas responsabilidades, transformando-o numa instância meramente decorativa;
3. o reconhecimento da importância dessa instância como liderança estimuladora de um processo permanente de monitoramento de tendências, bem como de animação e envolvimento de todos os grupos interessados, favorecendo o seu comprometimento com os objetivos, valores e filosofia da organização.

Governança, liderança e desenvolvimento

Nas três organizações encontrou-se a presença marcante de um líder na sua fase inicial ou pioneira. É ele, com seu carisma, crenças e valores que impulsiona e imprime os primeiros movimentos de ação. Identificou-se nesse papel, no Instituto Ecoar para a Cidadania, a figura militante de Marcos Sorrentino, na *Ashoka* a presença de Bill Drayton e, na Fundação Orsa, a personalidade do empresário Sérgio Amoroso. A dinâmica organizacional inicialmente inspirada nessa liderança é presente, de modo diferente, nas três organizações, até hoje. É presente e forte mesmo quando novas lideranças surgem e atuam de maneira decisiva para o desenvolvimento dessas organizações, como no caso do Instituto Ecoar e da *Ashoka* Brasil.

A “fase da diferenciação” parece ser um momento na vida das organizações com fins sociais favorável ao surgimento de novas lideranças. Estas, de um modo ou de

outro, renovar a identidade e os propósitos da organização, redefinindo a visão de futuro e a missão. Este foi mais um movimento que pôde ser observado e discutido nos encontros com as três organizações.

As funções de estabelecer metas e definir políticas foram assumidas por novas lideranças e fizeram com que cada organização encontrasse os seus caminhos e respostas para bem enfrentar momentos de maior complexidade organizacional. Na *Ashoka*, a entrada numa fase menos improvisada criou instâncias bem definidas de coordenação técnica e administrativa, comitês e reuniões sistemáticas para integração de trabalhos e equipes e busca de modelos de relacionamento mais eficientes com o grupo de *fellows* (projetos colaborativos e redes de empreendedores).

Esse processo destaca dois pontos. O primeiro deles refere-se à mudança da missão da organização, que ocorreu em nível mundial e, ao que parece, por influência direta de um dos principais doadores com visão estratégica e levará a organização a perseguir a máxima efetividade nos trabalhos realizados com seu apoio técnico e financeiro, por intermédio de hum mil quatrocentos *fellows*³⁵ espalhados por diferentes países, especialmente no apoio a ações de desenvolvimento local sustentável.

O segundo ponto refere-se à nova estrutura que vem sendo criada na *Ashoka* do Brasil, a partir do trabalho de uma nova diretoria executiva, da legalização de sua situação organizacional e de uma definição renovada de papéis e responsabilidades no quadro técnico-administrativo. Essa fase de forte movimento operacional e de busca de respostas inovadoras para antigas e novas frentes de atuação tem propiciado ações³⁶ de desenvolvimento contínuo dos profissionais envolvidos e ampliado significativamente o seu nível de autonomia nas áreas em que atuam.

No que se refere ao Instituto Ecoar, esse processo de desenvolvimento, mesmo que ainda muito concentrado na figura da coordenação geral, trouxe à organização para uma arena mais pública, sistematizou a gestão de projetos e manteve viva a busca por um posicionamento de liderança na área da educação ambiental para a

³⁵ Segundo dados do Relatório Anual da Ashoka Brasil, 2003.

³⁶ Como participação em seminários temáticos, cursos de especialização, treinamentos e oficinas dentre outras.

sustentabilidade. Ao mesmo tempo, o Instituto tem investido esporadicamente em ações como “cursos” internos de capacitação para a equipe e em atividades de reflexão sobre o fazer cotidiano.

Na Fundação Orsa, a “fase de diferenciação” parece mais avançada e começando a conviver em muitos aspectos da dinâmica de sua governança com fases mais maduras de desenvolvimento, que serão chamadas de “fase de integração” e “fase associativa” (Oliveira; Silva).

Como parte da vivência da fase integrativa busca-se trabalhar a máxima sinergia entre princípios e valores que animam tanto o Grupo como a Fundação Orsa. Essa realidade, de mútua influência, vem gerando um modelo inusitado e original de governança, segundo as palavras do próprio empresário Sérgio Amoroso:

“(...)nosso maior desafio de governança é equilibrar duas energias muito polarizadas. O pessoal da Fundação “flutua” muito e o pessoal das empresas tem o pé muito afundado na realidade”.

Nessa mesma direção, numa conversa com o diretor-presidente da Fundação Orsa, José Montagnana, registra-se:

“(...)é pegar o espírito e a matéria e fundir. É fazer que o pessoal do terceiro setor, que é coração, que quer ajudar, entenda como pensa o pessoal da fábrica e veja quais são os resultados. É pegar o pessoal na fábrica e fazer com que entendam que eles estão fazendo a Fundação...são 23 milhões de dólares! ...que cada caixa que sai da impressora, ela tem 1%, cada quilo de papel que sai da rebobinadeira, tem 1%, cada quilo de celulose que sai do Jarí, tem 1%. Nos somos tomadores de decisão.”

Finalmente, é importante considerar que as organizações têm uma dinâmica muito própria e podem vivenciar simultaneamente diferentes momentos das diversas fases de seu desenvolvimento. Nada é estanque no desenvolvimento da vida de uma organização com fins sociais. Na Fundação Orsa, por exemplo, já se encaminham ações decorrentes de uma consciência organizacional muito forte, especialmente no nível de seus dirigentes, de que a Fundação sozinha, mesmo hoje muito mais preparada e competente para atuar no campo social, não será capaz de transformar efetivamente as realidades sociais das localidades onde atua. Para que isso

aconteça, será preciso que se perceba como um elo de uma rede interdependente e complexa de relações entre diferentes organizações e interessados. Perceba-se integrante de um contexto onde influencia e sofre influências.

“Entendemos que todo esse projeto é cíclico, hoje a atuação da Fundação mobiliza a rede local, chega à política pública, sementeira, mas não pode parar, é cíclico, este projeto em específico é visto com muito carinho...” (José Montagnana – Fundação Orsa)

Essa mesma rota parece estar no caminho da *Ashoka* e do Ecoar quando ambas identificam que sua ação pode causar impactos que antes não percebiam ou não tinham consciência. A *Ashoka* tem por princípio não receber recursos do governo e nem de órgãos do governo. Por outro lado, é muito presente na organização a preocupação com os resultados efetivos de seu trabalho e, especialmente, com os impactos sociais que podem causar. Influenciada fortemente pelos debates com seus *fellows*, recentemente a organização consagrou uma diretriz estratégica que defende uma ação voltada para influir em políticas públicas. Como comentou a diretora da *Ashoka*, Célia Cruz, “foi uma construção coletiva”³⁷.

O Instituto Ecoar acredita que é possível influenciar a cultura das empresas com as quais trabalha, em função da qualidade e da diferenciação metodológica do trabalho que realiza. Depois de uma série de projetos desenvolvidos com a Petrobrás na área de educação ambiental, Miriam Duailibi relatou mudanças importantes:

“hoje a Petrobrás não faz uma licitação para obras sem um trabalho de comunicação junto à população(...) eles não reconheciam que a população vive ao redor da empresa. Então, eu acho que a gente conseguiu avançar muito (...).”

Governança e sustentabilidade

Além das pessoas, essenciais ao crescimento e desenvolvimento do trabalho, é na mobilização e gestão dos recursos - imóveis, dinheiro, meios de transporte, móveis e equipamentos em geral, acervos técnicos, materiais didáticos e tudo o mais

³⁷ Ver depoimento na página 41 desta pesquisa.

necessário para realizar o seu trabalho ou prestar os seus serviços - que uma organização com fins sociais tem a base ou a infra-estrutura de apoio à sua atuação.

É sabido que a regra predominante no campo do trabalho social é que as organizações que nele atuam têm sempre menos recursos do que precisam, especialmente recursos financeiros que assegurem um nível desejado e necessário de autonomia para governar na rota por elas estabelecida. Este estudo constatou o quanto essa temática preocupa as lideranças das organizações.

Foi possível perceber também que o foco das atenções se dirige para o controle do uso desses recursos, a sua adequada aplicação e, em especial, a definição de estratégias de como buscar o que não se dispõe, ampliando os níveis internos de sustentabilidade.

É nesse cenário que se optou por não negligenciar neste trabalho um tema que esteve presente em diferentes depoimentos e permeia os desafios de governança em organizações com fins sociais: a relação entre sustentabilidade e a origem dos recursos que deverão ser captados. Para enfrentar esse desafio, a organização precisa ter necessariamente clareza do seu papel, de sua finalidade e da sua própria identidade. Além disso, precisa ter assegurado um nível significativo de comprometimento entre os diversos interessados, internos e externos, em sua atuação. A congruência entre identidade e missão da organização e a qualidade dos recursos financeiros deve ser total. A clareza do tipo de recurso mais adequado ao empreendimento ou trabalho a ser feito é chave para garantir a autonomia organizacional, bem como a adesão e manutenção das diferentes fontes que podem ser acionadas.

Schaefer, C. e Voors, T. (2000–p.122) comentam “o perfil financeiro de uma organização expressa de forma abstrata o quanto e de que maneira a organização foi capaz de “firmar-se nos próprios pés””.

É comum constatar-se nas discussões com diferentes organizações sociais a sua relutância em lidar com as questões relacionadas aos aspectos financeiros e materiais. Na maioria delas, encontra-se a responsabilidade por esses assuntos isolada na ação de uma única pessoa ou de uma pequena equipe, acarretando uma

carga pesada de trabalho para alguns integrantes e, muitas vezes, criando uma fonte paralela de poder dentro da organização ou de um de seus projetos.

Assim, parece indiscutível a necessidade de desenvolver, nas equipes, a visão de que trabalhar com finanças e materiais é parte integral do processo de gestão de uma organização social. É preciso desenvolver formas de compreensão e de lidar com dinheiro que favoreçam a aprendizagem nessa área do maior número possível de pessoas. Será necessário também aprofundar os debates internos relativos ao tipo de dinheiro - de compra, de empréstimo, de doação (Schaefer & Voors-2000) - que se quer para apoiar as diferentes frentes de trabalho, priorizando na análise de cada uma das situações encontradas a relação necessariamente positiva entre o recurso que se quer obter e as características da organização e da ação em foco.

Nas entrevistas foi possível avançar nessa direção e obter posições diversas no tratamento dessa questão-chave.

“(...)é uma questão que a gente vem trabalhando há um bom tempo, não no Ecoar, mas no trabalho que a gente faz (no Maturi)³⁸, que é um pouco a gente entender um pouco a qualidade do dinheiro que circula nas organizações(...) se é dinheiro de doação, de compra ou de troca...são três qualidades totalmente diferentes. ...numa organização dessas, se você quer, efetivamente, fazer algo dentro de uma missão, uma entidade em que você não está amarrado àquele produto que entrega...você tem de ter o dinheiro de doação. ...é dinheiro livre, entende?” (Rodrigo Junqueira – Ecoar)

“(...)Eu sou muito cuidadosa, pois não é dinheiro meu, é uma OSCIP e eu tenho de saber de todos os trâmites legais(...) temos uma pequena verba, suada em Washington. A Ashoka mãe não dá, ela acredita que a equipe tem de ser empreendedora suficiente para se organizar. ...o nosso orçamento final depende do quanto conseguimos captar para as áreas(...)” (Elenice Tomashiro– Ashoka)

A pesquisa permitiu perceber que predomina, nas três organizações estudadas, a disposição muito forte de trabalhar a questão da mobilização de recursos de modo integrado às demais questões estratégicas da vida da organização. Há clareza, também, de que além do dinheiro (essencial na vida de organizações com fins

³⁸Instituto Maturi de Ecologia Social é uma organização não governamental que presta assessoria especializada a organizações da sociedade civil.

sociais) há outras “moedas” importantes para a efetividade e para a própria sustentabilidade da organização, como, por exemplo, atuar em redes sociais relacionadas a uma determinada causa ou temática ou participar de uma cadeia de serviços complementares. Comenta nesse sentido, José Montagnana, da Fundação Orsa:

(...)“entendemos que captação de recursos está dentro das relações institucionais. Como somos empresa, demoramos um pouco para perceber que não é só a moeda que é o recurso, que com formação de rede, com articulação, conseguimos fazer muita coisa”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relações entre pessoas, organizações e sociedade



Um dos pontos-chaves para que dinâmicas e práticas de governança tenham sucesso nas organizações com fins sociais é perceber como se estruturam as suas instâncias de gestão e relações de poder e como estas favorecem, ou não, o desenvolvimento dos processos participativos em seu interior. É importante salientar que não é suficiente investir em estratégias educativas para a participação se o ambiente organizacional não lhes der sustentação. Do mesmo modo, pouco adianta o investimento na implementação de estratégias estruturais que “valorizem” a participação, se as pessoas não forem preparadas para atuar nesse novo cenário.

Outro ponto a se destacar é que, em diferentes fases da vida das organizações, modelos diferenciados de estrutura organizacional podem ser exigidos, ora mais "sofisticados", ora mais "simplificados" em relação aos existentes. Esses momentos

podem ser propícios, ainda que muitas vezes ocorrendo em ambientes de tensão e confronto, à redefinição e descentralização de responsabilidades antes concentradas em poucas pessoas. Podem, também, explicitar novas funções de liderança e exigir a (re)estruturação do conselho.

Ressalta-se, assim, a singularidade e especificidade das práticas de governança vivenciadas nas organizações com fins sociais .

Neste cenário, emerge uma pergunta particularmente instigante, dentre outras tantas: que relações estão presentes nesse processo?

Poder, sem dúvida, é parte do que está por trás, mas não somente o poder pelo poder, mas um poder de realizar ações, um poder de transformar realidades e que, por isso mesmo, possa ser compartilhado. Que possa garantir a sustentabilidade dos valores e da filosofia das organizações em escala mais ampla. Que possa ser incorporado para além de seus limites de atuação.

Relações de permanente interação com os contextos sociais onde atuam são particularmente importantes para garantir a legitimidade das organizações com fins sociais pela sociedade. O sucesso dessas relações está fortemente conectado à importância de se ter, no interior dessas organizações, instâncias atuantes e atentas a esse movimento.

A complexidade intrínseca às relações sociais exige, por parte das organizações que “atuam no social”, uma consciência diferenciada de seu papel. A liderança que exercem, ou deveriam exercer, deve ser entendida como um processo contínuo de reflexão e ação, possibilitando enxergar seu papel como “parte inteira” de um todo maior, que afeta e é afetada pelas outras partes que também compõem esse cenário.

Cabe lembrar que o trabalho das organizações com fins sociais só receberá o tão necessário reconhecimento coletivo, social e político (no sentido mais amplo do termo), se suas ações forem contextualizadas a partir de estudos de tendências sociais e se forem capazes de influenciar políticas sociais mais amplas. Práticas de

governança devem, portanto, dar sustentação a esse complexo sistema de relações e interesses.

Por trás dessa reflexão está a idéia que este trabalho defende, permitindo agregar ao conceito de governança nessas organizações um elemento importante para a efetivação do controle social, na medida em que traz à discussão a importância dos desenvolvimentos organizacional e institucional para o desenvolvimento social. O uso e a prática efetiva de processos participativos no interior dessas organizações, que se relaciona com diversos públicos de interesse (internos e externos) em diferentes momentos de tomada de decisão facilitaria a criação de capacidades dentro e fora das organizações para o exercício desse controle, o que pode exigir respostas e até mudanças significativas na atuação do Estado frente às políticas públicas e sociais.

Isto só vem fortalecer que a busca pela democratização nas relações sociais e políticas dentro das organizações, notadamente aquelas de caráter social, deve ser uma preocupação constante de seus componentes e grupos de interesse já que uma sociedade civil fortalecida e desenvolvida é, como foi dito no início deste estudo, ao mesmo tempo processo e resultado de cidadãos atuantes e, portanto, protagonistas de suas vidas.

ANEXOS

1 - Roteiros das entrevistas

Os roteiros de entrevistas buscaram explorar alguns eixos que considerou-se essenciais para entender a relação entre processos e dinâmicas de governança e desenvolvimento das pessoas envolvidas com as organizações pesquisadas. Esses eixos são, basicamente:

1. Relação com a organização
2. Liderança
3. Fatores críticos
4. Articulação e interação intra e entre atores sociais
5. Relação (articulação e interação) com os públicos interessados (stakeholders)

Ainda provocados pelos indícios apontados por Silva (2001), os princípios que nortearam nossos roteiros de entrevistas são:

1. Atuação dos atores sociais internos e sua utilidade em relação à organização e à sociedade

- Como sentem ou percebem que a participação nas atividades que desempenham é percebida como útil pela organização e pela sociedade?
- Porque participam de reuniões? Qual a função dessa participação?
- Como chegou na organização?
- Porque está na organização (interesses pessoais ou outros)?

2. Atuação dos atores sociais e sua relação com o contexto situacional

- Realizam ou não atividades diagnósticas e de que tipo?
- Que percepção têm da imagem pública da organização e como chegam a essa imagem?
- Como é feita a captação de recursos (quem decide o que pedir, quanto e para quem)?

- Qual o contato/interação entre os diferentes atores sociais?

3. *Atuação dos atores sociais e seus limites de conhecimento/competência e atuação*

- Há mecanismos de avaliação? Quem os define(iu) e quem participa dos processos de avaliação?
- Como resolvem situações em que não detêm o conhecimento suficiente?
- Há igualdade e liberdade de atuação e participação dos diferentes atores sociais nos respectivos ambientes em que atuam?
- É comum a presença de debates, diferenças de opinião nas reuniões ou nos fóruns e espaços de discussão? São estimulados? Por quem?

4. *Atuação dos atores sociais, sua clareza de atribuições e funções e o potencial de cooperação entre eles*

- Os papéis e atribuições dos diferentes atores sociais é revisado? Com que periodicidade? Quem participa dessa revisão?
- O que deve mudar no papel que o conselho exerce? Por que? Ele é útil? Que influência os atores sociais exercem uns sobre os outros? Há disponibilidade para a cooperação intra e entre os diferentes atores sociais?
- Quem decide sobre o que deve ser feito (nos diferentes níveis: administrativo, gerencial, estratégico e político)?

5. *Atuação dos atores sociais frente aos momentos de crise*

- Como atua/atuou os diferentes atores sociais nos momentos de crise da organização?
- Que momentos foram esses (dois ou três exemplos) ?
- Houve mudanças efetivas na organização e na forma de atuação dos diferentes atores sociais?
- O(s) problema(s) que gerou(aram) a(s) crise(s) foi(ram) superado(s)?
- Que aprendizado (bom e ruim) ficou desses momentos?

6. *Atuação dos atores sociais e o exercício de se fazer escolhas*

- Quais são os impactos (na organização e nas comunidades onde atuam) frente às escolhas importantes realizadas pelos diferentes atores sociais? Citem algumas (duas ou três)
- Quais impactos deveriam ter?
- Como e por quem são conduzidos esses processos de escolhas? Eles são individuais ou em grupo? Eles necessitam de alguém que anime?
- Todos têm clareza de que escolhas podem, devem ou têm condições de fazer?
- As escolhas são tomadas frente a alguns critérios ou parâmetros (subjetivos ou objetivos?)

7. Atuação dos atores sociais e a prestação de contas do trabalho realizado

- Como são os processos de prestação de contas da organização? De quem para quem?
- Qual a periodicidade desses processos?
- Como é a participação dos diferentes atores sociais nesses processos?
- Quem efetivamente presta contas ou deveria prestar?
- Qual o papel dos beneficiários nesses processos?

2 – Perfil dos entrevistados

Instituto Ecoar

Miriam Duailib

- Coordenadora Geral do Instituto Ecoar para a Cidadania, 1997
- Teve uma forte atuação na área de marketing no setor privado
- Foi Presidente do Conselho do -*Women's World Bank*-, órgão ligado a Associação Comercial
- É membro da CIVES – Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania
- Formada em Jornalismo

Marcos Sorrentino

- Co-fundador do Instituto Ecoar para a Cidadania
- É Diretor de Educação ambiental do FNMA
- Foi membro do Conselho do Instituto Ecoar para a Cidadania
- Foi pessoal da Associação de Reposição Florestal de Piracicaba
- Co-fundador da FLORESPI
- Conselheiro no FNMA
- Professor na ESALQ
- Formado em biologia / pedagogia
- Doutor em Educação

Roberto Bretzel Martins

- Coordenador administrativo do Instituto Ecoar, Setembro 1994
- Engenheiro Agrônomo pela ESALQ
- Estagiário na FLORESPI - Associação Florestal de Piracicaba

Vivianne Amaral

- Coordenadora de Projeto do Instituto Ecoar para a Cidadania, 2002.
- Gerente técnica do projeto -Tecendo Cidadania – na REBEA - Rede Brasileira de educação ambiental
- Formada em Jornalismo

Rodrigo Prates Junqueira

- Conselheiro do Instituto Ecoar para a Cidadania, 2001
- Foi Secretário do Meio Ambiente do município de Pedro II no estado de Piauí
- Foi bolsista / estagiário de extensão rural pela ESALQ/CECAE/USP
- Participou na implementação área da agricultura urbana dentro do projeto PROCAV do Ecoar, 1998
- Foi educador ambiental no projeto Desafío da Águas do Fehidro (Fundo Estadual de Bacias Hidrográficas) do Ecoar.
- Engenheiro agrônomo pela ESALQ
- Mestre em Ciência Ambiental pela USP

Ashoka: Empreendedores sociais

Célia Cruz

- Diretora da *Ashoka* Brasil e Paraguai, novembro 2002

- Foi Coordenadora do IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social)
- Coordenou a captação de recursos da Escola de Administração da FGV
- Formada em economia pela USP
- Mestre em economia de empresas pela FGV

José Júnior

- É *fellow* da *Ashoka* desde 1995
- Coordenador do Grupo Cultural AfroReggae
- Líder mundial da Avina

Marta Gil

- É *fellow* da *Ashoka* desde 1989
- Realizou a Pesquisa Nacional sobre o perfil do deficiente, 1976
- Atuou na área de Sistemas de informação em organismos governamentais
- Formada em Ciências Sociais pela USP

Maria Clara Pinheiro Machado

- Seleção de empreendedores sociais ou *fellows* na *Ashoka*, abril 2003
- Formada em Administração de Empresas na FGV
- Capacitação em captação de fundos no Institute for International Cooperation Development, Treinamento de voluntários para projetos de desenvolvimento em América Central e África, 2001

Elenice Tomashiro

- Assessora Administrativo Financeiro da *Ashoka*, julho 2003
- Trabalhou no IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social)
- Formada na FGV

Fundação Orsa

Sérgio Amoroso.

- Fundador, principal acionista e presidente do Grupo Orsa.
- Instituidor, e atualmente, presidente do Conselho de Curadores da Fundação Orsa
- Acionista majoritário e presidente da Jari Celulose
- Vice-Presidente da Associação Brasileira do Papelão Ondulado (ABPO).
- Presidente do GRAACC - Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer
- Diretor Vice-Presidente do Instituto VIDI
- Membro fundador de WWF-Brasil
- Membro do Conselho de: Instituto Sidarta; AACD; Centro de Voluntariado de São Paulo; IPA - Associação Internacional pelo Direito da Criança Brincar; Instituto Fonte; ICRIM – Instituto de Apoio à Criança e ao Adolescente com Doenças Renais; Rede Saci, órgão ligado à USP; EFESO – Escola de Formação de Empreendedores Sociais

José Aparecido Montagnana

- Diretor - Presidente da Fundação Orsa desde 1995
- Acionista do Grupo Orsa

- Trabalha no Grupo Orsa desde sua constituição em 1981
- Foi Diretor da Fábrica de Paulínia do Grupo Orsa 1991-1995

Matias Estevão Rath

- Coordenador Técnico da Fundação Orsa
- Foi Vice-presidente do Centro da Habilitação Promove
- Formado em Serviço Social

3 - Grupo Orsa

O Grupo Orsa é um conglomerado empresarial de capital 100% nacional. Detém o controle das holdings SAGA Investimentos e Participações SA e Grupo Orsa Participações SA, e posiciona-se como uma das maiores companhias de celulose, papel para embalagens, chapas e embalagens de papelão do País. Suas principais organizações são a Orsa Celulose, Papel e Embalagens, a Fundação Orsa, a Jari Celulose e a Orsa Florestal.

Responsável por cerca de 6 mil empregos diretos e indiretos, e com faturamento de US\$ 350 milhões, o grupo destaca-se pelo pioneirismo no exercício consciente da responsabilidade social empresarial frente aos seus colaboradores, às comunidades, ao meio ambiente e à sociedade.

Orsa

A Orsa Celulose, Papel e Embalagens é a terceira no ranking brasileiro de papéis para embalagem e papelão ondulado. A empresa tem 5 unidades produtivas - Suzano, Paulínia (maior fábrica de reciclagem de papel da América Latina), Nova Campina, Manaus, Rio Verde (fábrica de embalagens mais moderna do Brasil). A empresa abrange o cultivo de florestas, a produção de celulose e a fabricação de chapas e caixas de papelão ondulado, e detém os certificados de qualidade ISO 9001 e 9002. A empresa considera a questão ambiental indissociável do conceito de qualidade de seus produtos e prioriza ações de responsabilidade social, ambiental e empresarial.

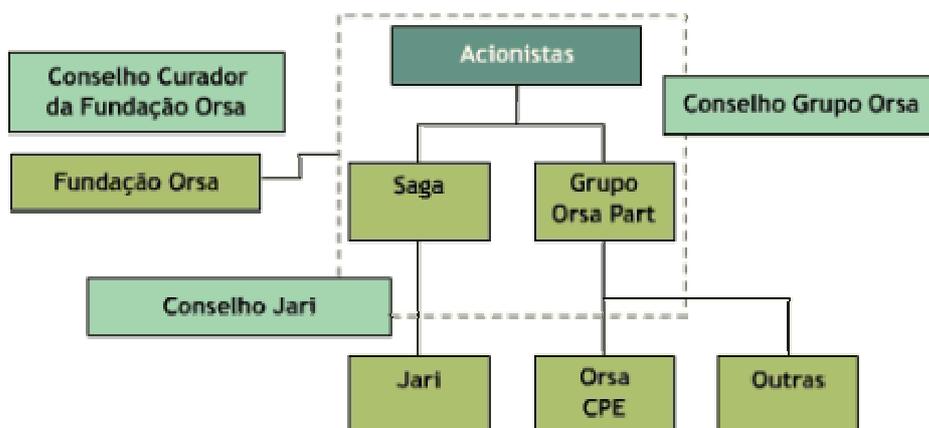
Jari Celulose

Localizada na divisa do Amapá com Pará, a Jari Celulose integra floresta, fábrica e porto. A empresa produz anualmente 330 mil toneladas de celulose de eucalipto branqueada sendo 90% desta produção exportada para Europa, Ásia e Estados Unidos.

Funcionários:

Orsa Celulose Papel e Embalagens: 1.800 funcionários diretos e 1.000 indiretos
Jari Celulose: 850 diretos e 2.400 indiretos
Fundação Orsa: 766 funcionários

Organograma:



Referências Bibliográficas

ADIZES, I – **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**, São Paulo, Pioneira, 1993.

ANDERSON, G – **The governance of changing organizations** – final draft – Mimeo –Washington DC: National Center for Nonprofit Boards, 1999.

BORDENAVE, Juan E. Diaz – **O Que é Participação**, São Paulo, Editora Brasiliense, 1983.

CHAIT, P.Richard – **Como ajudar o seu Conselho Diretor a governar mais e administrar menos** – National Center for Nonprofit Boards, 1996.

COELHO, Simone C. Tavares – **Terceiro Setor**, São Paulo, Senac, 2000.

COELHO, V.S.P.; NOBRE, M. – **Participação e deliberação: teoria democrática no Brasil contemporâneo**, São Paulo, Editora 34, 2004.

DRUKER, Peter - **Administração de Organizações sem fins lucrativos – princípios e prática**, São Paulo, Pioneira, 1996.

_____ - **Introdução a Administração**, São Paulo, Pioneira, 1984.

FALCONER, Andrés Pablo – dissertação de mestrado intitulada **A Promessa do Terceiro Setor**, FEA/USP, 1999.

FAMA E.F. & JENSEN M. C. - "Separation of Ownership and Control" in **Journal of Law and Economics** **26**, pp. 301-325, 1983.

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

FRANCO, Augusto - **Terceiro Setor – a nova sociedade civil e seu papel estratégico para o desenvolvimento**, AED, Brasília, 2003.

_____ - **“O lugar mais desenvolvido do mundo – Investindo no Capital Social”**, AED, Brasília, 2004.

FULLER, J. & JENSEN, M. – “What’s a Director to do?”, *in* **Harvard NOM Research Paper No. 02-38**. 2002.

GLAESER, E. L. - “The Governance of Nonprofit Firms” – **NBER Working Paper Series**. 2002

HARCKBART, G. – “A questão da governança corporativa no Brasil e no mundo” – **Valor Econômico**, 13/01/2005, pp. D2

HUDSON, M. - **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: MAKRON *Books*, 1999

INTEGRAÇÃO – A REVISTA ELETRÔNICA DO TERCEIRO SETOR. FGV, Ano VIII, no. 46, janeiro 2005

JACOBI, Pedro – **Gestão Participativa de Bacias Hidrográficas no Brasil - fortalecimento do espaço público e abertura da gestão pública à participação da sociedade civil**. Mimeo, 2004.

JACOBS, Jane – **Morte e vida de grandes cidades**, São Paulo, Martins Fontes, 2000

LANDIM, Leilah - “Múltiplas Identidades das ONGs”, *in* HADDAD, S. (org.) **ONG’s e Universidades: desafios para a cooperação na América Latina**. São Paulo, Ed. Fundação Peirópolis, 2002.

LODI, João Bosco – **Governança Corporativa – o Governo da Empresa e o Conselho de Administração**, Rio de Janeiro, Campus, 2000.

MARTINS, GILBERTO DE ANDRADE & LINTZ, ALEXANDRE – **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**, São Paulo , Ed. Atlas, 2000

MATHIASSEN, KARL III - **A evolução dos conselhos: três estágios importantes na vida do Conselho Diretor de uma organização sem fins lucrativos** – National Center for Nonprofits Boards, 1996.

OLIVEIRA, Marina de Magalhães Carneiro - “Como as organizações se desenvolvem através das fases pioneira, diferenciada, integrada e associativa” *in* ULR: <http://www.fonte.org.br> e ULR: <http://www.risolidaria.org.br>

PATEMAN, Carole – cap. IV – “Participação” e “Democracia” na Indústria, *in* **Participação e Teoria Democrática**, Rio de Janeiro, Ed. Paz e Terra, 1992.

PUTNAM, Robert – **Comunidade e Democracia – a experiência da Itália moderna**, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1996.

SANTOS JR., Orlando Alves – “Dilemas e desafios para a governança democrática no Brasil”, apresentado no **Seminário Os Sentidos da Democracia e da Participação**, promovido pelo Instituto Polis, São Paulo, 2004.

SCHAEFER, Chistopher & VOORS, Tyno – **Desenvolvimento de Iniciativas Sociais – Da visão inspiradora à ação transformadora**, São Paulo, Editora Antroposófica / Christophorus, 2000”.

SILVA, Antonio Luiz de Paula – dissertação de mestrado intitulada **Governança Institucional – um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro**, FEA/USP, 2001.

SILVA, Antonio Luiz de Paula – “As fases de desenvolvimento de organizações *in* ULR: <http://www.fonte.org.br> e ULR: <http://www.risolidaria.org.br> .

SILVA, Antonio Luiz de Paula – **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**, São Paulo, Instituto Fonte, Ed. Global 2003.

STEINBERG, Herbert - **A dimensão humana da Governança Corporativa** – pessoas criam as melhores e piores práticas, São Paulo, Editora Gente 2003.

STORCH, Sergio – “Discussão da participação dos trabalhadores na empresa” in FLEURY, Maria Thereza & FISCHER, Rosa Maria (coord.) - **Processo e relações do trabalho no Brasil**, São Paulo, Ed. Atlas 1985.

TENÓRIO, Fernando G. - **Gestão de ONGs – principais funções gerenciais**, 2ª edição, Rio de Janeiro, Editora FGV, 1997.

ZYLBERSZTAJN, Décio - “Novas Dimensões da Governança Corporativa” – **Newsletter IBGC**, fevereiro 2003.