

FACULDADE DE CAMPO LIMPO PAULISTA - FACCAMP

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ ANTONIO FERREIRA ALVES

FORMULAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DO  
TERCEIRO SETOR: O CASO DE UMA ONG DE PEQUENO PORTE COM  
MODELO DE GESTÃO BASEADO NA HIERARQUIZAÇÃO DE  
DECISÕES

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2010

JOSÉ ANTONIO FERREIRA ALVES

FORMULAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DO  
TERCEIRO SETOR: O CASO DE UMA ONG DE PEQUENO PORTE COM  
MODELO DE GESTÃO BASEADO NA HIERARQUIZAÇÃO DE  
DECISÕES

Dissertação de Mestrado apresentada  
à Faculdade Campo Limpo Paulista,  
como pré-requisito para obtenção  
do título de Mestre no Programa de  
Administração de Micro e Pequenas  
Empresas, sob a orientação do  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa.

Linha de pesquisa: Dinâmica das micro  
e pequenas empresas.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2010

## AGRADECIMENTOS

*Ao Prof. Dr. Takeshy Tachizawa, meu orientador, que, em meio a longas reuniões, indicou-me os caminhos a serem seguidos.*

*Ao Prof. Dr. José Oswaldo De Sordi, pelos ensinamentos em Metodologia de Pesquisa.*

*Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração da FACCAMP.*

*Minha gratidão ao Paulo Joaquim e ao Luiz Carlos Góes, dirigentes da ONG Caminho Verde.*

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi propor um modelo de gestão que integrasse o planejamento e o monitoramento do processo de planejamento estratégico em uma organização não governamental (ONG). Na busca deste objetivo, buscou-se a fundamentação teórica em modelos de gestão utilizados por empresas privadas (segundo setor) e governamentais (primeiro setor). A constatação da aplicabilidade dos modelos sugeridos às necessidades de gestão da organização foi realizada por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa. Foi selecionada, para estudo de caso, a ONG Caminho Verde, localizada no município de Campo Limpo Paulista - SP. O estudo foi limitado à pesquisa e à análise de uma organização, sendo, portanto, sugerido que fosse estendido para futuros trabalhos. Como resultado obteve-se, ainda, a formulação de um plano estratégico para a organização objeto do estudo.

Palavras-chave: Organização Não Governamental; gestão estratégica; modelos de gestão; planejamento estratégico; cadeia produtiva expandida; hierarquização de decisões.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to propose a management model that integrates both planning and monitoring of the strategic planning process in an NGO – Non-Governmental Organization. On the pursuit of that goal, a theoretical construct about the management employed by private companies (private sector) and the government companies (public sector) was sought. The verification related to the applicability of the models suggested for addressing the organization's management needs was accomplished by means of a qualitative and exploratory research. For the case study the NGO Caminho Verde, located in the town of Campo Limpo Paulista in, State of São Paulo, was chosen. The study is limited to the research and the analysis of one organization, therefore, we suggest it may be expanded for future works. As a result, the formulation of a strategic plan for the studied organization has also been achieved.

Keywords: Non Governmental Organization; strategic management; management models; strategic planning; extended supply chain; hierarchy of decisions.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS,</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS,</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE FIGURAS,</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUÇÃO,</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1 – DESCRIÇÃO DO TEMA,</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Objetivos,</b>	<b>15</b>
<b>1.2. Delimitação do tema,</b>	<b>16</b>
<b>1.3. Metodologia adotada,</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA,</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Terceiro setor,</b>	<b>20</b>
2.1.1. Estado e as organizações sociais,	20
2.1.2. Conceito e as características do terceiro setor,	26
<b>2.2. Planejamento e gestão estratégica,</b>	<b>28</b>
2.2.1. Planejamento estratégico,	28
2.2.2. Gestão estratégica,	29
2.2.3. Modelo de pensamento estratégico de Mintzberg,	31
2.2.4. Modelo de planejamento estratégico de Tachizawa,	34
2.2.5. Modelo de planejamento estratégico de Tenório,	37
2.2.6. Modelo de planejamento estratégico de Hudson,	39
2.2.7. Modelo de planejamento estratégico de Oliveira,	41
2.2.8. Visão geral dos modelos,	44
<b>2.3. Gestão socioambiental e sustentabilidade,</b>	<b>49</b>
<b>2.4. Monitoramento estratégico,</b>	<b>51</b>
2.4.1. Indicadores de gestão,	51
2.4.2. Indicadores de desempenho,	51
2.4.3. Benchmarking de organizações não governamentais,	53

## **CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA ONG CAMINHO VERDE, 54**

### **3.1. Caracterização da ONG Caminho Verde, 54**

3.1.1. Histórico da ONG Caminho Verde, 55

3.1.2. Principais projetos, 57

### **3.2. Modelo de gestão da ONG Caminho Verde, 60**

3.2.1. Configuração organizacional atual, 60

3.2.2. Ambiente externo e interno, 64

3.2.2.1. Ambiente externo - oportunidades e ameaças, 64

3.2.2.2. Ambiente interno - pontos fortes e pontos fracos, 65

## **CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS, 67**

### **4.1. Análise comparativa dos modelos, 68**

### **4.2. Processo de gestão estratégica da ONG Caminho Verde, 70**

4.2.1. Determinação dos objetivos da ONG, 70

4.2.2. Hierarquização das decisões para diagnóstico do modelo de gestão, 70

4.2.3. Proposta para a formulação de um processo de planejamento estratégico, 73

4.2.3.1. Etapas do processo, 73

4.2.3.2. Definição da visão da organização, 74

4.2.3.3. Desenvolvimento da análise do meio ambiente, 75

4.2.3.4. Definição da missão da organização, 76

4.2.3.5. Identificação dos objetivos e dos indicadores, 78

4.2.3.6. Formulação das estratégias e dos planos de ação, 80

4.2.3.7. Controle e avaliação da evolução da organização, 84

### **4.3. Plano estratégico da ONG Caminho Verde, 85**

4.3.1. Apresentação, 86

4.3.2. Perfil institucional, 86

4.3.2.1. Missão, 86

4.3.2.2. Valores institucionais, 87

4.3.3. Conjuntura e cenários, 88

4.3.4. Objetivos estratégicos, 94

4.3.5. Parcerias e alianças, 102

4.3.5.1. Parcerias com empresas privadas, 105

4.3.5.2. Parcerias com órgãos governamentais, 106

- 4.3.5.3. Fontes de consulta para prospecção de novos parceiros, 106
- 4.3.5.4. Aliança estratégica com prefeituras municipais, 112
- 4.3.6. Monitoramento e avaliação estratégica, 117
- 4.3.7. Replanejamento e feedback estratégico de longo prazo, 118
- 4.3.8. Implementação do Plano Estratégico, 118

#### **4.4. Modelo de gestão inovador com fronteiras expandidas, 120**

- 4.4.1. Contexto geral, 120
- 4.4.2. Proposta de um modelo de gestão com cadeia de produção expandida, 120
- 4.4.3. Estruturação da Empresa de Assessoria e Desenvolvimento de Projetos – EDAP, 120
- 4.4.4. Diretrizes básicas para o desenvolvimento de projetos, 122

### **CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, 123**

#### **5.1. Conclusões, 124**

#### **5.2. Sugestões para futuros trabalhos, 125**

### **REFERÊNCIAS, 126**

### **ANEXOS, 131**

ANEXO A – Cadastro da entidade ONG Caminho Verde, 132/133

ANEXO B – Finalidades / atividades da ONG Caminho Verde, 134/135

ANEXO C – Certidão de Qualificação da ONG Caminho Verde, 136/137

ANEXO D – Certificado de Reconhecimento de ONGs Ambientalistas – CADEA, 138/139

ANEXO E – Estatuto da ONG Caminho Verde, 140/141

## **LISTA DE TABELAS**

- Tabela 1 - Áreas de atuação das ONGs – Início / final da década de 90, 24
- Tabela 2 - Escolas de Pensamento Estratégico, 32
- Tabela 3 - Análise comparativa de modelos, 68
- Tabela 4 - Dados demográficos – Campo Limpo Paulista, 114
- Tabela 5 - Dados econômicos – Campo Limpo Paulista, 114
- Tabela 6 - Índices do município de Campo Limpo Paulista, 115
- Tabela 7 - Ciclos de desenvolvimento do PE da ONG Caminho Verde, 119

## LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 Visão, 45
- Quadro 2 Missão, 45
- Quadro 3 Ambiente externo, 46
- Quadro 4 Ambiente interno, 46
- Quadro 5 Objetivos, 47
- Quadro 6 Estratégias, 47
- Quadro 7 Monitoramento e Controle, 48
- Quadro 8 Oportunidades, 64
- Quadro 9 Ameaças, 65
- Quadro 10 Pontos fortes, 65
- Quadro 11 Pontos fracos, 66
- Quadro 12 Etapas para a formulação de um plano estratégico, 74
- Quadro 13 Questões auxiliares para a definição da visão, 75
- Quadro 14 Questões auxiliares para a análise do ambiente interno, 76
- Quadro 15 Questões auxiliares para a definição da missão, 77
- Quadro 16 Questões auxiliares para identificar os objetivos / indicadores, 79
- Quadro 17 Passos para a construção de indicadores de desempenho, 79
- Quadro 18 Estratégia – aprimorar o modelo de gestão, 80
- Quadro 19 Estratégia – ampliar quadro de voluntários, 81
- Quadro 20 Estratégia – definir os focos prioritários de atuação da ONG, 81
- Quadro 21 Estratégia – desenvolver novos projetos, 82
- Quadro 22 Estratégia – implementar novos projetos, 82
- Quadro 23 Estratégia – diversificar as fontes de recursos da ONG, 83
- Quadro 24 Estratégia – obter suporte para operação da ONG, 83
- Quadro 25 Estratégia - controlar e avaliar a evolução da organização, 84
- Quadro 26a Objetivo estratégico 1, 94
- Quadro 26b Objetivo estratégico 1, 95
- Quadro 27 Objetivo estratégico 2, 95
- Quadro 28 Objetivo estratégico 3, 98
- Quadro 29 Objetivo estratégico 4, 99

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Modelo metodológico adotado, 17
- Figura 2 Modelo de pensamento estratégico de Mintzberg, 33
- Figura 3 Modelo de planejamento estratégico de Tachizawa, 36
- Figura 4 Modelo de planejamento estratégico de Tenório, 37
- Figura 5 Modelo de planejamento estratégico de Hudson, 40
- Figura 6 Modelo de planejamento estratégico de Oliveira, 41
- Figura 7 Construção de um indicador, 52
- Figura 8 Organograma da ONG Caminho Verde, 62
- Figura 9 Hierarquização das decisões para diagnóstico do modelo de gestão, 70
- Figura 10 Etapas para a formulação de um plano estratégico, 73
- Figura 11 Modelo sistêmico - aliança estratégica com prefeituras municipais, 113
- Figura 12 Processo para monitorar e avaliar o desempenho do plano estratégico, 117
- Figura 13 Modelo de gestão de serviços compartilhados em assessoria e desenvolvimento de projetos, 121

## INTRODUÇÃO

O cenário brasileiro nas últimas décadas do século XX foi marcado por intensas transformações em termos econômicos, sociais e políticos, o que tem ocasionado a expansão e o fortalecimento das Organizações Não Governamentais (ONG). Entretanto, devido ao fato de desempenharem funções de interesse público, são cada vez maiores as exigências para que estas organizações demonstrem bom desempenho e profissionalização, prestando contas à sociedade, parceiros e financiadores. Por outro lado, as ONGs ainda se deparam com a falta de um modelo de gestão que possa direcionar suas atividades e possibilitar maior efetividade em seus resultados. Em função disso, o desafio dessas instituições tem sido a busca de modelos de gestão direcionados à melhoria de seus processos gerenciais com a implementação de modernas ferramentas de apoio gerencial. Dentre as várias ferramentas que podem ser adotadas pelas empresas sem fins lucrativos, a formulação de planos estratégicos tende a ser uma opção para enfrentar as ameaças e, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Nesse sentido, uma ONG somente poderá crescer e progredir se conseguir se ajustar às mudanças ocorridas nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A formulação de planos estratégicos pode contribuir para a realização de tais ajustes e garantir a sua sustentabilidade.

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o modelo de gestão organizacional e sugerir um processo de formulação estratégica para uma entidade de pequeno porte, a ONG Caminho Verde, localizada no município de Campo Limpo Paulista - SP.

A ONG Caminho Verde também enfrenta dificuldades sob o ponto de vista administrativo-financeiro, que aumentam a complexidade de sua gestão, acarretando impactos diretos em seus processos e resultados. Esta organização não é uma exceção, uma vez que a literatura encontrada sobre o assunto Tenório (2006), Hudson (1999) e Tachizawa (2010) retrata as dificuldades para gerir empresas do terceiro setor, principalmente para os administradores que buscam a maior eficiência nas ações gerenciais e nos projetos desenvolvidos.

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos, conforme explicitado a seguir.

*O capítulo 1* explicita os objetivos, a delimitação do tema e a metodologia utilizada. A abordagem adotada é de pesquisa exploratória, sendo escolhida como estudo de caso uma organização de pequeno porte.

*No capítulo 2*, dedica-se a explicitar o conteúdo da Fundamentação Teórica que está dividida em quatro partes: discorre sobre o terceiro setor, a gestão socioambiental e sustentabilidade e, finalmente, o monitoramento estratégico.

*O capítulo 3* discorre sobre a caracterização da organização do caso estudado.

*No capítulo 4*, apresenta-se a análise e interpretação dos resultados compreendendo três partes: o diagnóstico, o processo estratégico da organização e uma metodologia proposta para a formulação de um planejamento estratégico.

*O capítulo 5* relata as conclusões e sugestões para futuros trabalhos.

# **CAPÍTULO 1**

## **1- DESCRIÇÃO DO TEMA**

- 1.1. Objetivos
- 1.2. Delimitação do tema
- 1.3. Metodologia

*Neste capítulo são apresentados os objetivos, a delimitação do trabalho e a metodologia adotada.*

## 1.1- Objetivos

O presente trabalho teve como objetivo geral, a partir de um referencial teórico construído por meio de um levantamento bibliográfico, propor um procedimento para auxiliar a formulação de um plano estratégico em uma ONG de pequeno porte. Como caso prático, buscou-se a partir de um estudo de caso de uma ONG nortear o desenvolvimento e a aplicabilidade da proposta. A entidade escolhida como sujeito da pesquisa foi a ONG Caminho Verde (OCV), localizada no município de Campo Limpo Paulista - SP.

Os objetivos específicos decorrentes foram:

- avaliar os principais modelos de gestão e planejamento estratégico publicados;
- diagnosticar a atual situação organizacional da ONG Caminho Verde;
- hierarquizar as decisões da organização;
- propor um procedimento para a formulação de um plano estratégico para uma ONG de pequeno porte;
- sugerir um modelo de gestão inovador com fronteiras expandidas; e
- implementar o Plano Estratégico para o biênio 2010 / 2011 na ONG Caminho Verde.

## **1.2- Delimitação do tema**

As principais limitações da pesquisa efetuada foram:

- a) o estudo apresentado está limitado à pesquisa das Organizações Não Governamentais, não incluindo, portanto, outras organizações do Terceiro Setor que apresentam diferenças em sua constituição e funcionamento;
- b) outra limitação se refere ao estudo de caso de uma única organização, representando, portanto, somente a realidade da ONG Caminho Verde.

Deste modo, futuras pesquisas sobre o mesmo tema devem contemplar outras organizações, a fim de possibilitar, por meio de dados obtidos, a formulação de novos pressupostos para a gestão e o planejamento estratégico.

### 1.3- Metodologia

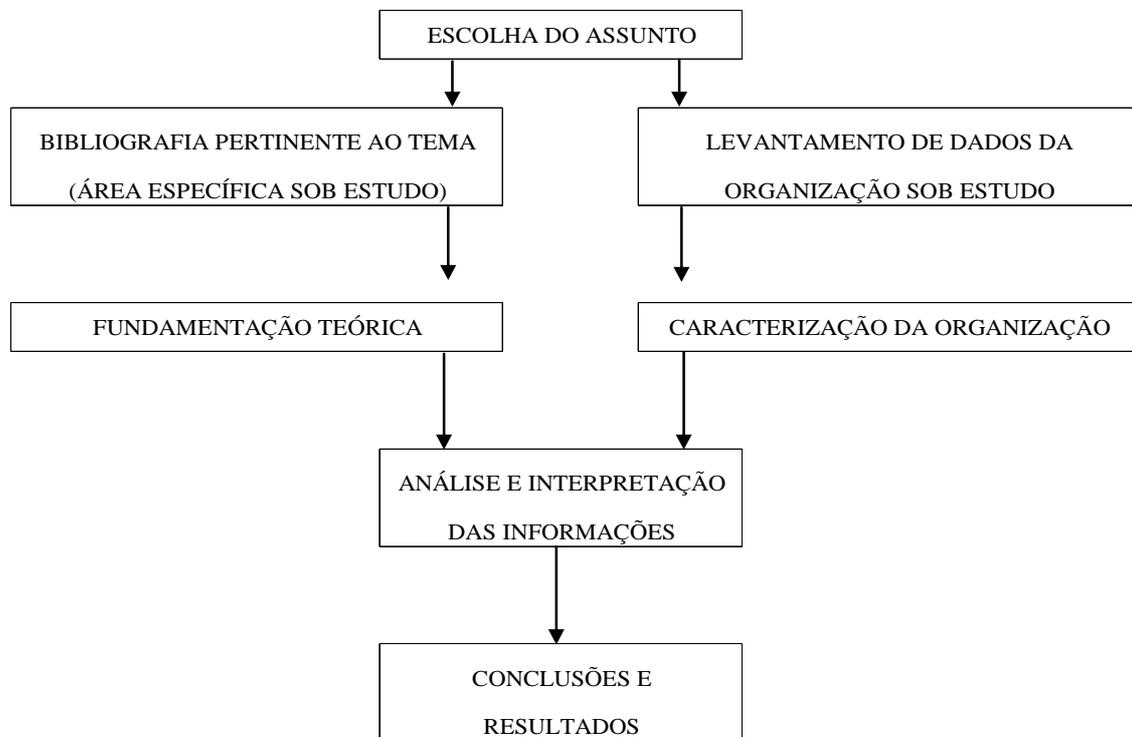
Segundo Yin (2005):

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso únicos quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Levando-se em conta Yin (op. cit.), adotou-se como abordagem metodológica deste trabalho a pesquisa exploratória qualitativa, que focou o estudo de caso como estratégia de pesquisa.

Por outro lado, o desenvolvimento desta dissertação se baseou no modelo metodológico proposto por Tachizawa (2010), conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1 - Modelo metodológico adotado**



Fonte: Tachizawa (2010)

O modelo metodológico adotado para o desenvolvimento da dissertação, apresentado na Figura 1, contém seis etapas, descritas a seguir

Na primeira etapa, foi realizada uma busca por trabalhos divulgados sobre o assunto no intuito de focar um caminho diferente dos temas encontrados. Com a definição do tema, procurou-se delimitar o escopo do estudo por meio de objetivos definidos.

Na segunda, foi realizada uma extensa pesquisa visando à obtenção do conhecimento teórico sobre o tema, fundamentado na bibliografia pertinente a área específica do estudo, principalmente no que concerne a Gestão e o Planejamento de Organizações do Terceiro Setor. Nesta etapa se concretizou a Fundamentação Teórica do trabalho.

Já a terceira contém o preâmbulo do estudo de caso, no qual foi realizado um inventário da situação encontrada, conforme explicitado a seguir:

- a) coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas em grupo com os gestores da OCV;
- b) utilizou-se o método de entrevistas não estruturadas com perguntas abertas, permitindo aos entrevistados maior liberdade de respostas com maior abrangência;
- c) cada entrevista foi conduzida pelo próprio autor com base em um roteiro orientativo, que permitiu adequar as questões ao andamento da entrevista, conforme a necessidade de complementar as informações disponibilizadas;
- d) os dados secundários foram obtidos por meio de observação direta na sede da instituição, onde foram consultados os documentos: atas, certificados, estatuto, registros e artigos publicados no jornal local.

Na quarta, passou-se à análise e à interpretação das informações colhidas, iniciando-se, nesta etapa, o delineamento do estudo proposto.

Na quinta, após a obtenção do conhecimento teórico e prático, revisou-se as informações até a concretização final da proposta de um modelo de gestão, alicerçado em aspectos estratégicos para organizações sociais.

Finalmente, na sexta etapa, com base nos conhecimentos adquiridos, conclui-se o estudo proposto.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

2.1. Terceiro setor

2.2. Planejamento e gestão estratégica

2.3. Gestão socioambiental e sustentabilidade

2.4. Monitoramento estratégico

*Observando a metodologia adotada, conforme explicitado no capítulo anterior, foi desenvolvido o embasamento conceitual neste capítulo, para suporte ao processo de gestão estratégica da ONG.*

## 2.1. Terceiro setor

### 2.1.1. O Estado e as organizações sociais

Profundas mudanças na natureza das atribuições do Estado estão ocorrendo, segundo Tachizawa (2010), nas esferas federal, estadual e municipal. Após várias décadas de convivência com um Estado que absorvia grande parte das responsabilidades pela provisão de bens e serviços públicos, ocorre, atualmente, um movimento em direção a minimizar tais responsabilidades e enfatizar a função reguladora do Estado, em decorrência dos novos desafios impostos pelo avanço da privatização.

Essas mudanças, necessárias no papel do Estado, relacionam-se a um conjunto mais amplo de transformações que agita o mundo, tanto no cenário político quanto no econômico, e que está a exigir profundas mudanças de atitudes com referência ao relacionamento entre Estados (municipal, estadual e federal) e entre eles e a sociedade.

A globalização financeira, a abertura comercial, a privatização de empresas públicas, a formação de blocos regionais e o fortalecimento dos poderes locais (descentralização) alteram radicalmente o contexto em que se situavam as estratégias de desenvolvimento dos países e exigem, em contrapartida, uma profunda revisão do papel a ser desempenhado pelo Estado nesse momento. A transformação do Estado provedor em um regulador traz modificação nos padrões de geração dos serviços públicos e na gestão das organizações pertencentes ao Terceiro Setor.

As organizações governamentais, como Primeiro Setor, representam: órgãos da administração direta e indireta, empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias, fundações e estatais afins. Na análise das estatais, notabilizadas, invariavelmente, por se desviarem de seus propósitos iniciais, percebe-se que foram criadas para ocupar lacunas estratégicas no meio econômico, que o setor privado, isoladamente, não poderia ocupar e, também, para compensar as deficiências da administração direta, resultando, com isso, em um fenomenal crescimento e diversificação.

Representam uma pluralidade de estruturas, não necessariamente constituindo um conjunto ordenado de agentes, tendo como característica comum o fato de terem se originado de uma mesma fonte, o Estado. Na maior parte dos casos, as estatais se posicionam em áreas específicas de atuação, em geral detendo o monopólio ou o controle do mercado, no qual organizações privadas teriam dificuldades devido à necessidade de manutenção de preços, tarifas e dimensões economicamente vantajosas. O setor governamental de serviços públicos, dado seu extraordinário crescimento, influenciou a estagnação da capacidade do Estado em fazer frente às suas tradicionais atividades-fim, como saúde, segurança, saneamento básico, educação, transportes, dentre outras.

O crescimento das estatais se deu de forma pouco articulada e planejada, o que limitou as possibilidades de realizações de estratégias conjuntas, não só entre as diferentes esferas federal, estadual e municipal, como entre órgãos da administração direta e indireta, reduzindo, com isso, a eficácia das políticas macroeconômicas.

Já as organizações privadas, como Segundo Setor, face às mutantes e crescentes exigências de clientes, fornecedores, empregados e de seus gestores, procuram agir de forma responsável em seus relacionamentos internos e externos. Neste contexto, ocupando espaços criados entre o primeiro e segundo setores, surgem as ONGs e demais tipos de organizações sociais, na forma de um empreendedorismo específico para a geração de serviços públicos, batizado como Terceiro Setor.

É justamente a falta de atuação do Estado em determinadas atividades de prestação de serviços públicos, que permite não só a ação de Organizações Não Governamentais (ONGs), como também o surgimento do empreendedorismo na iniciativa privada. Parcelas significativas de autores em empreendedorismo sugerem a expansão de micro e pequenos negócios em todas as suas formas como solução socioeconômica para o desenvolvimento local.

A prestação de serviços, em geral, proporciona margens mais elevadas do que a comercialização de produtos; e os serviços fornecem uma fonte mais estável de receita pelo fato de serem resistentes à instabilidade dos ciclos da economia nacional (TACHIZAWA; FARIA, 2004).

Essas são algumas das forças que direcionam as crescentes alternativas de empreendedorismo, inclusive social, e a formação de parcerias em serviços (LOJO, 1997).

Apesar da existência de um potencial de obtenção de lucro em serviços, observa-se que a lista de organizações com forte estratégia em serviços não é tão extensa como preconiza a literatura.

Com poucas exceções, a transição de prestadores de serviços tem sido relativamente lenta e cautelosa. A otimização do relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca pode ser formalizada para produzir e articular resultados na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais, segundo (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Contempla a implementação de mercado-alvo, produtos ou serviços, metas de lucro, preço, distribuição e orçamentos (KOTLER, 2000). De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), deve-se promover o ajuste e a adequação estratégica das tecnologias disponíveis de toda a organização, como uma ferramenta de gestão organizacional contemplada pelos conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, modernidade, perenidade, rentabilidade e sustentabilidade.

Assim, contemplam-se os conceitos de modelagem estratégica de negócios, de inovação, de competitividade e de gestão do conhecimento com o somatório dos conceitos de inovação, criatividade, qualidade, produtividade, efetividade e sustentabilidade, como claramente explica (REZENDE, 2003).

As informações dentro das organizações passam por ciclos evolutivos até serem plenamente estruturadas e disponibilizadas na forma de conhecimentos compartilhados. Esses ciclos evoluem em estágios crescentes e, também, diferentes para cada organização consoante (PRAHALAD & HAMEL, 1990) e (NOLAN, 1993).

O entendimento e as aplicações dos conceitos de governança pública e política do Terceiro Setor, segundo Marques, Cunha & Meirelles (2002), podem contribuir no alinhamento proposto por Rezende (op. cit).

A nova governança pública, também chamada de *new public management* (NPM), pressupõe aplicar, nas organizações públicas, os modelos de gestão originalmente oriundos da iniciativa privada e dos conceitos de administração estratégica, de competitividade e de empreendedorismo.

Esses conceitos e técnicas aplicáveis ao empreendedorismo e à gestão das micro e pequenas empresas, de forma acessória, possibilitam implementar o embasamento conceitual

para que a ONG, proposta neste estudo, consiga orientar e proporcionar suporte técnico em termos de sustentabilidade aos microempresários e empreendedores em geral.

De acordo com Tachizawa (2010), as Organizações Não Governamentais (ONGs) são entidades de natureza privada (não públicas), *sem fins lucrativos*, que, juridicamente, caracterizam-se como associações ou fundações. Neste tipo de organização, enquadram-se, também, as organizações da sociedade civil - OSC, organizações sociais - OS, organizações da sociedade civil de interesse público - OSCIP.

As ONGs podem ter como foco de atuação: educação; saúde; cultura; comunidade; apoio à criança e ao adolescente; voluntariado; meio ambiente; apoio a portadores de deficiências; parcerias com o Governo; e outras categorias de atuação. Não possuem um termo definido em lei, mas uma categoria que vem sendo socialmente construída e usada para designar um conjunto de entidades com características peculiares, reconhecidas por seus agentes, pelo senso comum ou pela opinião pública.

As ONGs operam, em termos de estrutura interna, obrigatoriamente, com órgão de natureza deliberativa (Assembléia Geral) e órgão de natureza decisória (Diretoria, também denominada de Conselho Administrativo). A criação do Conselho Fiscal é obrigatória em certos casos, diferente da instituição do Conselho Consultivo, que é sempre facultativa.

As motivações para a criação de uma instituição formal são diversas, porém, coincidem com a ideia de autonomia, de flexibilidade organizativa e de profissionalização que a fórmula ONG evoca.

Pode-se tomar como exemplo grupos de cristãos que, por motivos diversos, desejam se autonomizar com relação à estrutura eclesiástica.

Pesquisa do Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada – IPEA (2007) revela que, entre 780 mil organizações privadas com um ou mais empregados no País, nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, 59 % das organizações pesquisadas (462 mil) têm investimentos voltados ao atendimento de comunidades carentes. 25% da população brasileira, aproximadamente, pratica algum tipo de trabalho voluntário ou ação solidária.

O Brasil é o 70º colocado no ranking do Índice de Desenvolvimento Humano – IDH do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2007), que avalia a

qualidade de vida em cada país, observando a evolução de parâmetros de educação, renda e expectativa de vida.

Pesquisa da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG, 2009), entidade que congrega as maiores ONGs do País, revela que atualmente essas organizações têm buscado educar, formar e capacitar politicamente os indivíduos, principalmente aqueles organizados coletivamente em movimentos populares e sindicais.

De acordo com a ABONG (op. cit.), a maior parte das ONGs, 65 %, declarou atuar na área educacional. Questionadas se trabalhavam ou não com voluntários, 62,8 % das ONGs respondeu afirmativamente, o que representa um crescimento superior a 100 % em relação aos dados de 1998. Para as ONGs, a conscientização política é a maior preocupação em relação ao voluntariado.

Tabela 1: Áreas de atuação das ONGs – início / final da década de 90

<b>Projetos e Beneficiários</b>	<b>Ínicio %</b>	<b>Final %</b>
1. Educação e/ou profissional	25.85	65.76
2. Desenvolvimento Comunitário	4.08	20.65
3. Ecologia	11.56	34.24
4. Direitos Humanos	10.88	47.28
5. Crianças e/ou Adolescentes	25.85	48.37
6. Organização popular / participação popular	35.12	60.87

Fonte: Elaboração a partir dos Catálogos da ABONG

Como beneficiárias principais, segundo 61,7% das ONGs pesquisadas, estão as organizações populares e os movimentos sociais.

No Brasil, desde que o Estado deixou de ser o único agente implementador de políticas sociais, passando a trabalhar em parceria com a sociedade civil, o trabalho das ONGs vem ganhando importância.

O público atingido pelos trabalhos das ONGs é bastante diversificado, incluindo como beneficiários desde associações, sindicatos, grupos definidos por religião, como paroquianos, evangélicos, umbandistas, crianças de rua, trabalhadores etc, até entes de setores marginalizados ou discriminados, como portadores de deficiências físicas, moradores de rua, presos comuns, recortes étnicos ou de gênero, como negros, povos indígenas e mulheres.

Os autores pesquisados confirmam o deslocamento da prestação de serviços públicos do Estado para o Terceiro Setor, com a evidência de crescimento do aporte de verbas dos órgãos governamentais nas três esferas federativas (TACHIZAWA, 2010). E, mais ainda, que os empresários de micro e pequenas empresas têm papel fundamental no contexto da sustentabilidade e da responsabilidade socioambiental.

As organizações do setor estão diante do desafio de pensar as suas relações, seja com organizações do próprio setor ou com organizações do Estado e com as empresas, ou ainda com a própria comunidade, de forma a aumentar a sinergia entre uma e outra e a aprofundar a reciprocidade destas relações na busca de sua sustentabilidade.

Em uma pesquisa realizada pelo DataSenado, SENADO FEDERAL (2006), entre os apontamentos encontramos que:

[...] a crescente urbanização e complexidade da sociedade brasileira é campo fértil para o desenvolvimento das Organizações Não Governamentais, juntamente com as carências e desigualdades que marcam o atual estágio do desenvolvimento nacional; e que o universo de atuação das ONGs ampliou-se de forma expressiva, desdobrando-se de campos tradicionais na área social para alcançar temas políticos, de direitos humanos, econômicos, ambientais, agrários e científicos. As perspectivas sugerem maior vigor na multiplicação de entidades do que em relação à diversidade das áreas de atuação.

### 2.1.2. O conceito e as características do Terceiro Setor

Apesar de várias definições encontradas sobre o Terceiro Setor, existe uma que é amplamente utilizada como referência, inclusive por organizações multilaterais e governos. Proposta por Salamon e Anheier (1977), trata-se de uma definição “estrutural/operacional”, composta por cinco atributos estruturais ou operacionais que distinguem as organizações do Terceiro Setor de outros tipos de instituições sociais. São eles:

- a) formalmente constituídas sob alguma forma de institucionalização, legal ou não, com um nível de regras e procedimentos, para assegurar a sua permanência por um período mínimo de tempo;
- b) estrutura básica não governamental enquadrando-se como privadas, ou seja, não são ligadas institucionalmente a governos;
- c) gestão própria, pois realizam a sua própria gestão, não sendo controladas externamente;
- d) sem fins lucrativos, na qual a geração de lucros ou os excedentes financeiros devem ser reinvestidos integralmente na organização. Estas entidades não podem distribuir dividendos de lucros aos seus dirigentes;
- e) trabalho voluntário, possuindo algum grau de mão de obra voluntária, ou seja, não remunerada, ou o uso voluntário de equipamentos, como a computação voluntária.

Bettiol Júnior (2005), por sua vez, definiu o Terceiro Setor como “Composto por um diversificado grupo de instituições que atuam no fornecimento de bens e serviços públicos, tendo como objetivo principal a melhoria das condições de vida de todos os indivíduos”.

Já Vilanova (2004, p. 32) defende que o Terceiro Setor “É o conjunto de organizações privadas que desenvolvem ações que visam à prestação de serviços considerados de interesse público, cujos resultados alcançados se revertem à própria sociedade”.

Nota-se, então, a dificuldade de caracterizar o terceiro setor, devido, principalmente, às grandes diferenças entre as organizações que o compõe, nesse sentido, Falconer (1999) identifica o terceiro setor, no Brasil, a partir das categorias de organizações que mais frequentemente são identificadas:

- a) o setor formado por instituições religiosas e entidades ligadas a Igrejas;
- b) as Organizações Não Governamentais e novos movimentos sociais;
- c) os empreendimentos “sem fins lucrativos” no setor de serviços;
- d) o setor paraestatal e nascido sob a tutela do Estado;
- e) o setor de fundações e entidades empresariais.

Ainda em relação às entidades de Terceiro Setor no Brasil, Salamon (1997) conclui que “[...] o setor sem fins lucrativos brasileiro é fragmentado e heterogêneo; numerosas organizações são extremamente variadas [...]”.

Apesar de várias definições é importante salientar que a formação do Terceiro Setor contribuiu para o desenvolvimento de muitos projetos que, atualmente, estão desvinculados do apoio governamental.

## **2.2. Planejamento e gestão estratégica**

### **2.2.1. Planejamento estratégico**

As obras acadêmicas referenciam o planejamento estratégico voltado a empresas do Segundo Setor, porém, nota-se que são poucas as publicações dessa área voltadas às organizações do terceiro setor. Essas organizações possuem peculiaridades que exigem adaptações das técnicas de modo a contemplar aspectos essenciais de seu desenvolvimento. Assim, a menção de obras do segundo setor tem como finalidade complementar o estudo.

A conceituação e abrangência dos temas - estratégia e planejamento estratégico - nas organizações vêm sendo constantemente discutidas por diferentes estudiosos, que apresentam conceitos distintos. Como referências conceituais para a modelagem do Planejamento Estratégico, foram utilizados os autores Tachizawa, Tenório, Hudson, Oliveira, além de autores consagrados como Mintzberg e Porter.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Segundo Porter (1998), planejamento estratégico é como uma corrida para uma posição ideal. É o fazer diferente. A criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades, com disciplina e comunicações claras.

Tachizawa e Rezende (2002) conceituam o planejamento como sendo “um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar os objetivos propostos e, portanto, atingir um futuro desejado”.

Na visão de Oliveira (2009):

É o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Por sua vez, Tenório (2006) denomina “planejamento estratégico como o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance, baseada na análise do contexto”.

Já para o desenvolvimento do processo de um planejamento estratégico, Hudson (1999, p. 111-112) destaca os seguintes elementos-chave:

[...] legitimar o processo em toda a organização. Indivíduos em posições importantes dentro da organização precisam estar comprometidos com o planejamento;

[...] esclarecer quem estará envolvido nos diferentes estágios. Em condições ideais o planejamento estratégico deve envolver o maior número de pessoas das diversas áreas das organizações;

[...] fazer a integração com outros procedimentos administrativos. O plano estratégico precisa encaixar-se a outros procedimentos;

[...] desafiando a cultura convencional. O planejamento estratégico não é um processo que descreve o que a organização já faz na nova linguagem de administração. É um processo que desafia as crenças existentes, verificando se algumas ideias ainda prevalecem, desenvolvendo novas perspectivas;

[...] comunicando a estratégia. A comunicação é um elemento essencial para a implantação bem-sucedida do processo;

[...] desenvolvendo sistemas para monitorar o desempenho estratégico. Leva tempo e esforço para identificar as medidas precisas a serem usadas para monitorar o desempenho, coletar os dados necessários e relatar regularmente o progresso.

Pode-se concluir, com base nos autores mencionados, que o processo de planejamento estratégico, em síntese, possibilita que a organização obtenha respostas às questões: onde estamos agora, aonde queremos ir e como pretendemos chegar lá.

### **2.2.2. Gestão estratégica**

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definem a gestão estratégica como “o processo de conceber, implementar e avaliar continuamente uma estratégia que assegure o êxito atual da organização e construa as competências essenciais para o seu sucesso no futuro”. Assim, a gestão estratégica é uma atividade contínua que consiste em estabelecer uma estratégia pretendida (plano formal) e compatibilizá-la com a estratégia emergente, fruto das turbulências, mudanças e incertezas do ambiente. Daí surge a estratégia realizada com a

necessidade de desenvolver novas competências para manter o ciclo em constante alimentação.

De acordo com Hudson (1999), a gestão estratégica tem três componentes essenciais:

A missão, finalidade fundamental da instituição; os objetivos, que são as definições daquilo que a instituição pretende conseguir num determinado espaço de tempo; e as estratégias, constituídas pela descrição de como os recursos humanos e financeiros serão aplicados de forma a alcançar os objetivos propostos.

As ações de desenvolvimento do Terceiro Setor no plano organizacional fundamentam-se na suposição de que a gestão é o principal ponto fraco do setor e, conseqüentemente, a capacitação em gestão é a principal arma para que este desempenhe plenamente o seu papel esperado (FALCONER, 1999).

Falconer (1999) complementa que existem quatro principais necessidades de desenvolvimento de gestão, que podem ser generalizadas para o Terceiro Setor:

- transparência – refere-se ao cumprimento da responsabilidade da organização em prestar contas aos diversos públicos que têm interesses legítimos diante dela;
- sustentabilidade – Trata-se da capacidade de captar recursos (financeiros, materiais e humanos), de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de forma a perpetuar a organização e permiti-la alcançar seus objetivos;
- qualidade de serviços – o aprimoramento da qualidade deve ser um objetivo contínuo das entidades, que não podem se acomodar em uma postura de satisfação de estar fazendo a sua parte, ou de paralisia frente ao sentimento de impotência diante da magnitude dos déficits sociais;
- capacidade de articulação - esta depende da existência de interesses compartilhados, dos recursos necessários para promovê-la, mas também de uma competência gerencial, que inclui técnicas e habilidades interpessoais que deve ser desenvolvida nos gestores de organizações do Terceiro Setor.

Ao longo dos últimos anos tem havido uma profusão de estudos sobre modelos de gestão e estratégia empresarial adotados pelas organizações em geral. A grande maioria destes estudos foca o ambiente das empresas privadas.

Segundo Falconer (1999, p. 11), por muito tempo a simples existência e o amparo de uma causa foram requisitos suficientes para justificar a existência de uma organização do Terceiro Setor, com a doação dos recursos assegurada, sem a cobrança por resultados em

função da contribuição recebida. Recentemente, a busca por resultados por meio da eficiência e da eficácia passaram a constituir um desafio para essas organizações.

A procura por uma maior eficiência tem aproximado cada vez mais a abordagem da gestão estratégica adotada por ONGs dos modelos utilizados por empresas privadas. Mesmo estando inseridas num contexto comum às demais organizações e sofrendo todas as influências que as demais, as ONGs ainda contam com certas particularidades que podem caracterizar sua gestão. Vários aspectos podem influir na forma de gerenciamento: diferentes dimensões culturais, a possibilidade de estarem situadas em áreas de conflito ou de risco político e o desenvolvimento de diferentes tarefas. Outra questão importante, que também reflete esse cenário, refere-se à legislação aplicável a esse setor. Assim, pode-se dizer que a gestão de ONGs difere da gestão de outros setores, e essa diferenciação pode ocorrer também em função da área de atuação de cada entidade.

Segundo Szazi (2001), a legislação brasileira aplicável ao Terceiro Setor carece de sistematização adequada às necessidades das entidades e organizações não governamentais hoje existentes no país.

Nesse contexto, verifica-se que para fundar e manter uma ONG, assegurar a sua sustentabilidade, não existe um procedimento padrão, cada organização deve criar suas próprias regras, buscando a melhoria contínua por meio da inovação e do constante aperfeiçoamento para se ajustar às mudanças.

A seguir são detalhadas as principais particularidades de modelos de planejamento e gestão estratégica de autores consagrados nacionais e internacionais.

### **2.2.3. Modelo de pensamento estratégico de Mintzberg**

Um dos principais estudiosos organizacionais é Mintzberg. A sua teoria assenta no fato de as organizações, seja qual for o seu objetivo, tenderem a ser eficazes quando a sua estrutura organizacional surge da relação de parâmetros de “design” (projeto organizacional) e fatores situacionais.

Mintzberg et al. (2006) define estratégia como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo caso”. O autor

complementa que o planejamento estratégico é um primeiro passo para a implementação de estratégias e não o ponto de partida do seu processo de formulação.

De acordo com Mintzberg et al. (op.cit.), críticos das diversas linhas do pensamento estratégico relacionam como sendo dez as escolas, com visões distintas quanto ao pensamento estratégico, conforme explicitado na Tabela 2.

**Tabela 2** – Escolas de Pensamento Estratégico

<b>1</b>	A Escola do <i>Design</i>	<b>6</b>	A Escola do Aprendizado
<b>2</b>	A Escola do Planejamento	<b>7</b>	A Escola do Poder
<b>3</b>	A Escola do Posicionamento	<b>8</b>	A Escola Cultural
<b>4</b>	A Escola Empreendedora	<b>9</b>	A Escola Ambiental
<b>5</b>	A Escola Cognitiva	<b>10</b>	A Escola de Configuração

Fonte: MINTZBERG et al. (2006)

Destas dez, foi considerada a primeira das escolas, Escola do *Design* (formação de estratégia como um processo de concepção), descrita por Mintzberg et al. (2006) como sendo a *visão mais influente do processo de formação estratégica*. Esta escola propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas.

A matriz de SWOT é a principal ferramenta dessa escola, cuja sigla é formada pela primeira letra das palavras:

- *Strenght* - avaliação dos pontos fortes;
- *Weaknesses* - avaliação dos pontos fracos;
- *Opportunities* - em relação às oportunidades;
- *Threats* - ameaças em seu ambiente.



- f) essas estratégias devem ser explícitas, assim precisam ser mantidas simples – outros membros da organização devem compreendê-las;
- g) finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas – formulação e implementação (separação clara entre pensamento e ação).

Mintzberg (op. cit.) conclui:

[...] que apesar do modelo da escola de “design” possa ser restrito em sua aplicação e, com frequência, demasiado simplificado, a contribuição desta escola como “ideia informativa” foi profunda. Ela desenvolveu um importante vocabulário para se discutir grandes estratégias e forneceu a noção central subjacente à grande parte da prescrição no campo da administração estratégica, isto é, que a representa uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidade interna.

#### **2.2.4. Modelo de planejamento estratégico de Tachizawa**

Conhecido como modelo de Tachizawa, o modelo (Figura 3) mostra o relacionamento da ONG com o seu ambiente, as variáveis ambientais que a influenciam e a sua interação com entidades que tenham interesses nas suas ações e no seu desempenho.

Para Tachizawa (2010), a gestão das ONGs compreende as parcerias com o governo, empresas e outras instituições, inclusive com outras ONGs. Dentre as decisões estratégicas, a captação de recursos financeiros é fundamental para a continuidade da organização, pois é por meio do aporte de recursos que os projetos sociais são desenvolvidos e mantidos. Por sua vez, as decisões operacionais referem-se à definição de projetos e ao controle do fluxo de caixa, que dão origem aos relatórios demonstrando como foram aplicados os recursos dos doadores.

Nos processos produtivos os projetos são elaborados, implementados e acompanhados pelos gestores por intermédio de indicadores de gestão e também por meio da comparação com outras ONGs que possam servir como modelos a serem perseguidos. Destaca também a importância da participação de voluntários não remunerados no quadro de pessoal da organização.

Segundo Tachizawa (2010, p. 149), um modelo de gestão para ONGs deve:

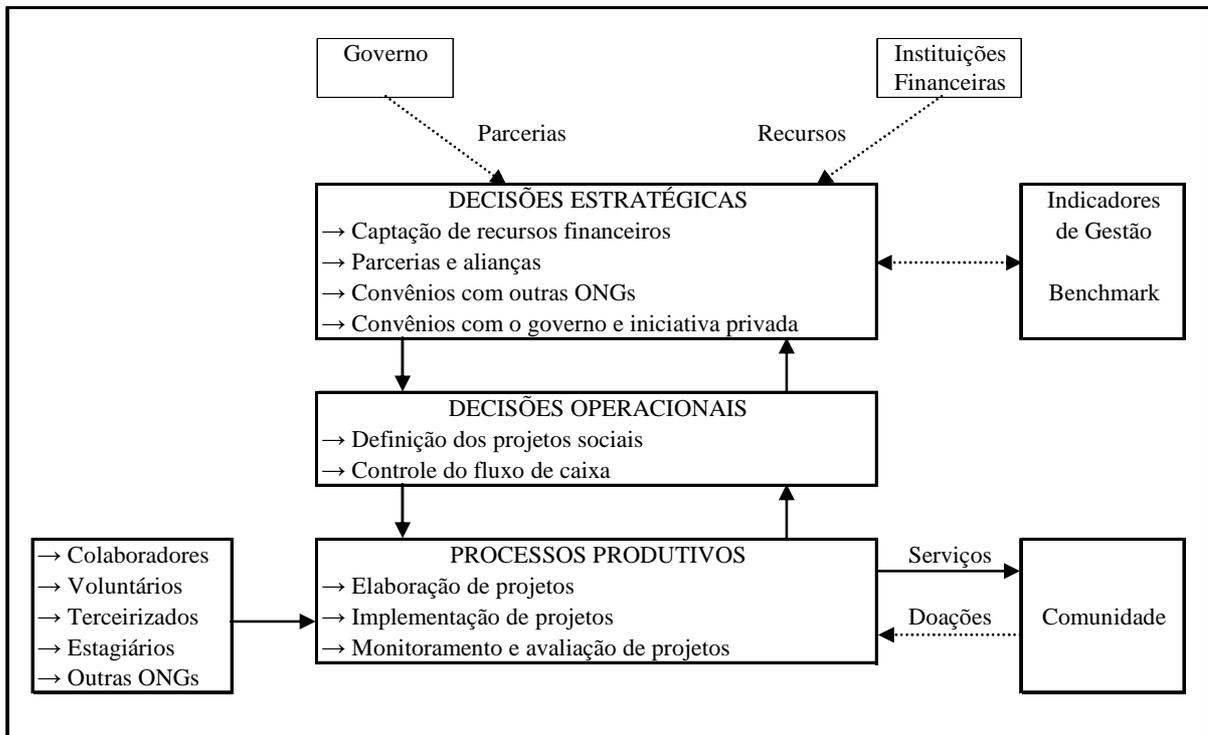
- a) identificar as estratégias genéricas aplicáveis a esse tipo de organização;
- b) hierarquizar as decisões que compõem o processo de gerenciamento em estratégias e operacionais;
- c) identificar os diferentes agentes e instituições que se integram à ONG.

O modelo de Tachizawa (op. cit.) fundamenta-se nos seguintes pressupostos:

- a) existem estratégias genéricas para cada tipo de organização;
- b) as estratégias genéricas podem subsidiar a definição das estratégias específicas que em conjunto individualizam a organização;
- c) o processo decisório é formado pelas estratégias específicas e genéricas;
- d) as estratégias específicas dependem do estilo de gestão do principal executivo da organização e das crenças, valores e da cultura predominante;
- e) o processo decisório compõe-se das decisões necessárias à operacionalização das atividades da organização;
- f) o modelo proposto sugere a adoção de dois níveis decisórios – o estratégico e o operacional;
- g) as decisões estratégicas instituem as regras de decisão para o nível de decisões operacionais, que por sua vez, retroalimentam o nível decisório estratégico com dados dos eventos advindos do nível operacional;
- h) a cadeia produtiva composta dos processos produtivos é suportada pelos processos de apoio.

No modelo (Figura 3), os elementos que integram a gestão de ONGs estão relacionados aos seguintes aspectos: parcerias, gestão com pessoas, estratégias financeiras, tecnologias da informação, estrutura organizacional e indicadores de gestão.

**Figura 3 - Modelo de planejamento estratégico - Tachizawa**



Fonte: adaptado do modelo de TACHIZAWA, 2010, p. 151

O modelo proposto por Tachizawa (op.cit.) identifica que as principais decisões de gestão estratégica estão focadas na captação de recursos financeiros, parcerias e convênios com o governo, instituições financeiras e também com outras ONGs.

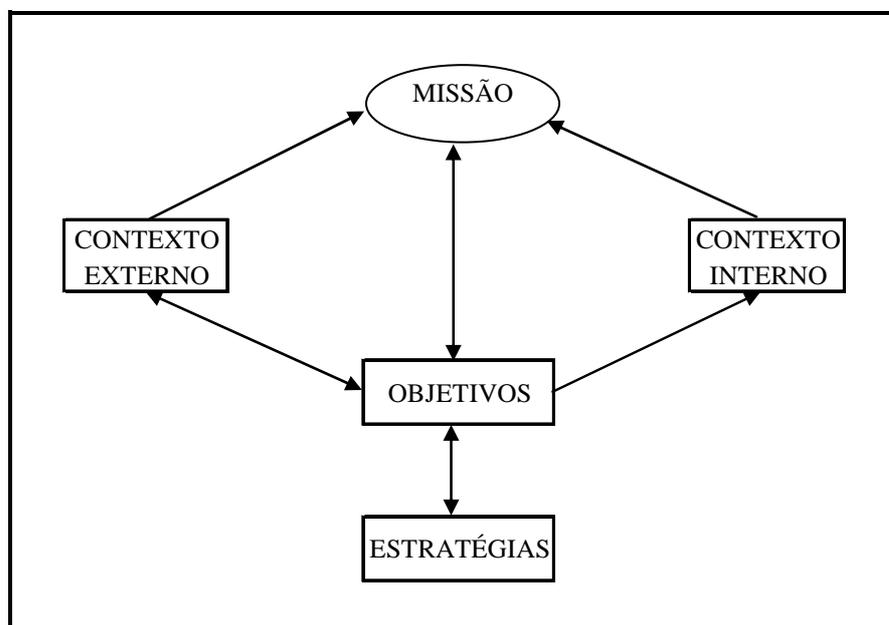
Ainda segundo Tachizawa (op. cit.):

- um dos principais desafios das ONGs é a captação de recursos;
- as decisões internas devem considerar a definição dos projetos sociais e o controle do fluxo de caixa;
- a redução de custos operacionais da ONG pode ser obtida mediante parcerias com outras organizações não governamentais congêneres para fins de execução dos serviços e atividades denominadas por seus projetos sociais;
- como estratégias para parcerias e gestão com pessoas, propõe-se que a ONG tenha o mínimo de pessoal fixo com vínculo empregatício.

### 2.2.5. Modelo de planejamento estratégico de Tenório

Segundo Tenório (2006, p. 28), o *planejamento estratégico* é o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto. O autor estabelece seis etapas para o processo de planejamento estratégico: definição da missão, análise do contexto externo, análise do contexto interno, definição de objetivos, definição de estratégias e redação ou elaboração do plano.

**Figura 4** – Modelo de planejamento estratégico – Tenório



Fonte: Adaptado de Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais (TENÓRIO, 2006, p.29)

Definições apresentadas por Tenório (op. cit.) para etapas do modelo proposto são explicitadas a seguir.

#### a) Missão

A missão da organização é o princípio do planejamento estratégico, uma vez que esta é a finalidade, a razão de ser, e o que justifica social e economicamente a existência de uma organização, para a qual todos os esforços devem ser dirigidos.

#### b) Contexto externo

O contexto externo é constituído pelas instituições e pelos aspectos da sociedade que afetam a organização. A identificação de como esses aspectos podem influenciar a

organização em termos de riscos e oportunidades possibilita desenvolvimento de linhas de ação para fazer frente e se adaptar às condições do contexto.

### **c) Contexto interno**

O contexto interno compreende os aspectos que podem facilitar ou dificultar o desempenho e o crescimento da organização. Esses aspectos devem ser classificados como positivos, os pontos fortes, e negativos por dificultarem o trabalho, sendo considerados pontos fracos da organização.

Tenório (2006) define como pontos fortes e pontos fracos.

Pontos fortes são os aspectos da organização e dos indivíduos que nela trabalham que contribuem para a sua sobrevivência e consolidação.

Pontos fracos são os aspectos da organização e dos indivíduos que nela trabalham que ameaçam a sua sobrevivência e consolidação.

### **d) Objetivos**

Os objetivos são os propósitos específicos e os alvos a serem perseguidos no tempo, cujo conjunto resultará no cumprimento da missão. Os objetivos têm um caráter mais interno e gerencial, pois possibilitam o acompanhamento e a análise do desempenho dos responsáveis por seu cumprimento.

### **e) Estratégias**

As estratégias indicam como a organização se planejou para atingir os seus objetivos e, conseqüentemente, concretizar a sua missão.

Segundo Tenório (op. cit.), pelo fato destas instituições possuírem um modelo de gestão particular, elas enfrentam problemas administrativos diferenciados dos encontrados nas organizações dos demais setores, implicando em riscos no desenvolvimento de seus projetos e no questionamento sobre a razão de ser destas organizações.

Tenório (op.cit.) afirma que para conseguir superar os desafios gerenciais e garantir o cumprimento dos objetivos da instituição, os gestores das organizações do Terceiro Setor devem ser capazes de incorporar novos modelos de gestão, adaptando-os às particularidades presentes em suas organizações. Pode-se esperar como resultado deste processo:

- a) trabalho por meio de redes;
- b) identificação de áreas de atuação;

- c) produtos e cidadãos- beneficiários;
- d) criação de mecanismo de controle;
- e) avaliação das ações desenvolvidas;
- f) alcance de maior visibilidade perante a sociedade para divulgação do trabalho realizado.

### **2.2.6. Modelo planejamento estratégico de Hudson**

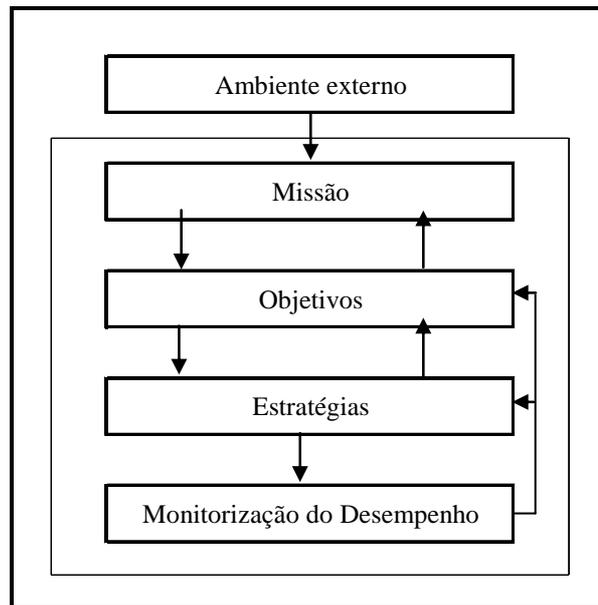
Hudson (1999, p.69) considera que a estratégia é um fator importante nas organizações orientadas por valores institucionais porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para o progresso da organização. Afirma também que uma filosofia coerente para administrar estratégias em organizações orientadas por valores pode ser derivada de três conceitos:

- a) missão – finalidade principal da organização;
- b) objetivos – afirmações estratégicas do que a organização deseja conseguir em determinado tempo;
- c) estratégias – plano de aplicação dos recursos humanos / financeiros para atingir os objetivos propostos.

O autor conclui que esses conceitos são complementados pela monitoração do desempenho, criando um mecanismo de realimentação ao comparar as realizações efetivas com os objetivos iniciais.

O modelo proposto por Hudson (Figura 5) inclui as etapas básicas do planejamento estratégico: a análise do ambiente externo, a definição da missão, a constituição dos objetivos, a formulação das estratégias e a monitorização do desempenho da organização.

**Figura 5** – Modelo de planejamento estratégico - Hudson.



Fonte: Administrando Organizações do Terceiro Setor (HUDSON, 1999, p. 70)

As definições propostas por Hudson para etapas do modelo proposto são as explicitadas a seguir.

#### **a) Missão**

Segundo Hudson (1999, p. 74), antes de se definir a missão é preciso identificar a diferença entre *visão e missão*:

A palavra *visão* é usada normalmente para designar uma situação futura desejável. Ela expressa a noção daquilo que a organização deseja alcançar em última análise, sabendo que é improvável que isto aconteça por si só.

As missões estão mais relacionadas às crenças comuns da organização e às razões pelas quais elas existem. Consequentemente, a maioria das organizações do Terceiro Setor tem um forte sentido de “*missão*”.

Complementa, afirmando que a missão é composta por dois componentes fundamentais: o primeiro são os valores comuns sustentados pelas pessoas na organização e o segundo, a missão, é a razão de ser da organização.

#### **b) Objetivos**

Quanto aos objetivos, Hudson (1999, p. 75) declara que:

“[...] são afirmações dos desejos e propósitos da organização”. Já para os objetivos estratégicos, afirma que estes norteiam as pessoas em metas específicas direcionadas na busca dos principais fatores de sucesso para a organização.

### c) Estratégias

Hudson (1999, p. 79) define *estratégias* como “categorias amplas de ações que indicam como os recursos humanos e financeiros e outros serão empregados para atingir os objetivos propostos”.

### d) Monitoramento do desempenho

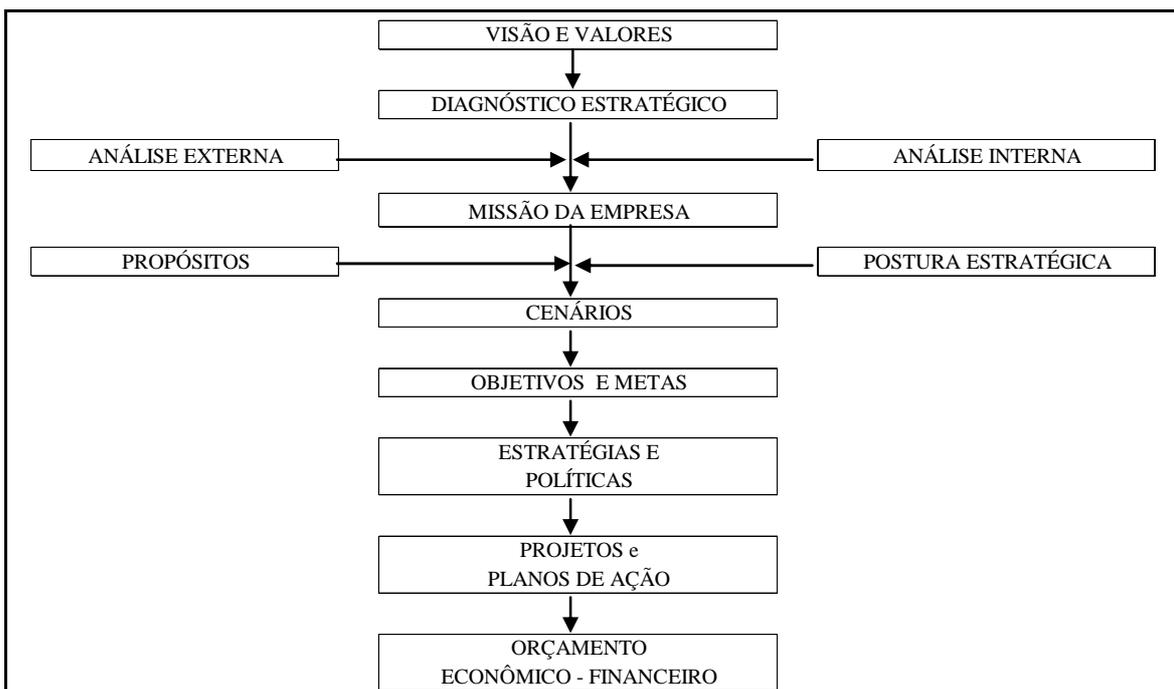
Conclui que os conceitos são complementados pela monitoração do desempenho, que cria um mecanismo de realimentação ao comparar as realizações efetivas com os objetivos iniciais.

## 2.2.7. Modelo de planejamento estratégico de Oliveira

O planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2009), pode ser conceituado como um processo gerencial que proporciona aos administradores estabelecerem a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando obter um relacionamento otimizado e contínuo na relação da empresa com o ambiente em que atua.

O modelo apresentado na Figura 6 é uma das formas para o desenvolvimento e implementação do processo de planejamento estratégico nas empresas.

**Figura 6** – Modelo de planejamento estratégico - Oliveira



As definições organizadas por Oliveira para etapas do modelo proposto são explicitadas a seguir.

**a) Visão**

“Conceitua visão como os limites que os proprietários e altos executivos da empresa conseguem visualizar num período de tempo mais longo dentro de uma abordagem mais ampla.”

**b) Valores**

“Conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem a sustentação para a tomada de decisões para todas as suas principais decisões”.

**d) Oportunidades e ameaças**

O ambiente externo da organização é determinado por dois componentes:

- oportunidades: são condições vantajosas, não controláveis pela organização, que podem criar condições favoráveis ao cumprimento da missão, devem ser perseguidas;
- ameaças: são situações não controláveis pela organização, que podem colocar em risco a continuidade ou criar condições desfavoráveis ao cumprimento da missão, devem ser anuladas ou procurar minimizar seus efeitos.

**e) Concorrentes**

Considera que o conhecimento dos principais concorrentes obtidos por meio da elaboração de um plano estratégico pode ser uma vantagem competitiva perante eles.

**f) Pontos fortes e fracos**

O ambiente interno da organização envolve:

- pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a organização, em relação ao seu ambiente;
- pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma situação desfavorável para a organização, em relação ao seu ambiente.

**g) Missão**

“Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa”.

**h) Propósitos**

“São compromissos a que a empresa se impõe no sentido de cumprir a sua missão”.

**i) Cenários**

“São composições consistentes entre projeções variadas de tendências históricas e as postulações de eventos específicos”.

**j) Postura estratégica**

“Orienta o estabelecimento de todas as estratégias políticas, principalmente as de médio e longo prazo, necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão”.

**k) Macroestratégias**

“Macroestratégias correspondem as grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como *motor de arranque* a sua postura estratégica”.

**l) Macropolíticas**

“Macropolíticas correspondem às grandes orientações que toda a empresa deve respeitar e que irão facilitar e agilizar suas ações estratégicas”.

**m) Objetivos gerais e funcionais**

A busca de um alvo ou um ponto quantificado, com prazo de realização e responsável definido, que se pretende alcançar por meio de esforço extra.

**n) Desafios**

“É a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido”.

**o) Estratégias**

“Estratégia é o caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

**p) Políticas**

“Políticas são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo executivo”.

**q) Projetos**

“Projeto é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, com coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento”.

**q) Planos de ação**

“Plano de Ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.)”.

**2.2.8. Visão geral dos modelos**

Os modelos referenciados apresentaram pontos comuns, variando segundo o número de etapas. Isto pode ser constatado no modelo voltado para as empresas do Segundo Setor, como é demonstrado na proposta de Oliveira, que contém um detalhamento maior para o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em comparação com modelos de Mintzberg, Tenório, Hudson e Tachizawa que são mais simplificados. Em comum, todos esses modelos têm como objetivo final a elaboração de um plano estratégico, documento resultante de todo o processo de planejamento estratégico.

Os quadros, apresentados a seguir, demonstram as propostas conceituais dos modelos de gestão e de planejamento estratégico referentes aos autores pesquisados.

### Quadro 1: Visão

Mintzberg	Não comentada por Mintzberg
Tenório	Não mencionada por Tenório.
Hudson	Visão expressa a noção daquilo que a organização deseja alcançar em última análise, sabendo que é improvável que isto aconteça por si só. Designa o objetivo final da organização.
Oliveira	“Visão são os limites que os proprietários e altos executivos da empresa conseguem visualizar num período de tempo mais longo dentro de uma abordagem mais ampla”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa bibliográfica.

Tachizawa conceitua a “visão” na mesma linha de pensamento de Hudson e Oliveira quando diz que a “visão” do fundador reflete como a organização deveria ser no futuro.

### Quadro 2: Missão

Mintzberg	Não comentada por Mintzberg.
Tenório	Missão “é a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração que legitima e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para qual devem orientar todos os esforços”.
Hudson	Missão é o reflexo dos valores da organização, espelha a razão de ser da organização.
Oliveira	“Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças”, em termos de negócios e áreas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa”

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa bibliográfica.

Tachizawa, Tenório e Hudson têm a mesma linha de pensamento quando afirmam que a Missão é a razão de ser da organização, devendo, portanto, especificar as razões fundamentais da existência da organização.

### Quadro 3: Ambiente externo

Mintzberg	Não comentada por Mintzberg.
Tachizawa	Considera as forças econômicas, políticas, sociais, entre outras, no ambiente onde a organização opera e que devem ser analisadas devido a suas influências no contexto da organização.
Tenório	O contexto externo é constituído pelas instituições e aspectos da sociedade que afetam a organização. A identificação de como esses aspectos podem influenciar a organização em termos de riscos e oportunidades possibilita que esta desenvolva linhas de ação para fazer frente e adaptar-se às condições do contexto.
Hudson	A revisão do ambiente externo precisa fornecer dados sobre as tendências sociais e econômicas relevantes para a organização e seus objetivos, bem como as tendências políticas e o desenvolvimento tecnológico.
Oliveira	Objetiva o estudo da relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa bibliográfica.

Todos os autores partem do mesmo princípio: devem ser identificadas as forças externas que podem afetar a organização, seja em termos de oportunidades ou ameaças.

### Quadro 4: Ambiente interno

Mintzberg	Aponta como um dos pontos fortes de uma organização uma competência que a distinga das demais, algo que ela possa desempenhar muito bem. Ressalva que com essa medida não se deve esperar uma diferenciação que resulte em produtos ou serviços sempre inovadores.
Tachizawa	Considera além da expectativa de diferentes públicos, priorizar o desenvolvimento de projetos sociais e o controle do fluxo de caixa.
Tenório	São aspectos internos (pontos fortes e pontos fracos), que favorecem ou dificultam seu desempenho, desenvolvimento e crescimento.
Hudson	A revisão interna precisa de informações sobre a carteira de serviços, campanhas e sua natureza, subsídio que cada serviço recebe de doações, a base de recursos humanos, físicos e financeiros e recursos intangíveis (imagem, contatos).
Oliveira	Objetiva evidenciar as deficiências e as qualidades da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa que devem ser determinados em função da posição atual de seus produtos e serviços em relação ao mercado em que atua.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa bibliográfica.

A análise do ambiente interno, segundo os autores, necessita de informações para determinar os pontos fortes e os pontos fracos que podem afetar o desempenho da organização.

#### Quadro 5: Objetivos

Mintzberg	Os objetivos estabelecem <i>o que</i> vai ser atingido e <i>quando</i> os resultados devem ser atingidos, mas não estabelecem <i>como</i> os resultados devem ser atingidos.
Tachizawa	Não comentada por Tachizawa.
Tenório	São propósitos específicos, alvos a serem atingidos ao longo de um tempo determinado, que, em conjunto, resultarão no cumprimento da missão.
Hudson	Norteiam as pessoas em metas específicas direcionadas na busca dos principais fatores de sucesso para a organização.
Oliveira	A busca de um alvo ou um ponto quantificado, com prazo de realização e responsáveis definidos, que se pretende alcançar através de esforço extra

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa bibliográfica.

Com exceção de Tachizawa, que não comentou, os demais autores afirmam que estabelecer os objetivos proporciona à organização priorizar os seus recursos na busca contínua dos alvos a serem atingidos ao longo do tempo.

#### Quadro 6: Estratégias

Mintzberg	Define estratégia como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo caso”
Tachizawa	Estratégias voltadas para a captação de recursos, parcerias e alianças, convênios com o governo, com a iniciativa privada e com outras ONGs. As estratégias específicas dependem do estilo de gestão do principal executivo da organização e das crenças, valores e da cultura predominante.
Tenório	Indicam como a organização planejou para atingir os seus objetivos e, conseqüentemente, concretizar a sua missão.
Hudson	“São categorias amplas de ações que indicam como os recursos humanos e financeiros e outros serão empregados para atingir os objetivos propostos”
Oliveira	“Estratégia é o caminho ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa bibliográfica.

Para todos os autores, as estratégias definem a melhor forma de alocar os recursos para atingir os objetivos propostos.

**Quadro 7:** Monitoramento e controle

Mintzberg	Não comentada por Mintzberg.
Tachizawa	O modelo de gestão de ONGs depende de medição, informação e análise de suas atividades, que precisam ser monitoradas para a avaliação e ou melhoria de seu desempenho; sugere a adoção de indicadores de gestão para o acompanhamento, a avaliação e o controle.
Tenório	Controle realizado durante o processo de execução de atividades, projetos e/ou programas.
Hudson	A monitoração do desempenho cria um mecanismo de realimentação ao comparar as realizações efetivas com os objetivos iniciais.
Oliveira	Acompanhamento e avaliação do desempenho da empresa por meio da comparação entre situações alcançadas e previstas com base nos objetivos, desafios e metas, considerando-se também a avaliação de estratégias e políticas adotadas pela empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa bibliográfica.

A maioria dos autores converge para a mesma linha de pensamento, ao afirmar que o monitoramento e o controle proporcionam a comparação entre o que foi proposto e o realizado, permitindo que novas ações sejam implementadas para a retomada do rumo pretendido.

### 2.3. Gestão socioambiental e sustentabilidade

Segundo Antonius (1999), o gerenciamento ambiental pode ser conceituado como a integração de sistemas e programas organizacionais que permitam:

- a) o controle e a redução dos impactos ao meio ambiente, devido às operações ou produtos;
- b) o cumprimento de leis e normas ambientais;
- c) o desenvolvimento e o uso de tecnologias apropriadas para minimizar ou eliminar resíduos industriais;
- d) o monitoramento e a avaliação dos processos e parâmetros ambientais;
- e) a eliminação ou a redução dos riscos ao meio ambiente e ao homem;
- f) a utilização de tecnologias limpas, visando minimizar os gastos de energia e materiais;
- g) a melhoria do relacionamento entre a comunidade e o governo;
- h) a antecipação de questões ambientais que possam causar problemas ao meio ambiente;
- i) a saúde humana.

Diversas organizações empresariais estão cada vez mais preocupadas em atingir e demonstrar um desempenho mais satisfatório em relação ao meio ambiente. Neste sentido, a gestão ambiental tem-se configurado como uma das mais importantes atividades relacionadas com qualquer empreendimento.

Além dessa ferramenta, a problemática ambiental envolve também o gerenciamento dos assuntos pertinentes ao meio ambiente, por meio de sistemas de gestão ambiental, da busca pelo desenvolvimento sustentável, da análise do ciclo de vida dos produtos e da questão dos passivos ambientais.

O desenvolvimento, para ser sustentável, deverá levar em consideração diversos fatores, desde os ecológicos até os sociais e econômicos, as bases dos recursos naturais, as vantagens e as desvantagens de ações, bem como as alternativas de curto e longo prazo.

Sendo assim, o desenvolvimento sustentável apresenta três objetivos:

- a) os sociais, como moradia, educação, lazer e saúde;
- b) os econômicos relacionados à produção, ao acesso aos bens de consumo e ao emprego;
- c) os ecológicos, que compreendem a preservação do meio ambiente.

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (1991) tem como principal objetivo do desenvolvimento sustentável satisfazer as necessidades e as aspirações humanas.

Ou seja, esse trabalho deve ser realizado com respeito ao meio ambiente e às questões sociais, atendendo o interesse público, não na satisfação de interesses particulares, que, conforme Moura (2001), fazem o “empresariamento” da gestão urbana, transformando-a em uma cidade-mercadoria ou cidade-empresa, por intermédio da adoção dos princípios e das práticas do planejamento estratégico urbano.

Portanto, para alcançar o desenvolvimento sustentável, a administração pública de uma cidade, além de satisfazer as necessidades básicas de sua população, como alimento, roupas, habitação, emprego, saúde, lazer etc., deve aspirar a uma melhor qualidade de vida para ela. Para as ONGs, a busca do desenvolvimento sustentável da sua cidade e da região é uma oportunidade para ampliar sua área de atuação e de influenciar o processo de elaboração de políticas públicas.

## **2.4. Monitoramento estratégico**

### **2.4.1. Indicadores de gestão**

De acordo com Tachizawa (2010), o monitoramento estratégico de uma instituição pode ser realizado por meio de indicadores de gestão / desempenho e também da busca das melhores práticas que conduzem a instituição a um desempenho superior.

Para Tachizawa (op.cit.), os *indicadores de gestão* possibilitam que a organização avalie os produtos e serviços prestados aos seus beneficiários atuais e potenciais, conforme a mensuração dos parâmetros estratégicos, principalmente, em seu processo de interação com o meio ambiente externo. Tais indicadores devem ser estruturados como uma relação entre duas variáveis, na forma de numerador e denominador, com a preocupação de que seus atributos e valores sejam passíveis de medição. Na sua determinação podem ser visualizadas algumas características descritivas, tais como:

- a) é uma relação matemática que resulta em uma medida quantitativa;
- b) identifica-se o resultado de um processo ou resultado deste;
- c) associa-se a metas numéricas preestabelecidas.

Esses indicadores, também denominados *indicadores de desempenho global*, visam a avaliação do desempenho da organização como um todo, embora também possam ser utilizados para a avaliação de clientes institucionais. A gestão desses indicadores cabe ao corpo gerencial da organização.

### **2.4.2. Indicadores de desempenho**

Segundo Tachizawa (op.cit.), os indicadores de desempenho, também conhecidos como indicadores setoriais, são utilizados para a avaliação da qualidade e do desempenho dos processos que compõem uma organização, enquadrando-se em indicadores de gestão ambiental e de responsabilidade social. Ainda segundo o autor, para os processos produtivos

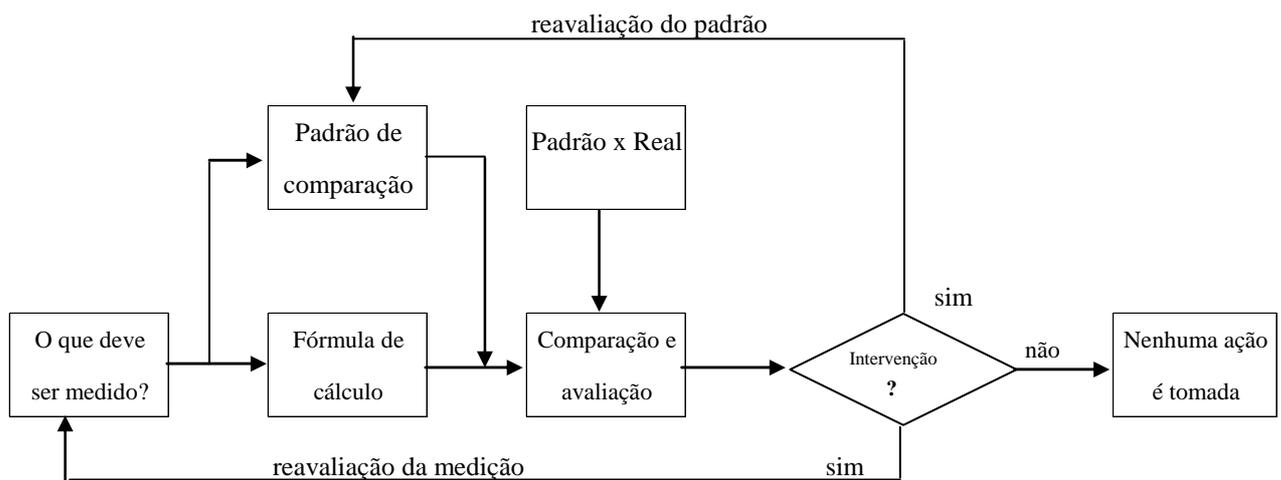
que compõem a cadeia de agregação de valores da organização devem ser estabelecidos indicadores mediante:

- a) identificação das saídas mais significativas do processo ou tarefa;
- b) identificação do desempenho para cada uma dessas saídas;
- c) desenvolvimento das medidas para cada dimensão crítica;
- d) estabelecimento de objetivos ou padrões para cada medida.

Já para os indicadores de qualidade ou de resultado, Tachizawa (2010) define que esses têm a função de avaliar a satisfação dos clientes com relação a um produto ou serviço experimentado, ou seja, mede a percepção do cliente quanto ao produto ou serviço recebido.

A Figura 7, a seguir, ilustra os passos para a construção de um indicador.

**Figura 7 – Construção de um indicador**



Fonte: autor

Na construção de um indicador parte-se da premissa do que se pretende medir para então definir qual será o padrão de medição.

O estabelecimento do processo de medição consiste na definição dos dados necessários para compor o indicador, na elaboração e teste da fórmula e na definição dos responsáveis pela coleta dos dados. Além disso, especial atenção deve ser dada a periodicidade da atualização, na forma de apresentação, nas explicações necessárias, entre outros.

O padrão comparativo deve ser estabelecido em função do que se está medindo, visando manter uma relação próxima, de modo a dar respaldo para a comparação.

De acordo, Gee (2008) é importante que os indicadores estejam atrelados às principais metas, objetivos e estratégias de longo e de curto prazos, além do monitoramento do progresso dessas metas e objetivos a intervalos regulares.

Finalizando, deve-se atentar para os comentários de Ittner e Larker (2003) quanto a quantidade de indicadores a serem implementados, pois, segundo os autores “quando as empresas não sabem o que medir, elas geralmente passam a medir demais” o que apenas dificultaria a gestão, em vez de conduzir a instituição a um desempenho superior.

### **2.4.3. Benchmarking de organizações não governamentais**

Tachizawa (2010), utiliza a seguinte conceituação para benchmarking:

*Benchmarking* refere-se a um padrão ou ponto de referência relativo a resultados e processos, que representam as melhores práticas e desempenhos para as atividades similares, dentro e fora da organização; informações competitivas referem-se a desempenhos relativos a concorrentes diretos, nos mercados de atuação da organização.

Por sua vez, Lavorato (2009) conceitua Benchmarking Ambiental como sendo “uma prática gerencial baseada no acesso compartilhado e democrático do conhecimento aplicado em ações de melhoria contínua, que tenham um consistente compromisso com o desenvolvimento sustentável. Por meio dessa prática, podem ser realizadas comparações entre performances e a multiplicação de soluções que promovam a melhoria contínua nos processos de gestão de empresas e instituições”.

Com base nesses conceitos pode se considerar que o objetivo principal de se fazer “benchmarking” é o de implementar mudanças que acarretem melhorias nos produtos e/ou processos, e conseqüentemente, nos resultados da organização.

## CAPÍTULO 3

### 3. CARACTERIZAÇÃO DA ONG CAMINHO VERDE

3.1. Caracterização da ONG Caminho Verde

3.2. Modelo de gestão da ONG Caminho Verde

*No capítulo anterior, discorreu-se sobre a Fundamentação Teórica, base para a explicitação das características do estudo de caso da ONG Caminho Verde, ora desenvolvida no presente capítulo.*

### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA ONG CAMINHO VERDE

#### 3.1.1. Histórico da ONG

A Associação em Defesa do Meio Ambiente e da Cidadania – ONG Caminho Verde teve seu início em 1977, quando cidadãos campolimpenses formaram um grupo em defesa do meio ambiente e da cidadania. Segundo Szazi (2001):

Uma associação pode ser definida como uma pessoa jurídica criada a partir da união de ideias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa. As vantagens, previstas na *Constituição*, para a natureza jurídica tipo associação, são a liberdade de associação para fins lícitos, sendo vedada a interferência estatal, bastando reunião em assembléia de pessoas com maioria civil, eleição da mesa diretora, elaboração do estatuto e inscrição no Cartório de Pessoas Jurídicas.

Em 1999, começaram a se organizar criando o núcleo Serra dos Cristais para levantamento dos recursos hídricos, florestais, reflorestamento e monitoramento da Serra dos Cristais.

Em 2001, o mesmo grupo, já fortemente ampliado, criou a SOS Campo Limpo para impedir a instalação, no topo da Serra dos Cristais, de um grande aterro intermunicipal particular de lixo comum e hospitalar, originário de qualquer cidade e de todas as categorias (a SOS Campo Limpo conseguiu impedir esse desastre).

Em 2002, foi oficialmente criada a ONG Caminho Verde como uma entidade jurídica. Desde então, vem atuando em políticas públicas para o meio ambiente, junto à sociedade, órgãos públicos, políticos, empresas e tomadores de decisão.

Seu objetivo é influenciar decisões, atitudes e legislação, sempre em busca do favorecimento da conservação da natureza, do meio ambiente e da melhoria da qualidade da vida, mediante ao uso sustentável dos recursos naturais.

A partir de 2002, a ONG Caminho Verde direcionou o seu foco em projetos de extrema relevância ambiental da região: a proteção da bacia do Rio Jundiáí<sup>1</sup>, da Serra dos Cristais e da Serra do Japi.

A participação efetiva da ONG nesses projetos visa a despoluição completa do rio Jundiáí, que resultará na melhoria da qualidade do meio ambiente, no aumento da disponibilidade de água para o uso industrial e agrícola, na contribuição do processo de integração do desenvolvimento econômico e social. Por sua vez, a Serra dos Cristais e a Serra do Japi compõem uma área de grande importância ambiental pelo valor de sua mata, de seu paisagismo e dos recursos hídricos.

Em 2008, com mais de uma década de existência, após a formação do primeiro grupo pioneiro preocupado com o tratamento dado à preservação do meio ambiente e da cidadania, a ONG Caminho Verde foi oficialmente registrada como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), conforme pode ser verificado no Cadastro de Entidades do Ministério da Justiça (Anexos A, B, C).

Já em 2010, a ONG Caminho Verde foi qualificada com o Certificado de Reconhecimento de Entidade Ambientalista, fazendo parte do Cadastro de Entidades Ambientalistas do Estado de São Paulo - CADEA por sua atuação na preservação ambiental na região de Campo Limpo Paulista (Anexo D).

A preocupação com a preservação do meio ambiente vem crescendo e sendo considerada como importante pelas administrações públicas. As pressões das organizações internacionais, do governo e da sociedade em relação à demanda por uma maior qualidade ambiental têm levado o poder público municipal a buscar respostas para estas exigências.

A partir da resolução n.º 237/97 do Conselho Nacional de Meio Ambiente – CONAMA, a avaliação dos impactos ambientais locais, causados pelos empreendimentos, passou a ser competência do município. No entanto, a principal responsabilidade do governo municipal é coordenar as ações e desenvolver, em conjunto com a sua comunidade, um pensamento ambiental coerente, visando à preservação ambiental e ao desenvolvimento sustentável.

---

<sup>1</sup> O Rio Jundiáí nasce na Serra dos Cristais, no Município de Mairiporã, e possui uma extensão de 123 km, percorrendo 06 (seis) cidades: Campo Limpo Paulista, Várzea Paulista, Jundiáí, Itupeva, Indaiatuba e Salto, até a sua foz na cidade de Salto, onde se une ao rio Tietê, sendo um de seus inúmeros afluentes poluidor.

A fim de acompanhar como a Administração Municipal de Campo Limpo Paulista está respondendo a esta questão, ao longo de sua história a ONG Caminho Verde participa ativamente em processos de discussão de temas socioambientais, com o engajamento e apoio da sociedade de Campo Limpo Paulista.

O Estatuto da ONG Caminho Verde (Anexo E) detalha a sua constituição e as principais finalidades, reafirmando a sua posição como uma ONG voltada para a preservação do meio ambiente e da cidadania. Nessa linha, a ONG Caminho Verde direcionou os seus principais projetos para a reciclagem de materiais e para a educação ambiental de cidadãos campolimpenses.

### **3.1.2. Principais projetos**

A ONG Caminho Verde, além do seu projeto principal referente à reciclagem do óleo de fritura, desenvolve em paralelo os seguintes projetos:

a) coleta de pilhas e baterias usadas: o projeto tem como finalidade reciclar esses materiais, gerando economia de energia, poupando recursos naturais e desenvolvendo consciência ecológica;

b) sacolas ecológicas: este projeto está na sua fase inicial, tem como proposta a substituição das sacolas plásticas por sacolas permanentes;

d) educação ambiental reciclando papel: seu objetivo é a reutilização de papel e a conscientização ambiental. Com o material reciclado os alunos produzem artesanatos, blocos de papel e caixas para coleta de pilhas para uso próprio;

e) educação “Ambiental Onde Moro”: este projeto tem a finalidade de levar o cidadão a conhecer seu ambiente natural, compreendendo os elementos que o habitam e como está sendo zelado o patrimônio ambiental, buscando também mobilizar e engajar os cidadãos em ações voluntárias organizadas, sérias e comprometidas, aproximando voluntários e instituições em torno de interesses comuns, transformando dessa forma as necessidades sociais em oportunidades de participação solidária;

f) reciclagem de óleo de fritura: a ONG Caminho Verde tem como principal foco de atuação o projeto “Não jogue seu planeta pelo ralo”, cuja finalidade é a reciclagem do óleo de fritura. O projeto, além do seu objetivo prioritário que é a proteção e a conservação da

cabeceira da Bacia do Rio Jundiáí, tem como proposta socioeducativa sensibilizar crianças, jovens e adultos sobre os problemas ambientais ocasionados pelo descarte incorreto das sobras do óleo de fritura residencial e industrial. Não havendo utilização prática para os residuais domésticos e comerciais, em geral são lançados na rede de esgotos.

Segundo Reis (2007), o despejo de óleo de fritura provoca impactos ambientais significativos, como os indicados a seguir:

- a) nos esgotos pluviais e sanitários, o óleo se mistura com a matéria orgânica, ocasionando entupimentos em caixas de gordura e tubulações;
- b) lançado diretamente em bocas de lobo, o óleo provoca obstruções, inclusive retendo resíduos sólidos;
- c) a desobstrução de tubulações necessita, em alguns casos, do uso de produtos químicos tóxicos;
- d) na rede de esgotos, os entupimentos podem ocasionar pressões que conduzem à infiltração do esgoto no solo, poluindo o lençol freático ou ocasionando refluxo à superfície;
- e) em grande parte dos municípios brasileiros há ligação da rede de esgotos locais à rede pluvial e a arroios (rios, lagos, córregos). Nesses corpos hídricos, em função de imiscibilidade do óleo com a água e sua inferior densidade, há tendência à formação de películas oleosas na superfície, o que dificulta a troca de gases da água com a atmosfera, ocasionando diminuição gradual das concentrações de oxigênio, resultando em morte de peixes e outras criaturas dependentes de tal elemento;
- f) nos rios, lagos e mares, o óleo deprecia a qualidade das águas e sua temperatura sob o sol pode chegar a 60°C, matando animais e vegetais microscópicos; quando ingresso aos sistemas municipais de tratamento de esgotos, o óleo dificulta e encarece o tratamento;
- g) no ambiente, em condições de baixa concentração de oxigênio, pode haver metanização (transformação em gás metano) dos óleos, contribuindo para o aquecimento global.

Cada litro de óleo despejado no esgoto urbano tem potencial para poluir cerca de um milhão de litros de água, equivalente à quantidade que uma pessoa consome ao longo de quatorze anos de vida (HOCEVAR, 2005). Esses dados demonstram claramente o impacto destrutivo de um único litro de óleo na natureza.

A reciclagem desse resíduo como biocombustível alternativo não só retiraria um poluente do meio ambiente, mas também permitiria a geração de uma fonte alternativa de energia. Como o aproveitamento do óleo usado na conversão para o biodiesel chega a 80%, o aspecto econômico se torna bastante atraente, não só pelo valor do litro de biodiesel, mas, também, pelos valores agregados na geração de empregos e na melhoria da qualidade de vida.

Nesse sentido, as ações da ONG estão sendo incrementadas com a abertura de novos Pontos de Entrega Voluntário do óleo e, como projeto futuro, a instalação da unidade de processamento para a transformação do óleo em biodiesel.

## **3.2. Modelo de gestão da ONG Caminho Verde**

O diagnóstico estratégico permitiu conhecer a atual situação da ONG Caminho Verde quanto aos seus aspectos internos e externos. As informações foram fornecidas pelos seus principais gestores, assim como toda a documentação pertinente.

### **3.2.1. Configuração organizacional atual**

As características descritas a seguir, permitem classificar a ONG Caminho Verde como uma instituição onde predomina a informalidade. A ONG possui pouco planejamento e sistemas de controle, não sendo praticado, portanto, nenhum modelo de gestão estratégica.

O modelo de gestão da organização foi levantado com base nos seguintes pontos:

- a) gestão;
- b) estrutura organizacional;
- c) captação de recursos;
- d) divulgação da organização;
- e) voluntários;
- f) associação com novos parceiros;
- g) sustentabilidade de recursos naturais;
- h) assistência a comunidade;
- i) disponibilidade de máquinas e equipamentos.

Descreve-se a seguir o detalhamento das principais particularidades sobre os pontos considerados.

#### **a) Gestão**

O ponto mais marcante se refere ao trabalho voluntário. Todos os dirigentes e colaboradores são voluntários que dedicam uma parcela significativa de seu tempo pessoal para apoiar as diversas atividades desenvolvidas pela ONG. Essa situação, não compromissada, poderá interferir nos projetos em andamento, pois os voluntários poderão se ausentar para tratar de compromissos pessoais.

Além do estatuto, a entidade não estabeleceu a visão, a missão e os valores institucionais, o que gera ações comunitárias diversificadas dificultando a promoção de sua imagem perante a comunidade. De acordo com Hudson (1999), as organizações do terceiro setor não têm os limites de atuação bem definidos, o que acarreta inúmeras oportunidades para se desviar de seu objetivo principal.

Como não é praticada a gestão estratégica, os projetos e planos de ação não se desenvolvem na velocidade esperada ou não são operacionalizados por insuficiência de recursos financeiros e por falta de treinamento das pessoas nas competências necessárias para o desenvolvimento e execução.

Também é importante evidenciar que na gestão da ONG Caminho Verde predomina a comunicação informal. As decisões estão centralizadas em dois gestores, sendo um deles o presidente da ONG. Por ser praticada uma gestão informal, existe pouca coisa escrita em termos de normas e procedimentos, o que pode dificultar a comunicação interna e externa.

Os processos de participação e comunicação são tão importantes numa organização não governamental que Peter Drucker (1990) chega a afirmar que 60% de todos os problemas administrativos resultam de ineficiências na comunicação. De fato, as pessoas que acreditam numa causa querem ter informações e participar da tomada de decisão. Para que se sintam informadas e motivadas, a instituição deve garantir um fluxo de comunicação permanente e horizontal, por meio de um sistema interno dinâmico.

Drucker (1990, p. 132) afirma que:

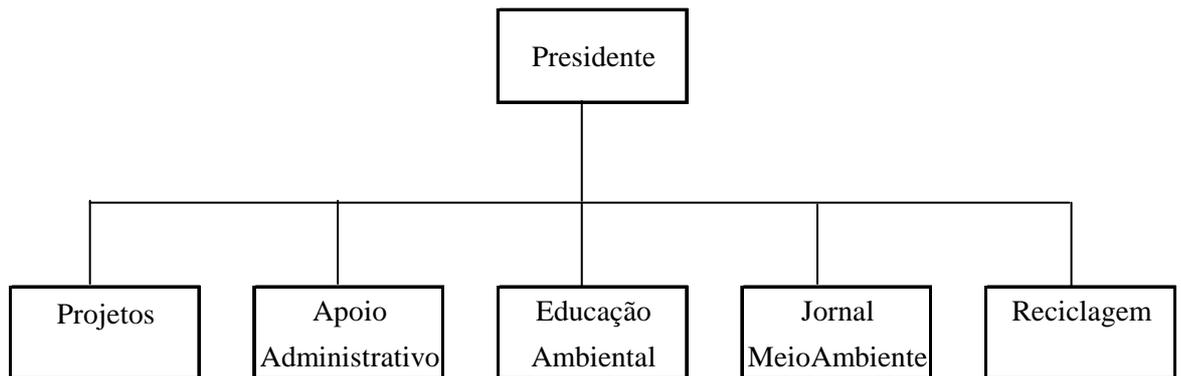
A instituição sem fins lucrativos deve ser baseada na informação. Ela deve ser estruturada ao redor das informações que fluem dos indivíduos que executam o trabalho para aqueles que estão no topo – os responsáveis finais – e também ao redor das informações que fluem para baixo. Esse fluxo de informações é essencial, porque uma organização sem fins lucrativos precisa ser uma organização de aprendizado.

Finalizando, segundo Tenório (2006), as ONGs, por terem desenvolvido um estilo próprio de gestão, encontram dificuldades na execução das tarefas administrativas, ainda que diferentes das enfrentadas pelas empresas tradicionais.

## b) Estrutura organizacional

A estrutura informal para evidenciar o funcionamento da OCV, apresentada na Fig. 8, compõe-se de dois níveis hierárquicos: a presidência e os demais gestores multifuncionais.

**Figura 8** – Organograma da ONG Caminho Verde



Fonte: Gestores da ONG

Devido à simplicidade da estrutura orgânica, não existe uma individualização de funções e tarefas, todos os gestores participam das decisões administrativas e operacionais da organização. Dessa forma, os gestores podem estar envolvidos nos setores:

- a) projetos – elaboração, implantação, acompanhamento e avaliação;
- b) apoio administrativo – controles internos, parcerias e captação de recursos;
- c) educação ambiental – programas voltados à comunidade;
- d) jornal ambiental – divulgação dos projetos / programas, entrevistas, eventos, divulgação e promoção da imagem da organização;
- e) reciclagem – operacionalização de programas de reciclagem de pilhas e baterias.

## c) Captação de recursos

A captação de recursos tem como principal fonte a venda do óleo de fritura usado para que, através de usinas de reciclagem, seja convertido em biodiesel. A venda do óleo usado não cobre todas as necessidades da OCV, sendo necessário, na maioria das vezes, que os gestores complementem com dinheiro do próprio bolso.

A OCV não tem nenhuma dependência em relação ao Estado e ao mercado, o que dificulta a sua autonomia da ação e gestão. Foi constatada também a falta de políticas para a captação de recursos junto a empresas, governo e instituições sociais.

#### **d) Divulgação da organização**

A divulgação da organização é um dos seus pontos fracos, pois não existem políticas e procedimentos para a preservação da imagem, assim como as ações que promovam a divulgação e fortalecimento da entidade perante a sociedade.

#### **e) Voluntariado**

Não há uma política definida para a manutenção do quadro de voluntários, deixando transparecer que os atuais líderes não estão dando a devida prioridade para a adesão de novos de colaboradores.

#### **f) Associação com novos parceiros**

Parceria tem sido a designação de certas formas de cooperação entre organizações com o intuito da promoção de uma ação conjunta, motivada pela existência de interesses e objetivos comuns. Na relação cada parceiro aporta e mobiliza os recursos necessários para atingir esses objetivos.

Pode-se considerar um ponto fraco da entidade o fato de não ter planos de parceria com comunidade, governo e demais instituições da sociedade. Mesmo que na melhor parceria ocorreram conflitos de interesse, essa opção não deve ser descartada.

#### **g) Sustentabilidade de recursos naturais**

A atuação da entidade é bastante intensa. Seu objetivo é influenciar decisões, atitudes e legislação, sempre em busca do favorecimento da conservação da natureza, do meio ambiente e da melhoria da qualidade da vida, mediante ao uso sustentável dos recursos naturais.

Os principais projetos ambientais têm como foco a proteção da bacia do Rio Jundiáí, a Serra dos Cristais e a Serra do Japi. A proteção envolve os membros da instituição que realizam um monitoramento constante e denunciam a caça, agressões ao meio ambiente e o desmatamento.

## **h) Assistência a comunidade**

A entidade tem várias frentes de trabalho direcionadas à comunidade:

- a) educação ambiental reciclando papel: seu objetivo é a reutilização de papel e a conscientização ambiental;
- b) educação “Ambiental Onde Moro”: este projeto tem a finalidade de levar o cidadão a conhecer seu ambiente natural, compreendendo os elementos que o habitam e como está sendo zelado o patrimônio ambiental.

Busca também mobilizar e engajar os cidadãos em ações voluntárias organizadas, sérias e comprometidas, aproximando voluntários e instituições em torno de interesses comuns e transformando necessidades sociais em oportunidades de participação solidária.

## **i) Disponibilidade de máquinas, equipamentos e softwares**

Devido à falta de recursos, os equipamentos são “doados” pelos gestores que destinam recursos próprios para a continuidade da entidade. Há deficiência de equipamentos de informática e equipamentos para a promoção de eventos como notebooks, projetores e máquinas fotográficas. Os softwares de gestão, de planejamento e mesmo os mais comuns, como editores de texto e elaboração de planilhas, são versões antigas.

### **3.2.2. Ambiente externo e interno**

A análise externa e a interna da ONG Caminho Verde permitiram a identificação de alternativas para explorar as oportunidades e reduzir o potencial das ameaças, utilizando-se as forças e removendo as fraquezas.

#### **3.2.2.1. Ambiente externo - oportunidades e ameaças**

Na *análise externa* foram identificados alguns fatores políticos, sociais e governamentais importantes, que podem ser considerados como oportunidades (Quadro 8) e ameaças (Quadro 9).

**Quadro 8 - Oportunidades**

<b>Oportunidades</b>
Parcerias com outras ONGs
Possibilidade de estabelecer parcerias - governo federal, estadual, municipal, iniciativa privada .....
Sedimentar a presença e a visualização (imagem) da organização em nível municipal e regional

As oportunidades são condições vantajosas que podem criar condições que favoreçam o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico, portanto, devem ter um tratamento priorizado na destinação de recursos.

### Quadro 9 – Ameaças

Ameaças
Situação econômica do país
Instituições com pouca seriedade atuando na mesma área
Concorrência externa com outras instituições

Ameaças (Quadro 9) são situações não controláveis pelos gestores. Podem colocar em risco a sustentabilidade ou criar condições desfavoráveis para o cumprimento das metas da organização.

#### 3.2.2.2. Ambiente interno - pontos fortes e pontos fracos

Na *análise interna*, foram considerados como pontos fortes (Quadro 10) e pontos fracos (Quadro 11) os recursos da organização, tanto financeiros como humanos e as diversas competências da organização.

### Quadro 10 - Pontos fortes

Pontos fortes
Qualificada como OSCIP pelo Ministério da Justiça
A operacionalização do projeto da mini usina para a conversão do óleo de fritura usado em biodiesel pode ser uma fonte importante de receita
Reconhecimento regional quanto à atuação na preservação do meio ambiente
Reconhecimento regional quanto à atuação na assistência a comunidade
Participação em conselhos municipais
Eventos de educação ambiental
Assistência médica a comunidade carente
Transparência na gestão de fundos
Estrutura organizacional enxuta

Os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que podem propiciar condições favoráveis para a organização, em relação ao ambiente em que está inserida.

### Quadro 11 - Pontos fracos

<b>Pontos fracos</b>
Predominância da comunicação informal
Excesso de atribuições sobre a Presidência
Ausência da Visão e Missão para nortear a entidade
Falta de pessoal especializado para elaborar projetos
Ações comunitárias muito diversificadas com perda de foco
Ausência de normas e procedimentos escritos
Falta de políticas para a captação de recursos junto às empresas, ao governo e às instituições sociais
Ausência de políticas e ações para a divulgação da organização
Falta de sistematização para a manutenção do quadro de voluntários
Ausência de planos de parceria com comunidade, governo e demais instituições da sociedade
Deficiência de equipamentos de informática e softwares de gestão
Deficiência de equipamentos para a promoção de eventos – projetor, máquina fotográfica
Não possuir sede própria

Os pontos fracos da organização são variáveis internas e controláveis, que ela não faz tão bem ou aquelas com as quais não consegue lidar.

## CAPÍTULO 4

### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

- 4.1. Análise comparativa dos modelos
- 4.2. Processo de gestão estratégica da ONG Caminho Verde
- 4.3. Plano estratégico da ONG Caminho Verde
- 4.4. Modelo de gestão inovador com fronteiras expandidas

*No capítulo anterior, descreveu-se as características do estudo de caso da ONG, objeto de análise desenvolvida no presente capítulo. Nele é relatada a análise comparativa dos modelos, processo de gestão estratégica, o Plano Estratégico para a ONG Caminho, finalizando com a proposta de um modelo de gestão com fronteiras expandidas*

#### 4.1. Análise comparativa dos modelos

Com base nos modelos de gestão relacionados na fundamentação teórica pode-se identificar as variáveis comuns na definição das etapas de um processo estratégico. Conforme pode ser observado na Tabela 3 os modelos de gestão inventariados possuem particularidades e características específicas, mas praticamente seguem uma lógica comum, que passa por uma análise do meio ambiente, a formulação dos objetivos e metas, a seleção das estratégias e o monitoramento do desempenho da organização.

Tabela 3: Análise comparativa dos modelos

Autor/ modelo	Etapas dos modelos	Etapas comuns
Mintzberg	Análise de ambientes	*
	Delineamento de estratégias	*
	Avaliação e escolha da estratégia	*
	Implementação da estratégia	*
Tachizawa	Captação de recursos	
	Parcerias e alianças	
	Convênios com ONGs	
	Convênios com governo / empresas privadas	
	Definição de projetos sociais	*
	Controle do fluxo de caixa	
	Elaboração de projetos	*
	Implementação de projetos	*
Monitoramento e avaliação de projetos	*	
Tenório	Definição da missão	*
	Análise de ambientes	*
	Identificação dos objetivos	*
	Delineamento de estratégias	*
Hudson	Análise de ambientes	*
	Definição da missão	*
	Identificação dos objetivos	*
	Delineamento de estratégias	*
	Monitorização do desempenho	*
Oliveira	Definição da visão / valores	
	Análise de ambientes	*
	Definição da missão	*
	Cenários	
	Identificação dos objetivos e metas	*
	Delineamento de estratégias	*
	Implementação de projetos e planos de ação	*
	Orçamento e controle financeiro	

Fonte: Autor

Como resultado da análise dos modelos, buscou-se delinear um modelo apropriado para organizações de pequeno porte, conforme explicitado no item 4.2.3 – Proposta para a formulação de um processo de planejamento estratégico. Na aplicação do modelo proposto deve-se considerar a afirmação de Kaplan e Norton (2004), quando dizem que não existem organizações que tenham o mesmo pensamento sobre estratégia, o que leva a concluir que o modelo a ser escolhido deve seguir a linha de cultura, aprendizado e conhecimento da organização.

## 4.2. Processo de gestão estratégica da ONG Caminho Verde

### 4.2.1. Determinação dos objetivos da ONG

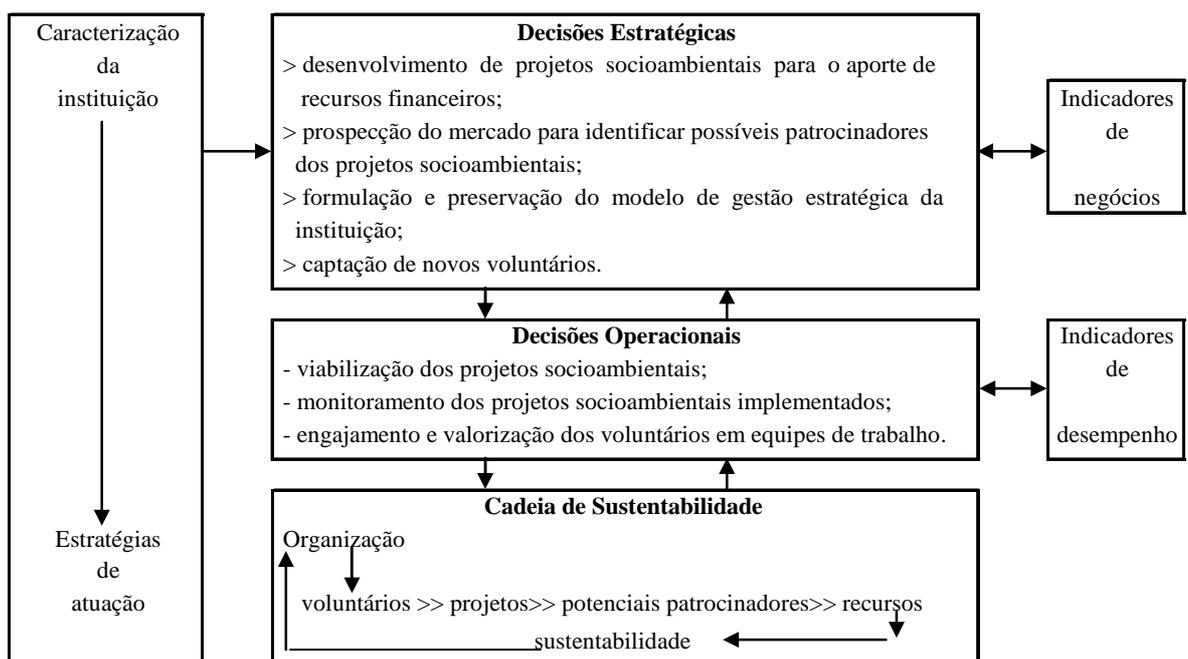
Ao considerar que um dos grandes problemas de gestão de organizações do Terceiro Setor é assegurar a sua sobrevivência a longo prazo, na elaboração dos objetivos foi selecionado como foco principal a busca da sustentabilidade. Falconer (1999) entende sustentabilidade, para estes contextos, como sendo a capacidade de captar recursos financeiros, materiais e humanos, de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência para perpetuar a organização e permitir-lhe alcançar os seus objetivos.

### 4.2.2. Hierarquização das decisões

Tachizawa (2010) afirma que um dos principais desafios das ONGs é a captação de recursos para a manutenção da sua sustentabilidade. Nesse sentido, a principal meta da organização é estabelecer um ambiente de criação de valor para os financiadores, que privilegie a crença, em projetos que mereçam ser apoiados de forma transparente e confiável.

O modelo, explicitado a seguir, ilustra as decisões estratégicas e operacionais para o suporte a cadeia de sustentabilidade da instituição.

**Figura 9** – Hierarquização das decisões para diagnóstico do modelo de gestão



Fonte: adaptado de Tachizawa e Faria (2004)

A hierarquização prioriza a função financeira, isto é, a preocupação com a obtenção de recursos e a análise de sua utilização, em condições que permitam a instituição a realização de suas atividades fins sem solução de continuidade. Assim, o primeiro passo inicia-se com a adesão de novos voluntários para fortalecer o quadro de colaboradores e termina com a elaboração de novos projetos / programas para serem apresentados para potenciais doadores.

Nessa linha, com base na hierarquização, priorizou-se quatro objetivos estratégicos, conforme explicitado a seguir.

#### **Detalhamento dos objetivos:**

**objetivo 1** - desenvolver ações para “atrair” o ingresso de pessoas capacitadas para reforçar a estrutura organizacional;

**objetivo 2** - viabilizar novos projetos e programas voltados à comunidade e à região;

**objetivo 3** - priorizar a implantação do projeto prioritário da ONG;

**objetivo 4** - desenvolver ações direcionadas à captação de recursos.

Os objetivos devem ser complementados por estratégias e ações. As estratégias consistem na determinação do curso de ação que possibilitará a realização dos objetivos e as ações, por sua vez, levarão ao cumprimento de cada objetivo por meio da implementação de projetos específicos.

A seguir, o detalhamento dos quatro objetivos estratégicos.

**Objetivo 1** - desenvolver ações para “atrair” o ingresso de pessoas capacitadas para reforçar a estrutura organizacional.

O objetivo referente à estrutura organizacional é a base de suporte para implementação da gestão estratégica na organização. O processo de reestruturação se inicia com a revisão do organograma, com a definição dos cargos e a descrição das funções correspondentes. As rotinas internas administrativas e operacionais também devem ser formalizadas, com especial atenção para a contratação / manutenção do quadro de colaboradores voluntários. Para que a ONG desenvolva projetos consistentes, para serem apresentados a potenciais financiadores (doadores), visando à captação de recursos, é necessário o ingresso de novos voluntários, formados e capacitados, no quadro de colaboradores.

Outro ponto importante a ser definido é a análise da atuação da organização referente aos serviços prestados para a comunidade, no sentido de se verificar para quais focos devem ser direcionados os novos recursos. Os novos focos de atuação devem estar em consonância com a missão definida para a organização.

**Objetivo 2** - viabilizar novos projetos e programas voltados à comunidade e à região.

Em primeiro lugar, deve-se determinar quais os focos de atuação a OCV irá priorizar. A definição deve se basear em estudos das necessidades da comunidade e da região e, em seguida, definir os projetos e programas que irão atender a essas necessidades. O clima organizacional motivador entre gestores e voluntários se torna um fator essencial no desenvolvimento dos novos projetos.

**Objetivo 3** - priorizar a implantação do projeto prioritário da ONG.

O projeto se refere à implantação da mini usina de conversão do óleo de fritura para o biodiesel. Este projeto necessita de recursos financeiros para a sua continuidade, que dependem da “venda” deste para os possíveis financiadores.

A elaboração de um projeto detalhado, consistente, especificando o retorno financeiro para a OCV, poderá abrir portas para novos investimentos.

**Objetivo 4** - desenvolver ações direcionadas à captação de recursos.

A ONG também tem a oportunidade de intensificar a sua presença em nível municipal e regional por meio do desenvolvimento de programas de comunicação e visualização da sua imagem, não visando somente ao “marketing” da organização, mas, sobretudo, estabelecer os limites de atuação em função de sua missão. Nessa linha, a consolidação da imagem da organização deve ser promovida por intermédio de todas as mídias acessíveis. Assim, a maior visibilidade da organização na comunidade e região poderá facilitar o estabelecimento de novas parcerias, que por sua vez, poderão abrir portas para a captação de novos recursos.

Quanto à captação de recursos, antes de se iniciar qualquer programa nesse sentido é necessário que os gestores da organização definam:

- a) como será a relação com os financiadores;
- b) como serão geridos os recursos;
- c) como será a prestação de contas dos recursos doados.

Os recursos podem ser físicos (dinheiro, doações de produtos etc) e humanos (trabalho voluntário). As fontes de recursos e as doações devem ser administradas com eficiência. Para tanto, recomenda-se:

- a) manter histórico atualizado dos doadores e das doações;
- b) manter os demonstrativos financeiros atualizados;
- c) manter controle do caixa;
- d) que os resultados sejam divulgados para os doadores.

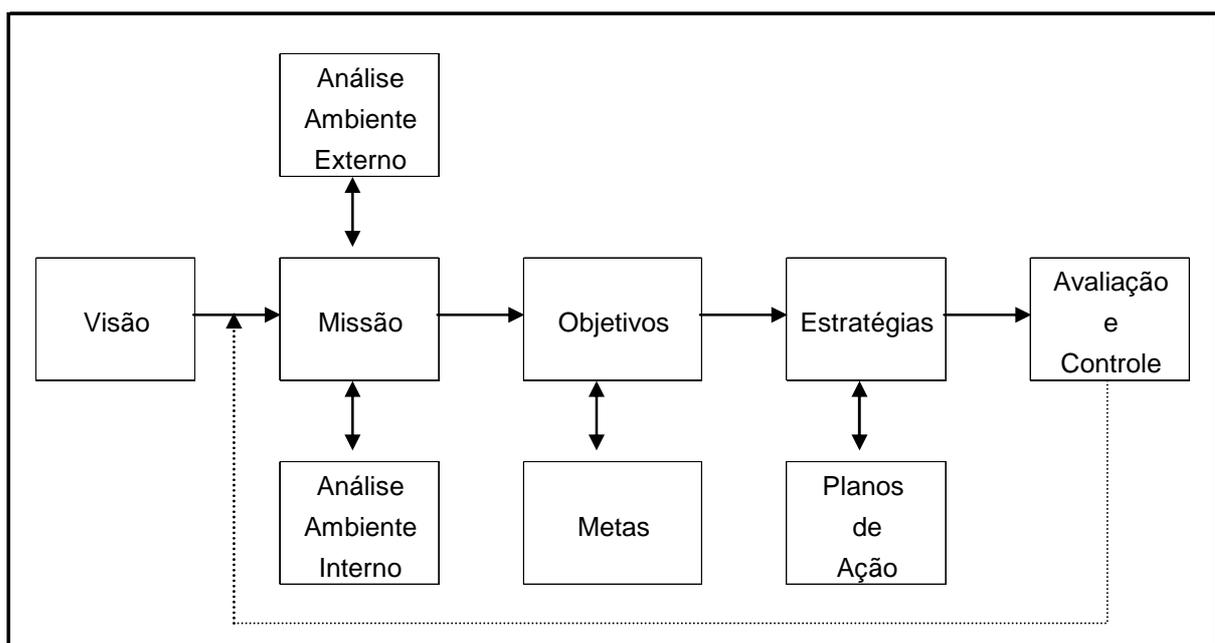
#### 4.2.3. Proposta para a formulação de um processo de planejamento estratégico

O plano proposto foi desenvolvido com base em um levantamento da bibliografia de autores do segundo e do terceiro setores (ver 4.1 – Análise comparativa dos modelos). A finalidade do plano é propiciar aos gestores a utilização de uma *metodologia*, que sirva de referência e guia para auxiliar e facilitar a formulação de um plano estratégico

##### 4.2.3.1. Etapas do processo

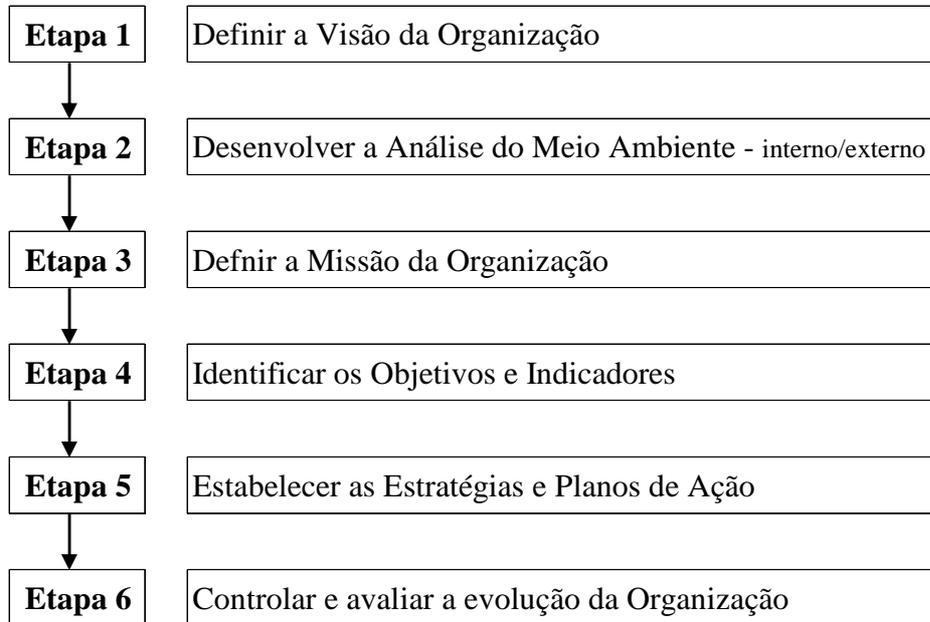
A proposta incluiu as seis etapas mais referenciadas nos modelos pesquisados, que, por sua vez, foram detalhadas para facilitar o entendimento do processo de implementação. As etapas do plano estão representadas na Figura 10.

**Figura 10** – Etapas para a formulação de um plano estratégico



O Quadro 12 (elaborado com base na Fig.10) demonstra as etapas do plano que serão detalhadas.

**Quadro 12** – Etapas para a formulação de um plano estratégico



Fonte: autor

A seguir, o detalhamento de cada etapa do Quadro 12.

#### **4.2.3.2. Etapa 1 – Definição da visão da organização**

A visão é o objetivo final que traça o perfil de um futuro realista, presumível e atraente.

Considerações para a definição da visão:

- a) está vinculada diretamente com os objetivos gerais, de longo prazo, descrevendo as aspirações da instituição para o futuro, sem especificar os meios para alcançá-las;
- b) descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos da sua existência, normalmente, a longo prazo;
- d) deve ser suficientemente atrativa e constituir um desafio atingível.

O estabelecimento da visão da organização pode ser facilitado por meio da análise e interpretação de algumas questões, como as sugeridas no Quadro 13.

**Quadro 13** – Questões auxiliares para a definição da visão

Nº	Questões
1	Qual é o objetivo da Organização?
2	Qual a força que nos impulsiona?
3	Quais os nossos valores básicos?
4	O que hoje fazemos de melhor?
5	O que desejamos fazer no futuro?
6	O que gostaríamos de mudar?

Fonte: autor

#### 4.2.3.3. Etapa 2 – Desenvolvimento da análise do meio ambiente

Análise do Ambiente é um processo de constante investigação das forças internas e externas, tanto positivas como negativas, que influenciam a organização.

##### **Ambiente externo**

O estudo do ambiente externo deve ser feito com a finalidade de que a instituição:

- a) possa se beneficiar das oportunidades que estes fatores externos oferecem;
- b) em contrapartida a instituição possa evitar as ameaças dos fatores externos;
- c) em caso de mudanças do ambiente externo, possa se adaptar mantendo inalterada sua missão, propósito, valores.

Nesta etapa, identificam-se os fatores políticos, sociais e governamentais importantes que possam apresentar ameaças ou oportunidades.

##### **Ambiente interno**

A Análise Interna leva em consideração os recursos da organização, tanto financeiros como humanos, e suas diversas competências. Para os principais fatores influentes na análise interna foram anexadas algumas questões relacionadas, conforme especificado no Quadro 14.

**Quadro 14 – Questões auxiliares para a análise do ambiente interno**

<b>Fatores</b>	<b>Questões</b>
Produtos e serviços atuais	1. Quais produtos e serviços atuais podem ser melhorados?
Novos produtos e serviços	1. Projetar novos produtos e serviços?
Imagem institucional	1. Qual a imagem da ONG perante a comunidade e aos seus beneficiários? 2. Quais ações devem ser realizadas para melhorar ainda mais essa imagem? 3. Como esta a comunicação com os colaboradores, mantenedores e público-alvo?
Sistema de informações	1. O sistema de informação atual atende as necessidades da administração? Se não o que precisa ser implementado?
Estrutura organizacional	1. A estrutura organizacional atual esta condizente com os serviços prestados a comunidade? 2. Há sobrecarga de trabalho para os gestores? 3. Existem normas e procedimentos? Estão formalizados? 4. Há predominância da comunicação informal? Esta deve ser formalizada para melhorar a comunicação? 5. Estão estabelecidas a Visão e a Missão? São divulgadas para a sociedade?
Tecnologia	1. Quais as necessidades de equipamentos / softwares?
Recursos humanos	1. As pessoas estão trabalhando na mesma direção? 2. Como esta a gestão dos voluntários? Estão motivados?
Estilo de administração	1. O atual modelo administrativo deve ser mantido?
Recursos financeiros	1. A captação de recursos financeiros é suficiente? Como pode ser incrementada? 2. Como esta a gestão do fluxo de caixa? É transparente para a prestação de contas ?
Controle e avaliação	1. Os projetos são em andamento são avaliados e controlados? 2. Qual a situação dos projetos em função das metas propostas?

Fonte: adaptada dos fatores propostos por Oliveira (2007, p. 49).

#### **4.2.3.4. Etapa 3 - Definição da missão da organização**

A missão deve ser simples, clara e direta, além de ter uma certa flexibilidade, a fim de acompanhar as mudanças ambientais.

O estabelecimento da missão pode ser facilitado por meio da análise e interpretação de algumas questões, como as relatadas no Quadro 15.

**Quadro 15 - Questões Auxiliares para a definição da missão**

Nº	Questões
1	Qual a razão da existência da organização?
2	O que a nossa organização tem de único e distinto?
3	Quais as futuras competências requeridas pela organização?
4	Quais são ou deveriam ser as nossas principais preocupações econômicas?
5	Quem são os principais beneficiários da organização?
6	O que realmente tem valor para os nossos beneficiários?
7	O que se pretende proporcionar de benefícios para os nossos beneficiários?
8	Quais os principais produtos / serviços da organização? E quais serão?
9	Quais são as atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro?
10	Quais os princípios básicos e valores da organização?

Fonte: autor

Em resumo, a declaração da missão deve ser:

- a) compreensível para o público em geral;
- b) concisa: não mais do que um pequeno parágrafo;
- c) realista em termos de recursos financeiros e humanos;
- d) específica para servir de apoio para o desenvolvimento dos objetivos;
- e) ampla o suficiente para suportar o teste do tempo, para que não precise ser reformulada com frequência;
- f) exata expressão da intenção e entendimento dos gestores;
- h) operacional: que declare o resultado esperado.

Pode-se concluir com Drucker (1990, p. 102), quando afirma:

“A missão é algo que transcende o dia de hoje, mas orienta e informa hoje. No momento que a perdemos de vista começamos a nos desviar, a desperdiçar recursos. A partir da missão chega-se a metas muito concretas”.

#### **4.2.3.5. Etapa 4 – Identificação dos objetivos e dos indicadores**

Segundo Kotler (2000, p. 101), os objetivos devem atender a quatro critérios:

- a) devem ser organizados hierarquicamente, do mais para o menos importante;
- b) sempre que possível devem ser quantificados;
- c) as metas devem ser realistas;
- d) os objetivos devem ser consistentes.

Por sua vez, o conjunto de indicadores deve se basear numa visão sistêmica, que implica – numa determinada organização – na estreita relação entre sua missão, estratégias de programas e projetos, estrutura organizacional e dinâmica gerencial.

A Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG (2007, p. 47), em sua cartilha *ONGs: Repensando sua prática de gestão*, afirma que o sistema de indicadores requer uma coerência política metodológica permanente. Resume também algumas características metodológicas importantes, que precisam ser asseguradas, no processo de elaboração do sistema de indicadores:

- a) em seu conjunto os indicadores devem ser complementares;
- b) na metodologia de construção dos indicadores, é importante considerar as diversidades existentes: gênero, raça, região, faixa etária;
- c) os meios de verificação dos indicadores devem ser claros, viáveis e complementares.

Nesta etapa, foram sugeridos exemplos de indicadores relacionados aos objetivos propostos, conforme especificado no Quadro 16.

**Quadro 16** - Questões auxiliares para identificar os objetivos e os indicadores

Melhorar o processo de captação de	1. Desenvolver novos parceiros. 2. Melhorar relatórios sobre a gestão de fundos. 3. Realizar campanhas p/ aumentar o nº de
Melhorar a divulgação da organização maior visibilidade das ações sociais.	1. Obter novas inserções gratuitas na mídia. 2. Atualizar o site da organização. 3. Ministras palestras educativas. 4. Aumentar o nº de eventos s/ educação ambiental
Ser reconhecida como referência.	Desenvolver materiais / campanhas publicitárias
Montar / rever a estrutura organizacional	1. Elaborar organograma. 2. Elaborar normas internas. 3. Elaborar campanhas para atrair novos
Estabelecer a Visão e a Missão	1. Até data .....
Elaborar novos projetos / incrementar os	1. Desenvolver novos produtos / serviços. 2. Obter financiamentos para a sede própria.
Obter novos equipamentos: informática e promoção de eventos	1. Atrair doações de novos parceiros.

Fonte: autor

O Quadro 17, abaixo, complementa o Quadro 16 propondo os passos para a construção de indicadores de desempenho.

**Quadro 17** – Passos para a construção de indicadores de desempenho

1	Nomear o indicador	Nome pelo qual o indicador será reconhecido
2	Definir o objetivo	O que se pretende medir com o indicador
3	Estabelecer a frequência de cálculo	Frequência: mensal, semestral, anual
4	Indicar o responsável	Responsável para calcular e divulgar
5	Definir a fórmula de cálculo	Fórmula padrão de cálculo
6	Identificar as variáveis	Variáveis que compõem a fórmula de cálculo
7	Identificar as fontes	Fontes para a obtenção das variáveis

Fonte: autor

Um dos maiores desafios para os gestores é a conquista de resultados efetivos, mostrados por meio dos indicadores de desempenho. Para que um sistema de indicadores tenha êxito, é preciso que o Plano Estratégico seja extremamente bem concebido, com resultados palpáveis a serem alcançados, com elementos de ação definidos e, finalmente, com indicadores que possam traduzir esse desempenho.

#### **4.2.3.6. Etapa 5 – Formulação das estratégias e dos planos de ação**

Estratégia é o que a organização decide fazer para atingir os objetivos.

As estratégias respondem a pergunta “qual é o caminho a percorrer?”. Definem a trajetória que a organização decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os objetivos e metas, respeitando os valores e visando cumprir a sua missão.

Na formulação das estratégias, consideram-se as análises interna e externa da organização, onde são abordados os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças mais relevantes, que figurarão como questões estratégicas. Para as mesmas, devem ser estabelecidos os planos de ação de curto, médio e de longos prazos, com a finalidade de melhor aproveitar os pontos positivos e amenizar ou até mesmo eliminar os pontos negativos.

A seguir, os Quadros 18 a 25 são propostas algumas ações, como exemplos, que podem ser utilizadas para o estabelecimento de estratégias e planos de ação.

#### **Quadro 18 - Estratégia: aprimorar o modelo de gestão**

<b>Conteúdo</b>
Definir a visão e a missão da organização
Rever o organograma atual em função das novas necessidades
Redefinir cargos e funções
Elaborar normas para a contratação/manutenção do quadro de voluntários
Reestruturar as políticas institucionais e instrumentos normativos

Fonte: autor.

A estrutura da organização deve ser formalizada para que seja de conhecimento de toda a equipe e para que também sirva de orientação para os futuros voluntários. Além disso,

a estrutura documentada com os cargos, funções e rotinas internas deverá constar como anexo dos projetos desenvolvidos, a serem apresentados a futuros financiadores.

**Quadro 19 - Estratégia: ampliar quadro de voluntários**

<b>Conteúdo</b>
Identificar as atividades requeridas e a formação dos voluntários
Recorrer às indústrias da região, às instituições educacionais e à comunidade

Fonte: autor

O sucesso da implementação do programa repousa na elevação, cada vez maior, da capacidade técnica / administrativa do pessoal da organização, por meio da inclusão de voluntários com capacitação no desenvolvimento e gestão de projetos. Para a continuidade desse efeito, regularmente, o pessoal e membros devem participar de cursos de reciclagem visando adquirir novos conhecimentos para a gestão da ONG.

Um dos produtos desta estratégia é a manutenção de uma base de dados de voluntários, que pode ser formada através do “site” da ONG e/ou por meio de folhetos distribuídos em instituições de ensino ou em indústrias da região.

**Quadro 20 - Estratégia: definir os focos prioritários de atuação da ONG**

<b>Conteúdo</b>
Analisar os focos de atuação da ONG na comunidade e região
Priorizar focos de maior relevância

Fonte: autor

Os recursos disponíveis devem ser otimizados, isto é, aplicados em focos que tragam retorno qualitativo para a organização. A abertura de muitos focos de atuação tende a pulverizar os recursos em ações pouco significativas, comprometendo dessa forma os projetos prioritários, que são os atendem aos anseios da comunidade e que justificam os recursos oriundos dos doadores.

**Quadro 21 - Estratégia: desenvolver novos projetos**

<b>Conteúdo</b>
Realizar estudos para determinar as necessidades da comunidade e da região em função dos novos focos de atuação
Definir os novos projetos/programas viabilizados no estudo efetuado
Priorizar o desenvolvimento dos novos projetos/programas
Criar clima organizacional motivador para a gestão estratégica

Fonte: autor

Para que a organização atinja os seus objetivos, a sua intervenção deve ser baseada no conhecimento profundo e real do contexto no qual ela opera. Por meio de pesquisas na comunidade e região, pode-se obter as informações para captar as necessidades locais que irão nortear o desenvolvimento de novos projetos.

Cabe aos gestores, em função das dificuldades que deverão ser enfrentadas, criar e manter na organização um clima no organizacional voltado para desafios.

**Quadro 22 - Estratégia: implementar novos projetos**

<b>Conteúdo</b>
Montar a equipe do projeto
Elaborar fases e cronograma do projeto
Estimar recursos necessários e as possíveis fontes de recursos
“Vender” o projeto para as fontes de recursos
Operacionalizar o projeto

Fonte: autor

Como todo o projeto necessita de profissionais especializados, o primeiro passo é a busca destes voluntários nas instituições de ensino, indústrias e na própria comunidade.

Com o quadro de especialistas formado, parte-se para a elaboração detalhada do projeto, que deverá incluir as fases de desenvolvimento, o cronograma e uma estimativa dos recursos necessários para a sua implantação. O desafio de “vender” o projeto para a captação

de recursos poderá ser amenizado em função da consistência do projeto a ser apresentado para futuros investidores.

**Quadro 23 - Estratégia: diversificar as fontes de recursos da ONG**

<b>Conteúdo</b>
Consolidar a imagem da organização promovendo/divulgando o trabalho da ONG para a comunidade e região
Estabelecer parcerias com governo (federal, estadual, municipal e iniciativa privada)
Viabilizar recursos para os projetos /programas priorizados

Fonte: autor

As possibilidades de sucesso da organização não dependem apenas da existência de um Plano Estratégico (PE). A mobilização dos esforços da organização para implementar esse Plano Estratégico deverão refletir na elaboração e implementação de programas e/ou projetos extraídos desse plano. Neste contexto, esta estratégia pretende que a organização aposte na divulgação do presente Plano Estratégico junto às comunidades, Governo, Doadores, ONGs etc. Como os recursos são escassos, importa desenvolver esforços visando interessar potenciais doadores pela causa da organização e assegurar a mobilização dos recursos necessários para a implementação do PE. Assim, esta estratégia prevê o estabelecimento de um mecanismo que permita o acesso, por parte de todos parceiros, ao documento do PE da organização, bem como de outra documentação relevante.

**Quadro 24 - Estratégia: obter suporte para a operação da ONG**

<b>Conteúdo</b>
Realizar estudos para viabilizar a obtenção de uma sede própria
Viabilizar doações de equipamentos de informática / programas de gestão, elaboração de planilhas e edição de textos
Viabilizar doações de equipamentos para a promoção de eventos, projetor, máquinas fotográficas, entre outros
Desenvolver e manter atualizado o “site” da organização

Fonte: autor

As ações propostas, como exemplos, referem-se à estrutura física, às máquinas, equipamentos e programas administrativos necessários para o funcionamento da organização.

#### 4.2.3.7. Controle e avaliação da evolução da organização

Esta etapa finaliza a proposta para auxiliar a formulação de um plano estratégico. A sua função é a de acompanhar a situação real da organização em função da situação desejada. Compreende a avaliação geral do desempenho da organização para que os gestores possam tomar providências para melhorar a qualidade e o padrão de atendimento à comunidade.

Quanto ao controle, ele pode ser definido como a ação necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos e metas e projetos estabelecidos. Essa função, geralmente, envolve as etapas explicitadas a seguir.

#### **Quadro 25** – Estratégia: controlar e avaliar a evolução da organização

Comparar o desempenho real com os padrões estabelecidos: objetivos, metas e projetos
Analisar os desvios entre a situação real com os padrões
Adotar ações corretivas provocadas pelas análises efetuadas
Realocar os esforços e recursos para a realização das metas prioritárias
Controlar a evolução do plano para avaliar a ação corretiva
Completar com novas informações para desenvolver os futuros ciclos de atividades administrativas.

Fonte: autor

Nesta etapa é importante considerar, entre outros, os critérios e parâmetros de avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício.

Tomando-se como base as etapas anteriores, foi elaborada a proposta do

***Plano Estratégico para a ONG Caminho Verde - biênio 2010 / 2011,***

conforme explicitado a seguir.

## **4.3. PLANO ESTRATÉGICO ONG CAMINHO VERDE**

### **BIÊNIO 2010 / 2011**

- 4.3.1. Apresentação, 86
- 4.3.2. Perfil institucional, 86
  - 4.3.2.1. Missão, 86
  - 4.3.2.2. Valores institucionais, 87
- 4.3.3. Conjuntura e cenários, 88
- 4.3.4. Objetivos estratégicos, 94
- 4.3.5. Parcerias e alianças, 102
  - 4.3.5.1. Parcerias com empresas privadas, 105
  - 4.3.5.2. Parcerias com órgãos governamentais, 106
  - 4.3.5.3. Fontes de consulta para a prospecção de novos parceiros, 106
  - 4.3.5.4. Alianças estratégicas com prefeituras municipais, 112
- 4.3.6. Monitoramento e avaliação estratégica, 117
- 4.3.7. Replanejamento e feedback estratégico de longo prazo, 118
- 4.3.8. Implementação do plano estratégico, 118

*O Plano Estratégico ( PE), apresentado a seguir, foi elaborado com base nos capítulos percorridos na dissertação. A proposta do PE finaliza os objetivos deste trabalho.*

### **4.3. Plano estratégico da ONG Caminho Verde**

#### **4.3.1. Apresentação**

O Plano Estratégico da ONG Caminho Verde (OCV) foi desenvolvido pelos gestores da organização com a participação de alunos e professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração da FACCAMP.

O trabalho realizado baseou-se em levantamentos e análises, que foram efetuadas de acordo com a **Proposta para a formulação de um plano estratégico (item 4.2.3)**.

A finalização deste trabalho, por sua vez, resultou na elaboração do **Plano Estratégico da ONG Caminho Verde para o biênio de 2010 / 2011**.

#### **4.3.2. Perfil institucional**

Cada instituição tem o seu perfil, que é formado de características distintas e relativamente permanentes, que mantêm a unidade de uma organização e que traduzem a sua razão de ser, bem como os objetivos compartilhados e os comportamentos mais aceitos e valorizados pelos seus integrantes. Essas características são descritas na declaração de Missão e nos Valores Institucionais.

##### **4.3.2.1. Missão**

A definição de missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, determinar os objetivos e auxiliar na escolha das estratégias.

Segundo Tenório (2006), missão “é a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração que legitima e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para qual devem orientar todos os esforços”.

A Missão da ONG Caminho Verde foi desenvolvida visando à preservação do meio ambiente e a prestação de benefícios à sociedade.

***“Preservar o ambiente natural das Serras do Japi e Cristais, atuar em favor da defesa, proteção e recuperação da bacia do rio Jundiá, defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável”.***

#### **4.3.2.2 Valores institucionais**

Para Hudson (1999), valores são os princípios morais e as crenças da organização.

Os valores institucionais representam os princípios compartilhados, as convicções dominantes, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. Os valores permeiam todas as atividades e relações existentes na organização. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas, contribuindo para a unidade e coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência.

A atuação dos dirigentes e demais colaboradores da OCV é orientada pelos seguintes Valores:

- responsabilidade social – exercer de maneira planejada e sistemática ações voltadas para a defesa da cidadania, equilíbrio ambiental, tratamento justo às pessoas e comunicações transparentes;
- qualidade em serviços – atender com eficiência e eficácia as necessidades e expectativas da comunidade e parceiros;
- parcerias – atuar conjuntamente com organizações públicas e privadas para consecução de projetos comuns, em regime de colaboração e corresponsabilidade;

- compromisso – comprometer-se com as diretrizes estratégicas e contribuir para o alcance das metas institucionais;
- transparência – praticar gestão comprometida com a divulgação de ações e resultados.

### 4.3.3. Conjuntura e cenários

A análise ambiental por meio de “cenários” proporciona à organização uma revisão de situações futuras, as respectivas probabilidades de ocorrência de mudanças e confirmação de tendências.

Conforme Porter (1998):

Um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser, sendo de primordial importância o seu uso como um instrumento para o planejamento estratégico, facilitando o conhecimento das implicações das incertezas sobre o desempenho futuro de cada organização e também no setor a que pertence.

Por sua vez, Schwartz (2003) define cenários como configurações de um sistema ou situação que se deseja conhecer, sempre vinculados a um período de tempo.

Pode-se concluir que os cenários ajudam a identificar o ponto futuro onde decisões relevantes terão que ser tomadas. Basicamente, é uma ferramenta para discussão de ideias, que estimula a criação de um sistema estruturado para monitorar tendências e eventos importantes.

Segundo Oliveira (2009), pode-se considerar como benefícios advindos da construção de cenários:

- facilitar o processo de entendimento do ambiente e suas influências;
- propiciar maior consistência interna no processo decisório;
- conhecer as inter-relações entre fatores externos e internos à empresa;
- dar ênfase aos aspectos de interações entre os concorrentes;
- receber elementos para a formulação das estratégias empresariais.

De acordo com Tachizawa e Resende (2002), é essencial entender a dinâmica em que o setor está inserido, por meio de estudos sobre as tendências do segmento, o que possibilita a compreensão das forças que impactam o seu futuro.

## **Conjuntura sócio-econômica brasileira**

O cenário das empresas no Brasil demonstra que mais da metade realiza algum trabalho social, em um investimento que chegou a R\$ 4,7 bilhões em 2000. As informações são da pesquisa Ação Social das Empresas, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, cujos resultados nacionais acabam de ser divulgados.

Os números finais mostram que aproximadamente 465 mil empresas brasileiras – ou seja, 59% do total – desenvolvem iniciativas de caráter social. A análise é apenas quantitativa, não identificando, portanto, em que tipo de atividades é feito esse investimento, que corresponde a 0,4% do Produto Interno Bruto nacional. A pesquisa qualitativa foi feita com empresas com mais de 500 empregados no Rio de Janeiro, em São Paulo e em Belo Horizonte e percebeu-se que esse dinheiro é destinado majoritariamente à área de educação. Pode-se dizer que, nas grandes empresas do Sudeste, de 60% a 90% desse investimento vai para a área de educação. Não se levou em conta, ainda, as ações sociais promovidas pelas empresas para seus funcionários, tampouco aquelas resultantes de obrigações legais ou contribuições compulsórias para entidades como o Serviço Social do Comércio ou o Serviço Social da Indústria.

Embora a participação das grandes corporações seja a mais destacada – 88% delas fazem esse tipo de investimento –, é expressiva a contribuição das demais – 54% das que têm até dez empregados e 69% daquelas com até cem funcionários. Iniciativas voltadas para as crianças são as preferidas pelo empresariado (62%). E o mais interessante: a pesquisa revela que a ação das empresas não se move pela contrapartida dos benefícios fiscais obtidos com essas iniciativas. Na verdade, a motivação maior é mesmo a filantropia (76%).

Os benefícios fiscais são muito pequenos e não compensam, ou não se aplicam às atividades que as empresas desenvolvem. O fato é que os benefícios fiscais não têm influência significativa nos recursos privados que são injetados em ações sociais. A mesma acredita que mais dinheiro poderia ser aplicado em projetos sociais, desde que a política de incentivos fosse revista. Essa participação poderia crescer se houvesse incentivos que alavancassem a aplicação de mais recursos. Não somente dedução de impostos, mas outras iniciativas como o tratamento diferenciado nas privatizações. As condições de investimento social poderiam ser um diferencial para a escolha de uma empresa vencedora em um processo de licitação.

O Sudeste é a região com maior número de empresas desenvolvendo projetos sociais (67%). Nas demais regiões, o percentual é um pouco menor, mas sempre acima de 50%. A participação dos colaboradores nas ações desenvolvidas ainda é pequena, mas tende a crescer. Essa decisão de obter a participação dos colaboradores ainda está na direção das empresas. São os diretores que decidem onde vão investir e como vão investir.

O grande crescimento da participação das empresas na ação social se deu a partir dos anos 90, particularmente na segunda metade da década, com as empresas partindo para criar institutos e fundações. Houve um interesse grande, provocado em parte pelas campanhas da Ação da Cidadania, pelo trabalho do Betinho [o sociólogo Herbert de Souza, coordenador da campanha Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida], mas também devido a uma grande pressão popular para que as empresas assumissem esse papel.

Procedendo-se a um exercício de simples constatação de reportagens na mídia, observa-se que o Estado tem-se mostrado impotente para atender demandas, principalmente na área social, da comunidade brasileira. Esse fenômeno que não é recente no cenário socioeconômico brasileiro passa a ter maior ressonância para a sociedade, principalmente, a partir da Constituição de 1988 (privilegia a discussão sobre a cidadania).

Processos de coalizão em diversos grupos sociais acontecem com a captação de recursos junto ao mercado, viabilizando a realização de atividades que não estariam sendo desenvolvidas pelo Estado. Nesse contexto as ONGs, subvencionadas por capital estrangeiro ou nacional, vêm demonstrando, em diversos setores da área social, competência para elaborar e implementar projetos que possibilitem ações sociais transformadoras. Da mesma forma ocorrem parcerias sociais: ONGs e iniciativa privada operando a inclusão social.

## **Cenário econômico**

**Inflação** (aumento no preço dos produtos) – Ministro da Fazenda prevê um crescimento de 5,2% do PIB em 2010, o Banco Central projetou 5,8%.

**Fluxo de capital** no próximo ano continuará alto, forçando ainda mais o câmbio. Produtos importados terão ainda mais espaço e, de certa forma, essa tendência ajudará o controle inflacionário, pois obrigará os produtores nacionais a manter o preço para não perder a competitividade.

**Desemprego**, perspectiva também é positiva. Entretanto, vale a pena ressaltar que as profissões que necessitam de especialização técnica terão uma forte demanda. A chamada mão de obra especializada ainda é um dos grandes problemas do Brasil.

**Mercado de capitais** deve continuar com a tendência de alta, ainda que alguma correção surja no curto prazo.

**Taxa Selic** deve passar por momentos de elevação durante o ano que vem. Não por problemas do próprio ano, mas sim olhando o horizonte de 2011. Os economistas temem que a inflação comece a demonstrar suas garras e, como sempre nesses momentos, a principal arma do Banco Central (BC) é a elevação dos juros na tentativa de conter o consumo, elevando o custo do capital.

#### **Ano de eleições.**

Em 2010 tivemos eleições presidenciais e, por mais que se justificasse uma elevação nos juros, uma notícia como essa pode desgastar a candidatura do governo. Aí está a grande dúvida do mercado: será que o governo vai querer arcar com esse ônus? Ou será que toda a desoneração e os incentivos para o consumo ainda em vigor são justamente para aliviar a situação e fazer os eleitores olharem o governo com outros olhos?

De toda forma, é importante destacar que o BC teve uma conduta muito elogiada durante os piores momentos da crise, o que resultou, para os investidores do mundo todo, em muita confiança no Brasil. Somos vistos com mais respeito e como um país onde o investimento pode dar certo, muito certo.

#### **Um Brasil global.**

Em 2010 deve atender à formação de grandes grupos brasileiros, resultantes de fusões e aquisições. Essas empresas terão elevado faturamento, equipes competentes e provavelmente terão poder de fogo mundial. Mais do que nunca, o Brasil e suas empresas se tornarão “players” de grande destaque no cenário internacional.

**Previdência oficial** aumentará ainda mais seu déficit e o governo, mais cedo ou mais tarde, se verá obrigado a realizar uma nova reforma diminuindo ainda mais os chamados “direitos” dos aposentados.

*Fonte: Agência Brasil.*

## **Contexto local**

A OCV deve identificar e estabelecer contatos regulares e sistemáticos com a Prefeitura de Campo Limpo Paulista, acompanhando os projetos novos e em desenvolvimento que possam gerar oportunidades de parcerias e alianças para a sua sustentabilidade.

Os projetos relacionados a seguir estão em sintonia com OCV, ou seja, participar do projeto municipal em defesa do meio ambiente, justificado pelo conhecimento adquirido como pioneira na preservação ambiental local e da região. O outro projeto referente à instalação de um distrito industrial poderá viabilizar, por sua vez, no tempo, parcerias com mais de 100 novas empresas.

### **Campo Limpo Paulista e o meio ambiente**

Campo Limpo Paulista dá mais um passo rumo à defesa do meio ambiente. Desde o ano passado, a cidade faz parte do programa estadual Município Verde e caminha para a certificação ambiental. A adesão ao programa foi renovada em encontro realizado na Semana do Meio Ambiente, em Bragança Paulista, que reuniu cerca de 40 municípios da região. Na oportunidade, o coordenador de Meio Ambiente do Município, Neive Noguero, participou do curso de capacitação de gestão ambiental. Noguero entende que o avanço das políticas ambientais depende de legislação específica. Segundo ele, já está em andamento a elaboração de projetos de leis de cunho ambiental, que em breve serão encaminhadas à Câmara Municipal. Entre elas está a lei que regulariza a arborização urbana. “Esta lei pretende disciplinar o processo de arborização na cidade, estabelecendo o tipo de árvores e onde serão plantadas e prevê punições de atos de vandalismo contra as árvores”, adianta.

Outra proposta é a do Conselho Municipal em Defesa do Meio Ambiente (Comdema), órgão que discute, fiscaliza, delibera e define políticas ambientais no âmbito municipal. “A criação do conselho e de leis específicas representam um grande avanço do município na questão ambiental, pois programas se vão, mas as leis ficam”, salienta Noguero.

*Fonte: Site da Prefeitura de Campo Limpo Paulista.*

### **Projeto de instalação de um distrito industrial em Campo Limpo Paulista**

O empresário Fernando Moutran apresentou ao prefeito Armando Hashimoto o projeto para instalação de um distrito industrial na cidade, em uma área de quase um milhão de metros quadrados na Avenida João Amato, marginal direita do Rio Jundiáí.

Segundo o prefeito “este empreendimento significa novas empresas para Campo Limpo Paulista, representa um passo importante para o progresso sustentável, mesclando desenvolvimento econômico e a preservação ambiental”.

O empresário assegurou que as obras serão iniciadas assim que o projeto for aprovado pela Prefeitura e órgãos estaduais. Ao todo, serão 107 lotes a partir de 1200 m<sup>2</sup>. Ainda segundo o empresário “existe uma demanda de empresas em busca de áreas, que vamos procurar atender com este empreendimento”.

Conforme a secretária municipal de Obras e Planejamento, Marilda de Moraes, a aprovação da nova lei de uso e ocupação do solo, no ano passado, possibilitou a viabilidade do novo empreendimento.

*Fonte: Site da Prefeitura de Campo Limpo Paulista.*

Ainda que o projeto de instalação do distrito industrial seja concretizado mais a frente, a OCV deve acompanhar o desenvolvimento do projeto junto a Prefeitura, pois o potencial de oportunidades de novas parcerias com as empresas que irão se instalar no local é bastante significativo.

#### 4.3.4. Objetivos estratégicos

Os *objetivos estratégicos* representam as iniciativas a serem adotadas pela OCV para a adequação da organização ao cumprimento de sua missão.

As *ações operacionais* são programas e/ou projetos de intervenção específicos e necessários para eliminar o diferencial de desempenho entre o nível atual e o futuro.

Os *indicadores* servem como ferramenta para aferir se a OCV está alcançando os objetivos planejados.

Os objetivos estratégicos foram complementados com as respectivas estratégias, ações operacionais e com os indicadores que foram atrelados aos objetivos, conforme explicitado a seguir.

#### Objetivo estratégico 1

Desenvolver ações para “atrair” o ingresso de pessoas capacitadas para reforçar a estrutura organizacional.

#### Quadro 26a – Estratégias e ações

##### **Estratégia 1.1**

Melhorar a estrutura organizacional.

##### **Ações operacionais:**

- 1.1.1. rever o organograma atual;
- 1.1.2. redefinir cargos e funções;
- 1.1.3. elaborar normas para a contratação/manutenção do quadro de voluntários;
- 1.1.4. definir a Visão e a Missão da organização

A estrutura da organização deve ser formalizada para que seja de conhecimento de toda a equipe e para que também sirva de orientação para os futuros voluntários. Além disso, a estrutura documentada com os cargos, funções e rotinas internas deverá constar como anexo dos projetos desenvolvidos, a serem apresentados a futuros financiadores.

O controle e o acompanhamento devem ser realizados por meio de um cronograma contendo, para cada etapa da ação, a data de início, a data de término e o responsável pela execução.

### **Quadro 26b – Estratégias e ações**

#### **Estratégia 1.2**

Ampliar o número de voluntários capacitados para desenvolver projetos e programas.

#### **Ações operacionais:**

- 1.2.1. identificar as atividades requeridas e a correspondente formação dos voluntários;
- 1.2.2. recorrer às indústrias da região, instituições educacionais e à comunidade.

A formação e a manutenção de uma base de dados de voluntários pode facilitar a pesquisa de novos colaboradores. A base de dados pode ser montada através do “site” da OCV e/ou por meio de intercâmbio com instituições de ensino ou com indústrias da região.

O controle e o acompanhamento, também para estas ações, devem ser realizados por meio de um cronograma contendo, para cada etapa da ação, a data de início, a data de término e o responsável pela execução.

### **Objetivo estratégico 2**

Viabilizar novos projetos e programas voltados à comunidade e à região.

### **Quadro 27 – Estratégias e ações**

#### **Estratégia 2**

Definir focos de atuação da OCV e implementar novos projetos.

#### **Ações operacionais:**

- 2.1. realizar estudos para determinar os novos focos de atuação;
- 2.2. priorizar os novos focos de atuação em função das principais necessidades da comunidade;
- 2.3. definir os novos projetos viabilizados nos estudos realizados;
- 2.4. implementar os novos projetos e programas;
- 2.5. manter clima organizacional motivador voltado para desafios.

**Indicadores do quadro 27:*****Projetos concluídos no período planejado:***

$\frac{\text{n}^\circ \text{ de projetos concluídos}}{\text{n}^\circ \text{ de projetos planejados no período}} \times 100$
---

*Exemplo: em 2010 foram planejados 10 projetos, destes foram concluídos 4:*

$$\% \text{ de projetos concluídos em 2010} = (04:10) \times 100 = 40\%$$

***Variação do custo do projeto:***

$\frac{\text{custo real do projeto}}{\text{custo previsto do projeto}} \times 100$
--

*Exemplo: R\$ 110,00 foi o valor planejado do projeto “x”, mas, o custo real foi R\$ 130,00:*

$$\% \text{ de variação do custo do projeto “x”} = (130,00 : 110,00) \times 100 = 118\%$$

[18% a mais do custo planejado]

***Valor originado de projetos implementados:***

$\frac{\text{valor originado de projetos implementados}}{\text{valor previsto de projetos a serem implementados}} \times 100$
---

*Exemplo: R\$ 5000,00 foi o valor planejado dos projetos implementados, mas, o valor real foi*

*R\$ 4500,00:*

$$\% \text{ de variação de projetos implementados} = 4500,00 : 50000,00 \times 100 = 90\%$$

[10% a menos do planejado]

**Educação: palestras realizadas:**

$\frac{\text{n}^\circ \text{ de palestras realizadas}}{\text{n}^\circ \text{ de palestras programadas no período}} \times 100$
--

*Exemplo: em 2010 foram planejados 10 palestras, destas foram concluídas 6:*

$$\% \text{ de palestras realizadas em 2010} = (06 : 10) \times 100 = 60\% \\ [40\% \text{ a menos do planejado}]$$

**Educação: Pessoas por palestra:**

$\frac{\text{n}^\circ \text{ de pessoas que participaram por palestra}}{\text{n}^\circ \text{ de pessoas previstas a participar por palestra}} \times 100$
--

*Exemplo: em 2010 foram previstas 20 pessoas por palestra, mas, na palestra “x” participaram somente 8 pessoas:*

$$\% \text{ de pessoas que participaram da palestra “x”} = (08 : 20) \times 100 = 40\% \\ [60\% \text{ a menos do planejado}]$$

O histórico da OCV na região de Campo Limpo caracteriza a sua atuação como uma ONG com foco direcionado na preservação do meio ambiente.

Como outros serviços já são prestados à comunidade, é necessária a definição em quais focos a OCV vai direcionar os seus recursos. Assim, para que a OCV atinja os seus objetivos, a sua intervenção deve ser baseada no conhecimento profundo e real do contexto onde ela opera. Portanto, a OCV deve realizar pesquisas na comunidade da região para captar as necessidades locais que irão nortear o desenvolvimento de novos projetos.

Também cabe aos gestores, em função das dificuldades que deverão ser enfrentadas, criar e manter um clima no organizacional voltado para desafios.

### Objetivo estratégico 3

Priorizar o projeto de reciclagem de óleo de fritura com a implementação da usina de biocombustível.

#### Quadro 28 – Estratégias e ações

##### Estratégia 3

Desenvolver e operacionalizar o projeto da usina de biocombustível.

##### Ações operacionais:

- 3.1. montar as equipes de projeto;
- 3.2. elaborar o desenho do projeto com as etapas e o cronograma de implantação;
- 3.3. estimar os recursos necessários;
- 3.4. levantar as possíveis fontes de recursos (financiadores);
- 3.5. “vender” o projeto para as fontes de recursos;
- 3.6. operacionalizar o projeto.

##### Indicadores do quadro 28:

##### *Litros de óleo de cozinha reciclados:*

litros de óleo reciclados		x 100
meta de litros de óleo a serem reciclados no período		

*Exemplo: em 2010, a meta de reciclagem de óleo a ser alcançada foi definida em 1.000 litros, o real de litros reciclados foi 1.200 litros:*

% de óleo reciclado em 2010 =  $(1200 : 1000) \times 100 = 120\%$ , ou seja, 20% a mais da meta definida.

O projeto referente à instalação de uma mini usina para a conversão do óleo de fritura em biodiesel deve ser priorizado devido a sua operacionalização trazer recursos financeiros que poderão subsidiar os demais projetos.

Como o projeto necessita de profissionais especializados, o primeiro passo é a busca de voluntários em instituições de ensino, indústrias e na própria comunidade.

Com o quadro de especialistas formado, parte-se para a elaboração detalhada do projeto, que deverá incluir as fases de desenvolvimento, o cronograma e uma estimativa dos recursos necessários para a sua implantação. A venda do projeto para a captação de recursos poderá ser facilitada em função da boa consistência do projeto a ser apresentado para futuros investidores.

#### **Objetivo estratégico 4**

Desenvolver ações relativas à captação de recursos.

#### **Quadro 29 – Estratégias e ações**

##### **Estratégia 4**

Diversificar as fontes de recursos da OCV.

##### **Ações operacionais:**

- 4.1. consolidar a imagem da organização;
- 4.2. promover e divulgar o trabalho da OCV em nível municipal e regional;
- 4.3. Estabelecer parcerias com o governo federal, estadual, municipal, regional, instituições e com a iniciativa privada;
- 4.4. estabelecer parcerias com outras ONGs;
- 4.5. viabilizar recursos para os projetos / programas priorizados.

**Indicadores do quadro 29:*****Divulgação da imagem da OCV:***

nº de eventos de divulgação e campanhas publicitárias implementadas	x 100
nº de eventos de divulgação e campanhas publicitárias planejadas no período	

*Exemplo: em 2010, definiu-se como meta a realização de 5 eventos visando à divulgação da OCV; foram realizados 5 eventos:*

$$\% \text{ de eventos realizados em 2010} = (5: 5) \times 100 = 100\%.$$

[realizado 100% do planejado]

***Parcerias com o Governo: federal / estadual / municipal:***

nº de parcerias realizadas	x 100
nº de parcerias previstas com o Governo no período	

*Exemplo: em 2010, definiu-se com meta a realização de 3 parcerias; foi concretizada somente 1 parceria.*

$$\% \text{ de parcerias concretizadas em 2010} = (1: 3) \times 100 = 33\%.$$

[77% a menos do planejado]

***Parcerias com Instituições / empresas privadas:***

nº de parcerias realizadas	x 100
nº parcerias previstas c/ instituições/empresas no período	

*Exemplo: em 2010, definiu-se como meta a realização de 1 parceria; foi concretizada também 1 parceria.*

$$\% \text{ de parcerias concretizadas em 2010} = (1: 1) \times 100 = 100\%.$$

[realizado 100% do planejado]

**Parcerias com outras ONGs:**

n° de parcerias realizadas		x 100
n° de parcerias previstas com outras ONGs no período		

*Exemplo: em 2010, definiu-se como meta a realização de 1 parceria; foi concretizada também 1 parceria.*

$$\% \text{ de parcerias concretizadas em 2010} = (1:1) \times 100 = 100\%.$$

[realizado 100% do planejado]

**Captação de recursos por meio de doações:**

valor captado de doações		x 100
valor previsto a ser captado de doações no período		

*Exemplo: R\$ 20.000,00 foi o valor previsto a ser captado, mas, o real foi R\$ 30.000,00;*

$$\% \text{ de variação do valor captado} = 20.0000,00 : 30.000,00 \times 100 = 150\%$$

[50% a mais do que o planejado]

#### 4.3.5. Parcerias e alianças

Tachizawa (2010, p. 158) comenta que:

Parceria tem sido a designação de certas formas de cooperação entre organizações, e indica, antes de tudo, uma ação conjunta, motivada pela existência de interesses e objetivos comuns, na qual cada um aporta e mobiliza os recursos de que se dispõe para atingir esses objetivos.

Na formulação do plano estratégico da ONG Caminho Verde, considerou-se o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas com ONG congêneres, de mesmo segmento de atuação. Algumas ONGs desenvolvem parcerias com outras organizações como forma de superar limitações operacionais. De acordo com Teodósio (2003), esta prática manifesta-se na troca de informações, recursos e metodologias de um lado, e por outro, pela disputa por fontes de financiamento, reconhecimento social e formação de parcerias com o Estado, organismos internacionais e grandes corporações privadas.

Levou-se em conta, ainda, parcerias com empresas da iniciativa privada e com órgãos governamentais. Para tanto, espelhou-se em experiências vividas por outras organizações do mercado, conforme explicitado a seguir.

Ações voltadas a melhorar a qualidade de vida ou a preservar o meio ambiente já não são bandeiras exclusivas das organizações não governamentais (ONGs). A iniciativa privada descobriu na onda verde um excelente filão de negócios e se tornou poderosa aliada das ONGs. Multiplicam-se no mercado as novas gerações de produtos e de empresários “ecologicamente corretos”. *Unibanco, Bradesco, Banco Real, Lojas Renner, Melhoramentos, Gazeta Mercantil, Grupo Abril, Rede Globo, Rede Bandeirantes, Brinquedos Estrela, Marisol, TAM, Kodak, General Motors e McDonald’s* são algumas empresas que atuam no *Terceiro Setor*, que abriga as iniciativas privadas com fins públicos.

Neste contexto, inserem-se as parcerias de empresas com ONGs ecológicas como a cadeia de *Lojas Renner* que, com o aval do *Greenpeace*, lançou uma coleção de roupas com um sistema de tingimento natural. A *TAM*, com aprovação do *Greenpeace*, e com selo de qualidade do Instituto Biodinâmico, utiliza açúcar orgânico (produzido sem agrotóxico, com adubo natural) a bordo de suas aeronaves. Esta empresa planeja, ainda, implementar refeições

de bordo saudáveis e com menos calorias e gorduras. A *Indústria Gráfica Jandaia* produz cadernos ecologicamente corretos dentro da filosofia de considerar a ecologia como uma ação constante para agregar valor à marca. A *Free Way Boots & Shoes* trabalha com uma linha de sapatos especial com couro tratado com vegetal de tronco das árvores e sola de látex puro da Amazônia. As duas empresas fizeram contratos de licenciamento com o *Greenpeace*, uma das organizações não governamentais mais ativas do planeta. No Brasil, o caráter de contestação cedeu parte do espaço para a arte de fazer negócios. Produtores de feijão, arroz, geleias, massa de tomate, CDs, objeto de vidro e cerâmica para decoração fecharam contratos para comercializar produtos com o selo Greenpeace.

O *Unibanco* lançou o cartão de crédito Mastercard com o selo do Greenpeace. O plástico usado na fabricação da tarjeta é feito à base de amido de milho, alternativamente ao PVC utilizado nos tradicionais cartões de crédito. O *Unibanco* repassa à *ONG*, uma taxa de contribuição e certo percentual do valor das compras de seus clientes.

A *Fundação SOS Mata Atlântica* tem procurado seus próprios caminhos para difundir a marca e fazer negócios. Parceria nas salas do complexo cinematográfico *Cinemark*, no shopping Villa-Lobos, em São Paulo, que além do filme sobre devastação da mata que passa antes de algumas sessões, tem funcionários treinados que falam sobre o tema para quem for ao cinema. Para difundir suas ideias, a entidade fechou parceria com o laboratório Boehringer Ingelheim, cujo xarope Mucosolvam patrocina campanha de conscientização ambiental junto a várias universidades do País. Empresas como Bradesco, Carbono21, Hopi Hari, Abril, Embratur, Kolynos, dentre outras, integram o grupo de patrocinadores.

Na tentativa de saber o que realmente acontece com as florestas, a *SOS Mata Atlântica* lançou com o *Bradesco/Visa* um cartão de crédito de afinidade. Um percentual dessa operação é direcionado para fazer, em parceria com o *Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais* (INPE), o Atlas remanescente da mata. Os recursos patrocinam fotos de satélite de diversas áreas que são disponibilizadas em mapas, relatórios e na Internet (por meio do site o navegador pode doar mudas de árvore nativa para projetos de reflorestamento). Com o patrocínio da *Embratur*, criou-se o *Pólo Ecoturístico do Lagamar* (roteiros de ecoturismo na região de Cananéia, Iguape, Ilha Comprida e Pariquera-Açu, no estado de São Paulo), baseado na utilização sustentável dos recursos naturais. A parceria com a pasta dental Sorriso Herbal (creme e fio dental, além do refrescante bucal), da fabricante *Colgate Palmolive*, destinada à consolidação da consciência ecológica, viabiliza outros projetos de educação ambiental. Em

parceria com o *Grupo Abril* e o *Instituto Ambiental Vidágua*, há um original programa de reflorestamento que permite que qualquer internauta plante uma árvore, custeado por empresas patrocinadoras. São árvores da Mata Atlântica e o plantio pode ser acompanhado pelo computador.

Maior entidade conservacionista do mundo, com mais de 4,5 milhões de afiliados, o *World Wide Fund for Nature – WWF* investe em projetos de conservação e desenvolvimento sustentável nas regiões da Amazônia, Pantanal, Mata Atlântica e Cerrado. Tornou-se conhecida no Brasil pelo seu apoio ao projeto Mico Leão Dourado. Em parcerias com a iniciativa privada, a *WWF-Brasil* obteve rádios comunicadores da Motorola, papéis da Companhia Suzano, patrocínio do Banco Real para o relatório de atividades e espaço publicitário na Gazeta Mercantil. Firmou parcerias, ainda, com as empresas: Alcan; Bank of América; Brinquedos Estrela; Citizen; Editora Abril; Editora Caras; Editora Globo; Rede Bandeirantes; Rede Globo; TV Cultura/SP; General Motors do Brasil; Kodak; McDonald's; PriceWaterhouse; Ogilvy & Mather Publicidade; entre outras. A *WWF-Brasil* é a primeira ONG a ter o certificado de gestão da qualidade com base na norma ISO 9001 para gestão de recursos financeiros, gestão de contratos, programa de afiliação e venda de produtos WWF, concedido pelo *Inmetro*.

O avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si sós, não produzem efeitos se a qualidade da administração efetuada sobre os grupos organizados de pessoas não permitir uma aplicação efetiva desses recursos humanos. A administração, com suas novas concepções, dentre elas a dimensão da gestão ambiental e de responsabilidade social, como na forma delineada pela ONG Caminho Verde, está sendo considerada uma das principais chaves para a solução dos mais graves problemas que afligem atualmente o mundo moderno.

Assim, devido à importância das parcerias e alianças para a sustentabilidade, a OCV deve identificar e estabelecer contatos regulares e sistemáticos com organizações nacionais para explorar a troca de informações, recursos e outros.

#### 4.3.5.1. Parcerias com empresas privadas

Segundo Andrea Goldschimidt, a maior parte das empresas privadas busca causas que tenham a ver com o seu negócio, causas que agreguem valor às suas marcas e com as quais possam envolver os seus funcionários. A seleção de ONGs que podem vir a se tornar parceiras é sempre feita com muito rigor e por meio de critérios bem definidos por parte das empresas. Se a ONG estiver capacitada para agir da mesma forma, selecionando parceiros com critérios bem definidos, haverá uma probabilidade muito maior de sucesso no desenvolvimento dos relacionamentos de parceria e a relação entre os parceiros, provavelmente, será mais igualitária. Mais do que o desenvolvimento de bons relacionamentos de parceria, surge aí uma grande oportunidade para as ONGs, que é atuar como “consultora” das empresas na implantação de atividades de cunho social que atendam a objetivos comuns.

Uma vez selecionadas as empresas que gostaríamos de ter como parceiras, podemos auxiliá-las no processo de implantação de uma atividade social já que conhecemos muito melhor este meio e temos uma maior experiência no desenvolvimento de programas sociais. É importante lembrar que são sempre indivíduos que fazem as doações pela empresa. As pessoas (ou empresas) doam por muitos motivos diferentes - por acreditarem na causa, por estarem de alguma maneira envolvidos com ela, porque acreditam que é importante para seus empregados, clientes ou fornecedores, porque o concorrente tem uma atuação social e é importante equiparar-se com ele, porque isso beneficia sua imagem, etc. É fundamental tentar colocar-se no lugar do doador e tentar entender o seu comportamento, as suas motivações, os seus receios. Isso ajudará a ONG a selecionar os parceiros da maneira mais adequada e desenvolver abordagens que terão maior probabilidade de sucesso.

Também é fundamental pensar na identificação das expectativas dos possíveis parceiros. Será mais fácil conquistar e manter a parceria por um longo período se todos os envolvidos sentirem que suas necessidades e expectativas estão sendo preenchidas por meio do trabalho conjunto. E, finalmente, é necessário avaliar se temos condição de atender a estas expectativas. Se pudermos atender às expectativas de todos os envolvidos, podemos iniciar a parceria, mas se nossa avaliação for de que não temos condição de atendê-las, precisamos começar a pensar em como podemos nos estruturar para sermos capazes de atendê-las no futuro. Isso pode (e deve) fazer parte do planejamento estratégico da organização.

#### **4.3.5.2. Parcerias com órgãos governamentais**

Nos últimos anos, no contexto de reforma do aparelho de Estado, a parceria ONG - Estado tem sido colocada como um mecanismo importante de intervenção na área de desenvolvimento socioeconômico. Ela tem sido considerada como uma estratégia de ação tanto por parte do Estado quanto das ONGs. Por parte dessas últimas, a parceria é vista de diversas maneiras, como, por exemplo, estratégia para complementação de recursos ou para ampliar sua área de influência junto à administração pública. Por parte do Estado, essa relação pode ser vista como uma alternativa de implementação de projetos e/ou prestação de serviços públicos. Deve se levar em conta também que as parcerias não são necessariamente permanentes. Alguns projetos têm duração limitada, outros ficam sujeitos a novas captações de recursos, ou podem terminar, por exemplo, por mudança de governo, ou seja, quando uma nova administração interromper ações da gestão anterior.

#### **4.3.5.3. Fontes de consulta para prospecção de novos parceiros**

A prospecção é uma pesquisa direcionada para detectar potenciais parceiros e patrocinadores. Para tornar a pesquisa mais efetiva, sugere-se a adoção de alguns critérios para identificar o perfil e o potencial do patrocinador:

- se esta alinhado com a causa que OCV tem como foco;
- se possui disponibilidade de recursos para patrocinar;
- quais são os seus objetivos quanto a parceria.

Além disso, informações complementares podem ser obtidas por meio de visitas no “site” do potencial patrocinador, para se conhecer:

- a sua linha de produtos;
- o número de colaboradores;
- o seu público-alvo;
- a região em que atua;
- se já promove atividade socioambiental;
- se é assessorado por agência de publicidade.

A relação de “sites” sugerida, a seguir, inclui uma lista de Órgãos Governamentais, ONGs Congêneres, Instituições do Terceiro Setor, Instituições de Ensino etc, que podem ser prospectados pela OCV. Estes “sites”, entre outros, devem ser fontes permanentes de consultas da OCV para viabilizar parcerias ou se fazer “benchmarking” com o objetivo de implementar mudanças que acarretem melhorias nos produtos e nos processos e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

**ANA – Agência Nacional de Águas**

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

Como uma de suas atribuições previstas na Política Nacional de Recursos Hídricos, a Agência Nacional de Águas estimula e apoia iniciativas voltadas à criação e fortalecimento de entes do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (Singreh) e à implantação e operacionalização da gestão integrada de recursos hídricos. A ANA também trabalha na capacitação dos atores do Singreh e na promoção e execução de projetos e programas educativos voltados para a sociedade brasileira no que se refere à participação na gestão de recursos hídricos e à adoção de práticas de uso racional e conservação da água.

Além disso, a ANA estimula e apoia as iniciativas voltadas para a instalação e o funcionamento de comitês de bacia e agências de águas e para a implantação da cobrança pelo uso dos recursos hídricos.

Os comitês de bacias hidrográficas são a base do Singreh e funcionam como um “parlamento das águas”. Isso porque debatem a gestão da água de uma ou várias bacias, sendo compostos por representantes do Poder Público, dos usuários das águas e das organizações da sociedade com ações na área de recursos hídricos.

**MMA - Ministério do Meio Ambiente**

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

Além de informações sobre a estrutura e as atividades do Ministério, o “site” traz dados sobre legislação ambiental, textos sobre animais em extinção, crustáceos, mamíferos aquáticos, bacias hidrográficas, aves em extinção, borboletas brasileiras, camada de ozônio, mata atlântica, entre outros.

---

**IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis.**

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

O “site” está dividido em três áreas: organização (história, estrutura institucional, endereço); linhas de atuação (conservação da biodiversidade; monitoramento ambiental; fiscalização; unidades de conservação; educação ambiental; projetos, centros e programas; controle e qualidade ambiental; florestas etc) e produtos e serviços (base de dados; publicações; cadastros, registros e licenças etc).

**SEMA** - Secretaria de MeioAmbiente e Recursos Hídricos

<http://www.sema.sp.gov.br>

A secretaria é responsável por executar as atividades relacionadas ao licenciamento e à fiscalização ambiental, além de promover ações de educação ambiental, normatização, controle, regularização, proteção, conservação e recuperação dos recursos naturais.

**IMA** - Instituto do MeioAmbiente (IMA)

<http://www.cra.ba.gov.br/>

Entre suas atribuições, promove o desenvolvimento com qualidade ambiental, incorporando novas tecnologias e normas de defesa do meio ambiente. Também assegura a conservação e preservação ambiental, exercendo o poder legal, promovendo o conhecimento técnico-científico de acordo com a política de desenvolvimento sustentável do Governo da Bahia e com as diretrizes do Conselho Estadual de Meio Ambiente – Cepram.

**INGÁ** - Instituto de Gestão das Águas e Clima (Ingá)

<http://www.inga.ba.gov.br/>

A principal finalidade é gerir e executar a Política Estadual de Recursos Hídricos e de Prevenção, Mitigação e Adaptação dos Efeitos das Mudanças Climáticas.

**CEPRAM** - Conselho Estadual de Meio Ambiente

<http://www.cra.ba.gov.br/index.php/cepram>

Tem a finalidade de deliberar sobre diretrizes, políticas, normas e padrões para a preservação e conservação dos recursos naturais. A sua composição atual (15 membros) é tripartite e paritária, com representações do poder público, das entidades ambientalistas e das

organizações da sociedade civil. A Secretaria Executiva do Cepram é exercida pela Secretaria do Meio Ambiente (SEMA).

**COATI** - Centro de Orientação Ambiental Terra Integrada – Jundiaí /SP

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

O COATI - Jundiaí tem atuação na região da Serra do Japi e no rio Jundiaí.

**ADIMA** – ONG Ambientalista em Defesa do Meio Ambiente

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

ONG com missão de realizar denúncias contra crimes ambientais, recuperação e reflorestamento de áreas degradadas e educação Ambiental.

**ELO Ambiental** - Vinhedo / SP

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

A ELO Ambiental é uma Organização Não Governamental com a missão de incentivar a harmonia entre a sociedade e o seu ambiente. A crescente urbanização e diminuição de áreas naturais por desmatamento, degradação e assoreamento das cabeceiras de rios, queimadas e poluição por resíduos de toda natureza são algumas das muitas ameaças para a região. Com enfoque em preservação de mananciais, a ELO tem trabalhado na conscientização para a conservação e recuperação ambiental da região

**MATACILIAR** - Pedreira / SP

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

ONG com sede em Pedreira - SP e unidades nas cidades de Jundiaí, Barueri, Atibaia e Bragança Paulista. Desenvolve trabalhos de caráter conservacionista, para recuperação e proteção do Meio Ambiente, tais como: recuperação de matas ciliares, reabilitação de animais silvestres, planos de manejos da fauna brasileira.

**AIPA** – Associação Ituana de Proteção Ambiental – Itu / SP

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

Fundada em 1986 para defender o meio ambiente em Itu, a AIPA se destaca nacionalmente pelas ações de educação ambiental, distribuição de árvores brasileiras e pela comunicação ecológica.

**ABONG** - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

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

A ABONG foi criada em 1991 para representar coletivamente 250 ONGs brasileiras associadas junto ao Estado e aos demais atores da sociedade civil. O “site” apresenta informações diversas e periodicamente atualizadas, de interesse das ONGs.

**Filantropia.org** – O Portal da Filantropia

<http://www.filantropia.org>

O Portal da Filantropia traz informações sobre projetos, ações voluntárias e empresas filantrópicas nacionais, artigos e notícias do Terceiro Setor. Além de um banco de profissionais voluntários e sistema de doações para diversas instituições através do “site”.

**WWF - Brasil**

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

Organização dedicada à conservação da natureza e à educação ambiental, objetiva harmonizar a atividade humana, a preservação da biodiversidade e o uso racional dos recursos naturais renováveis.

**SOS Mata Atlântica / Rede das Águas**

<http://rededasaguas.org.br>

A Rede das Águas - Programa da Fundação SOS Mata Atlântica que congrega cidadãos, representantes de grupos de monitoramento da qualidade da água do projeto “Observando os Rios”, distribuídos por rios e córregos em diferentes bacias hidrográficas brasileiras; integrantes de comitês e organismos de bacias; fóruns temáticos e redes de entidades parceiras ligadas à gestão ambiental, com foco em água e florestas.

**FACCAMP** – Faculdade Campo Limpo Paulista

<http://www.faccamp.br>

**UNIANCHIETA**- Centro Universitário Padre Anchieta – Jundiaí – SP

<http://www.anchieta.br/unianchieta>

**USP – Campus Universidade São Carlos** - Educação ambiental – Programa Educ@r

<http://www.educar.sc.usp.br/biologia>

O Projeto Educar é desenvolvido pelo campus de São Carlos, da Universidade de São Paulo. O “site” oferece uma série de informações sobre biodiversidade, poluição da água, desenvolvimento sustentável, compostagem, qualidade da água, áreas verdes urbanas, solos e mata atlântica.

**FGV - JÚNIOR PÚBLICA**

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

A Júnior Pública – FGV é uma associação sem fins lucrativos, cujos membros são alunos dos cursos de graduação em Administração de Empresas, Administração Pública, Economia e Direito da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo. A associação desenvolve projetos de consultoria em Administração para áreas públicas e do Terceiro Setor.

**CAXAMBUBLOG - Fórum Permanente CAXAMBU**

<http://forumcaxambu.blogspot.com>

O Fórum Permanente Caxambu é um movimento socioambiental que reúne voluntários em defesa da Água, com atuação específica na Microbacia do rio Jundiaí Mirim - bairro do Caxambu, em Jundiaí – SP.

**AMBIENTE BRASIL** - Portal focado em Meio Ambiente

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

#### 4.3.5.4 Aliança estratégica com prefeituras municipais

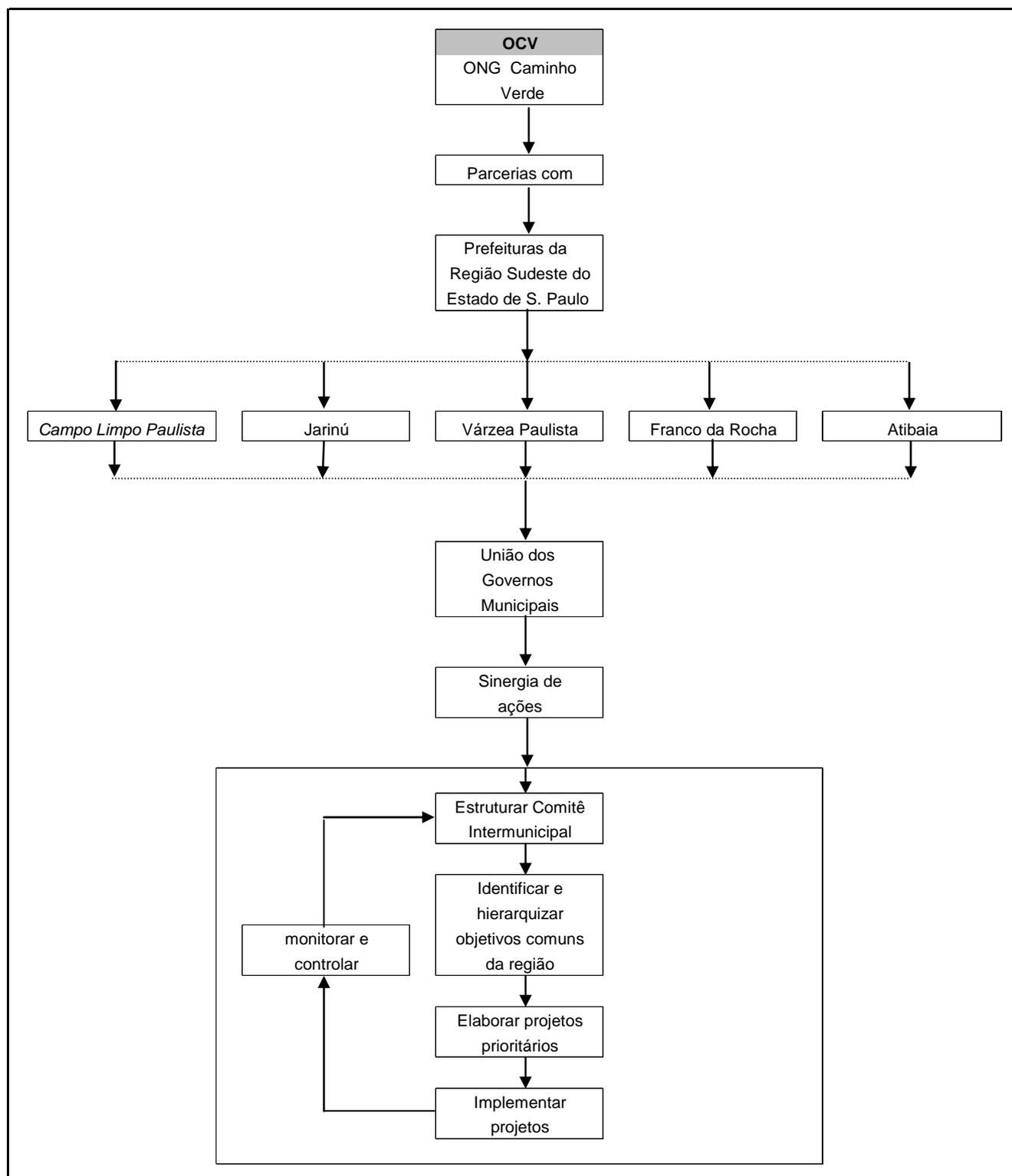
Uma estratégia possível de ser adotada pela OCV é a aliança com prefeituras municipais na forma de consórcio de Governos Municipais.

Poder-se-ia formar um conjunto de prefeituras da região sudoeste do estado, liderada pelo Governo Municipal de Campo Limpo Paulista. Esse consórcio de municípios, formado por *Campo Limpo Paulista*, Jarinu, Várzea Paulista, Franco da Rocha e Atibaia, além de ter limites geográficos afins, tem complementação de atividades (por exemplo, o lixo que é um problema comum a todas prefeituras), cujo somatório de seus municípios constitui um conglomerado de governos municipais, suprapartidário, da microrregião estudada.

Transformação nas prioridades de desenvolvimento regional sob a premissa de que a união de governos municipais provocaria uma sinergia de ações visando os objetivos maiores da região, em uma abordagem de consórcio de municípios. Este desenvolvimento levaria em conta os aspectos locais, relativos a um território específico. No contexto atual, entende-se que o desenvolvimento regional não está relacionado unicamente com crescimento econômico, mas também com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e com a conservação do meio ambiente. Estes três fatores estão inter-relacionados e são interdependentes. O aspecto econômico implica em aumento da renda e riqueza, além de condições dignas de trabalho. A partir do momento em que existe um trabalho digno e este trabalho gera riqueza, ele tende a contribuir para a melhoria das oportunidades sociais. Do mesmo modo, a problemática ambiental não pode ser dissociada da social. O desenvolvimento local pressupõe uma transformação consciente da realidade local. Isto implica em uma preocupação não apenas com a geração presente, mas também com as gerações futuras e é neste aspecto que o fator ambiental assume fundamental importância. O desgaste ambiental pode não interferir diretamente na geração atual, mas pode comprometer sobremaneira as próximas gerações.

Com base no texto anterior foi elaborado um modelo sistêmico (Figura 11) para evidenciar a interação entre as prefeituras municipais.

**Figura 11** – Modelo sistêmico – aliança estratégica com prefeituras municipais.



Fonte: autor

### Análise do potencial do município de Campo Limpo Paulista

Está localizada no sudoeste do Estado, estando distante da capital cerca de 50 quilômetros, sendo que o acesso principal ao município se dá pela Rodovia Anhanguera e pela Rodovia Dom Pedro I.

Segundo a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), a população é de aproximadamente 75 mil habitantes (Tabela 4) e, complementada com as populações das demais cidades associadas ao consórcio regional de prefeituras, aproxima-se de 300 mil habitantes, com elevada taxa de urbanização e com taxa de crescimento populacional de 1,5%.

Tabela 4: Dados demográficos

<b>Território e População / Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Adm.</b>	<b>Estado</b>
<i>População em 2006</i>	73.515	6.010.392	40.484.029
<i>Grau de Urbanização (Em %) em 2005</i>	98,17	93,82	93,65
<i>Densidade Demográfica (Habitantes/km<sup>2</sup>) em 2005</i>	858,93	218,48	160,70
<i>População com Menos de 15 Anos (Em %) em 2005</i>	25,99	23,23	24,43
<i>População com Mais de 60 Anos (Em %) em 2005</i>	7,16	9,88	9,57

Fonte: dados obtidos Fundação SEADE

A instalação de grupos industriais, sólidos e tradicionais, com a conseqüente criação de novas oportunidades de trabalho, geradoras de emprego e renda com o aparecimento de atividades comerciais paralelas, produziu um significativo surto de desenvolvimento econômico na região, principalmente Campo Limpo Paulista, conforme evidenciado na Tabela 5.

Tabela 5: Dados econômicos

<b>Economia</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Adm.</b>	<b>Estado</b>
Valor Adicionado na Indústria (Em milhões de reais correntes)	2004	456,17	44.508,11	238.016,43
Valor Adicionado dos Serviços (Em milhões de reais correntes)	2004	258,07	33.912,51	242.978,99
PIB per Capita (Em reais correntes)	2004	10.021,86	16.073,08	13.725,14
Participação Empregos Ocupados da Indústria no Total (%)	2003	54,98	33,05	23,08
Participação Empregos Ocupados do Comércio no Total (%)	2003	12,51	19,65	17,79
Participação Empregos Ocupados dos Serviços no Total (%)	2003	30,57	39,73	52,33
Rendimento Médio no Total de Empregos Ocupados (Em reais)	2003	1.478,45	1.107,15	1.202,95

Fonte: dados obtidos Fundação SEADE

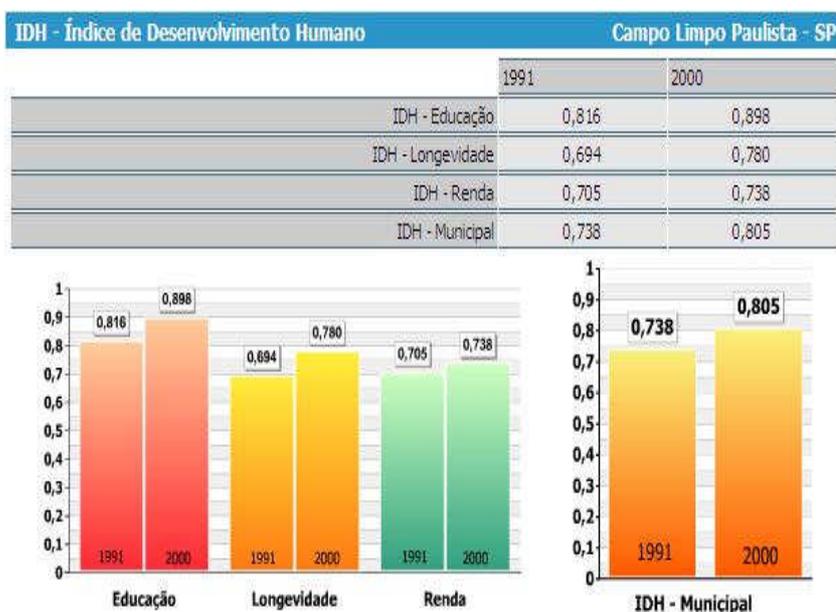
A indústria é o componente econômico, ao lado da agricultura (hortifrutigranjeiros e extrativismo vegetal), que alavancou a emancipação política do município. Este surto desenvolvimentista, baseado na atividade industrial, provocou uma saturação econômica, criando uma demanda reprimida por atividades de prestação de serviços.

A prefeitura do município de Campo Limpo Paulista se apoiou, também, nos conceitos de desenvolvimento humano e do Índice de Desenvolvimento Humano – IDH (PNUD, 2009), que parte do pressuposto de que para aferir a evolução de uma comunidade não se deve considerar apenas a dimensão econômica, mas também outras características sociais, culturais e políticas que influenciam a qualidade da vida humana. Essas crenças e valores de desenvolvimento sustentável são compartilhados pelas demais prefeituras das cidades associadas do consórcio regional.

O objetivo do uso do IDH foi oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto – PIB, “per capita”, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento.

No País, tem sido utilizado pelos governos federal e municipal, que pode ser consultado no Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, um banco de dados com informações socioeconômicas sobre os municípios do País. Segundo o Programa das Nações Unidas, o município apresenta indicador satisfatório na área de saúde e de IDH, conforme explicitado na Tabela 6.

Tabela 6: Índices do município de Campo Limpo Paulista



Fonte: dados obtidos Fundação SEADE

Estes dados estão coerentes com o Programa de Pesquisas em Caracterização, Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade do Estado de São Paulo, denominado BIOTA-FAPESP, e que consideram a região administrada pela Prefeitura como áreas prioritárias para a implementação de novas estratégias para conservação e recuperação da biodiversidade nativa do Brasil. Há, portanto, carência significativa de emprego e renda visando à melhoria do IDH do município de Campo Limpo Paulista, inclusive das demais cidades do consórcio regional.

Estas decisões se apoiavam nos pressupostos da sustentabilidade ecológica e sustentabilidade sociocultural. Esta última, enfatizando o controle das pessoas sobre suas próprias vidas, compatível com a cultura e os valores da comunidade, mantinha e reforçava a identidade comunitária.

A sustentabilidade econômica, por outro lado, se compatibilizava com a preservação do processo ecológico, essencial à diversidade biológica e aos recursos naturais.

Esta estratégia aponta para a identificação e estabelecimento de contatos regulares e sistemáticos com organizações nacionais que atuam nas mesmas áreas da OCV, explorando as possibilidades de troca de informação, recursos e outros, quer por meio de acordos específicos de colaboração/parcerias quer por intermédio da promoção do estabelecimento e filiação a uma rede específica dessas organizações. Daí que esta estratégia aposta no estabelecimento na atualização anual e partilha de informação e atividades com os parceiros. Simultaneamente inclui a possibilidade de identificação e filiação em redes específicas de âmbito regional e internacional que têm o potencial de trazer subsídios que podem ajudar a melhorar o desempenho e o conhecimento da OCV.

#### 4.3.6. Monitoramento e avaliação estratégica

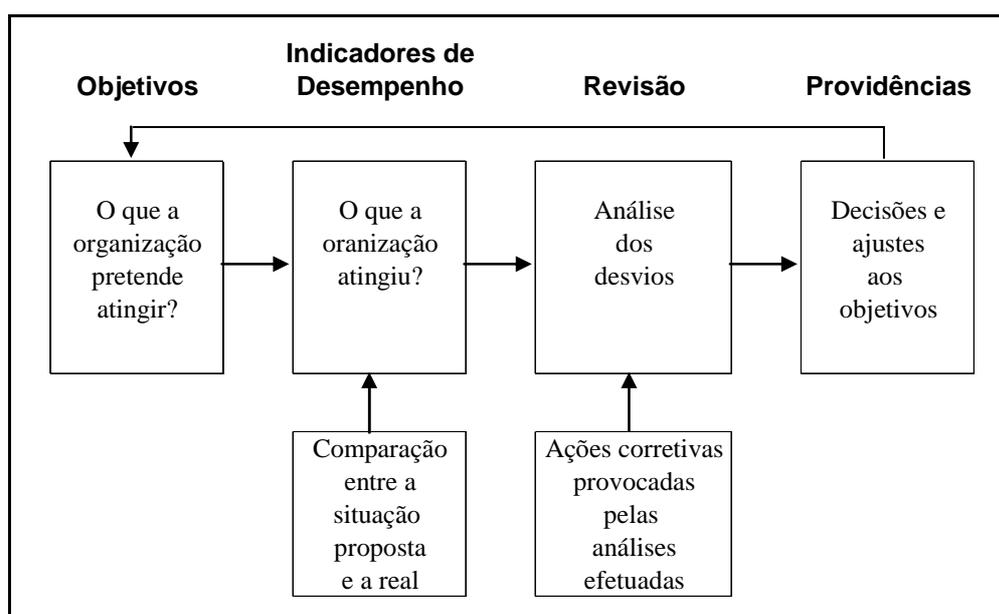
O sistema de monitoramento e avaliação é uma forma de assegurar o cumprimento do Plano Estratégico e alcançar os resultados esperados, medidos por meio dos indicadores de desempenho.

O sistema de monitoramento e avaliação será constituído de reuniões periódicas de análise crítica do desempenho da OCV. As reuniões de análise crítica devem ser mensais, tendo como foco de discussão os principais avanços, dificuldades de realização, tendências e medidas corretivas a serem tomadas.

O princípio fundamental da avaliação não é apenas medir se determinado resultado foi alcançado, mas proporcionar informações suficientes para desencadear um processo que permita identificar as oportunidades de melhoria de forma contínua. Assim, nesta fase, observa-se como a organização está indo em função da situação desejada.

Quanto ao monitoramento, ele pode ser definido como a ação necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos, projetos e programas estabelecidos. Essa função deve envolver processos como demonstrados na Figura 12.

**Figura 12** – Processo para monitorar e avaliar o desempenho do plano estratégico



Fonte: adaptado de HUDSON; 1999, p.159

Por fim, vale salientar que o monitoramento não deve ser realizado apenas após o fato ocorrido, ou seja, o controle pode ser exercido antes do momento da ação. O gestor responsável pela ação deve receber as informações sobre os planos elaborados e aprovados, monitorando previamente os acontecimentos, agindo de forma proativa.

Para tanto, é necessário a existência de uma ferramenta, que permita avaliar se os objetivos foram alcançados e identificar as causas dos desvios ocorridos. Para a OCV acompanhar o andamento do Plano Estratégico, foi proposto um conjunto de indicadores, conforme delineado no *item 3.5.4 – Objetivos estratégicos*.

#### **4.3.7. Replanejamento e feedback estratégico de longo prazo**

Por outro lado, o Plano Estratégico, para ser uma ferramenta útil na gestão da OCV, deve ser encarado como um processo permanente e dinâmico, e não como uma fase estanque cujo produto final seja um relatório ou algo finito.

Pode-se concluir com Hudson (1999), quando afirma que:

A maioria das organizações precisa de um processo estruturado de revisão periódica de sua estratégia a longo prazo, pois está operando em um ambiente cada vez mais concorrido e, portanto, precisa revisar seus propósitos com maior frequência do que no passado.

#### **4.3.8. Implementação do plano estratégico**

O planejamento estratégico só é válido se sair do papel, ou seja, se for implementado, acompanhado, avaliado e reestruturado sempre que for necessário. Os objetivos e metas podem não ser totalmente alcançados em um primeiro ciclo, por isso o acompanhamento dos resultados de um plano de ação permite correções do rumo e mesmo a mudança de estratégias, face a uma conjuntura econômica em constante evolução. Nessa linha, o desenvolvimento do plano estratégico da ONG Caminho Verde também deve ocorrer em ciclos de tempo, conforme representado na Tabela 7, explicitada a seguir.

**Tabela 7 – Ciclos de desenvolvimento do PE da ONG Caminho Verde**

<b>ano</b>	<b>atividades</b>
<b>2008</b>	<b>início do desenvolvimento</b>
<b>2009</b>	<p><b>final do desenvolvimento contemplando os seguintes resultados iniciais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elaboração do estatuto, definição da missão e dos valores institucionais;</li> <li>• identificação das ações fundamentais para a consecução dos objetivos estratégicos;</li> <li>• direcionado para que os recursos e esforços dos gestores da OCV tenham como foco de atuação a principal necessidade da comunidade e da região, uma vez que os recursos são escassos para atendê-las adequadamente. Segundo Hudson (1999), as organizações do Terceiro Setor não têm os limites de atuação bem definidos, o que acarreta inúmeras oportunidades para se desviar de seu objetivo principal;</li> <li>• ampliação da visão dos gestores com o curto prazo para início de uma visão a médio e longo prazo;</li> <li>• disponibilização de uma metodologia para facilitar o acompanhamento, a avaliação e a reestruturação do plano estratégico.</li> </ul>
<b>2010</b>	<b>1º ano &gt; implementação</b>
<b>2011</b>	<b>2º ano &gt; avaliação e reestruturação (se necessário)</b>

## **4.4. Modelo de gestão inovador com fronteiras expandidas**

### **4.4.1. Contexto geral**

Tachizawa (2010) afirma que um dos principais desafios das ONGs é a captação de recursos para a manutenção da sua sustentabilidade. Com base nesta afirmação, a principal meta de uma organização é estabelecer um ambiente de criação de valor para os financiadores, que privilegie a crença *em projetos que mereçam ser apoiados de forma transparente e confiável*.

Na busca da sustentabilidade, a principal dificuldade da OCV inicia-se com a contratação de colaboradores capacitados para desenvolver projetos de acordo com os pré-requisitos exigidos pelos órgãos financiadores. Possivelmente a mesma dificuldade enfrentada pela OCV também ocorra em outras micro e pequenas instituições do Terceiro Setor.

Como opção para a principal dificuldade da OCV vislumbra-se uma oportunidade desta contar com uma central de serviços compartilhados na forma de uma empresa independente e com personalidade jurídica própria. Daí surgiu a idéia da criação de uma empresa de serviços compartilhados, especializada na assessoria e no desenvolvimento de projetos socioambientais para as entidades do terceiro setor.

### **4.4.2. Proposta de modelo de gestão com cadeia de produção expandida**

O modelo de gestão proposto para OCV, em nível externo, considerou a criação de uma empresa de serviços compartilhados - *Empresa de Desenvolvimento e Assessoria de Projetos - EDAP* (empresa fictícia) que, no caso, poderia ser concebida como uma organização, a ser criada com recursos de um *pool* de micro e pequenas instituições do terceiro setor. Assim, a expansão da cadeia produtiva poderá ser ampliada junto aos fornecedores de serviços, mercado (potenciais patrocinadores de projetos) e demais instituições do terceiro setor, conforme evidenciado a seguir.

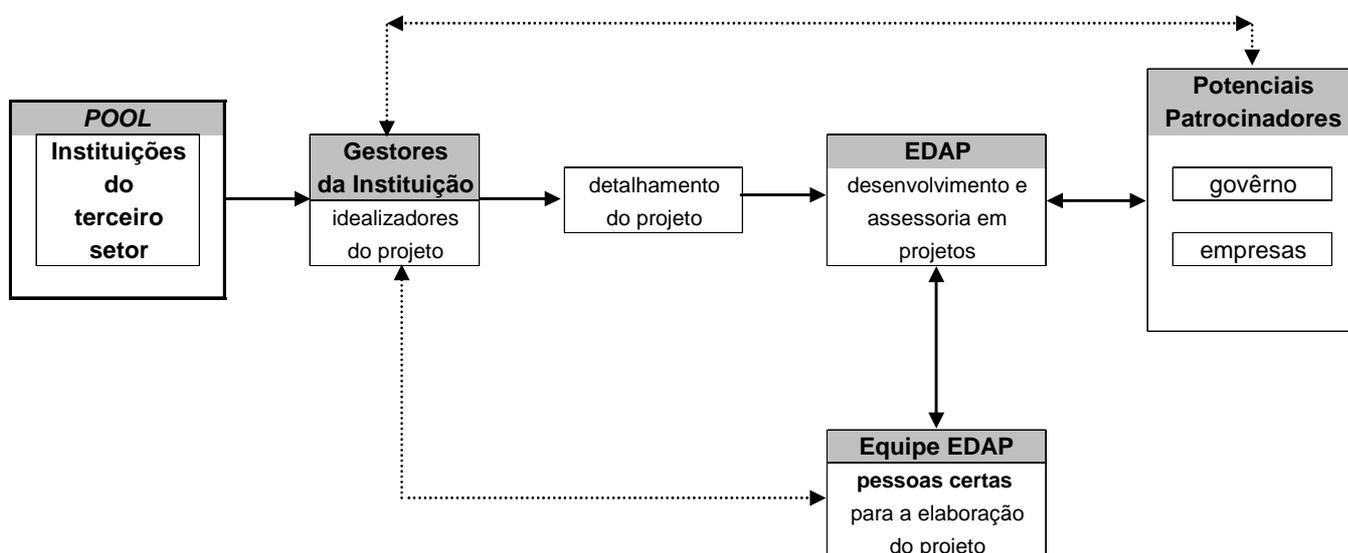
### **4.4.3. Estruturação da Empresa de Desenvolvimento e Assessoria de Projetos - EDAP**

A EDAP poderia ser estruturada como uma micro empresa composta por uma coordenação formal que subcontrataria mão de obra externa adequada aos projetos

demandados. Esse formato de organização tenderia a propiciar parcerias com profissionais autônomos que prestariam serviços em regime de subcontratação (TACHIZAWA; FARIA, 2004)

A Figura 13 demonstra, como sugestão, um modelo de gestão de serviços compartilhados em assessoria e desenvolvimento de projetos para instituições do terceiro setor.

**Figura 13** - Modelo de gestão de serviços compartilhados em assessoria e desenvolvimento de projetos



Fonte: autor

Tal modelo de gestão, como já comentado, elimina as principais dificuldades inerentes às instituições no que tange à seleção e contratação de colaboradores especializados para o desenvolvimento de projetos técnicos, além de trazer outros benefícios, que resumizamos a seguir:

#### **Administrativos:**

- custo comparativamente menor do que se fosse realizado internamente;
- melhoria da qualidade, precisão e cumprimento de prazos;
- libera a entidade para concentrar esforços nas atividades socioambientais;
- oportunidade de reorganizar e padronizar os seus processos, pois muitas vezes estes estão fragmentados, com partes deles sendo executadas em setores diferentes.

**Assessoria:**

- competências necessárias para o desenvolvimento e execução de projetos;
- suporte para o monitoramento dos projetos implementados a um custo menor;
- prospecção do mercado para identificar possíveis patrocinadores do projeto;
- assistir a instituição na apresentação do projeto ao patrocinador.

Esta estrutura teria como principal objetivo o desenvolvimento de projetos de acordo com o escopo, tempo, qualidade e custos definidos. Em suma: eliminar as dificuldades inerentes a micro e pequenas instituições do terceiro setor em desenvolver os seus projetos, seja por não terem em seu quadro técnicos especializados ou devido ao alto custo cobrado pelas empresas do ramo. Além disso, as instituições participantes poderiam alcançar uma escala de redução de custos significativa, em contrapartida, se cada instituição tentasse desenvolver por si os seus projetos.

**4.4.4. Diretrizes básicas para o desenvolvimento de projetos**

Para que cada projeto seja desenvolvido no tempo e com a qualidade requerida, destaca-se a importância da relação entre o idealizador do projeto designado pela instituição solicitante e os desenvolvedores (EDAP) durante todas as fases da elaboração do projeto.

A coordenação da EDAP designará, com base no seu quadro de técnicos autônomos, o técnico com o perfil mais adequado para conduzir cada projeto.

Inicialmente, no primeiro contato entre as partes, o escopo do projeto deve ser definido e também devem ser obtidas as informações necessárias para o desenho e o dimensionamento do projeto.

O roteiro de levantamento inicial poderia incluir, por exemplo, as informações citadas a seguir:

- objetivo (s) e detalhes do projeto;
- pontos fortes da entidade solicitante que poderão dar sustentabilidade ao projeto;
- necessidade de recursos financeiros para implementação/continuidade do projeto;
- perfil das possíveis empresas financiadoras - como os projetos são financiados por empresas, faz-se necessário ter uma categorização de empresas alvo nas quais os projetos poderão ser viabilizados / analisados.

## **5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

### 5.1. Conclusões

### 5.2. Sugestões para futuros trabalhos

*No capítulo anterior foram explicitados os principais resultados obtidos no desenvolvimento do processo de gestão estratégica da ONG Caminho Verde. Baseado nele são destacadas as conclusões e as sugestões para futuros trabalhos, conforme sinalizadas com o presente capítulo.*

## 5.1. Conclusões

As organizações do terceiro setor estão passando por várias mudanças, pois os recursos governamentais e do setor privado vêm sendo reduzidos ou, na sua maioria, se tornando restritos a certos temas, regiões ou projetos.

Com proliferação de iniciativas sociais e de novas organizações que passaram a solicitar e a disputar os recursos cada vez mais escassos, estas instituições precisam inovar a sua estratégia na captação de recursos, no planejamento, e na elaboração de projetos de forma eficiente. Todos esses fatores contribuem para que uma organização esteja mais capacitada para enfrentar as mudanças ou exigências por parte das fontes de financiamento. A captação e a gestão de recursos continuará a ser o principal desafio dos gestores, em função de que os mesmos sempre serão insuficientes para manter a operação funcionando, como também para desenvolver novos projetos. Por essa razão foram formulados planos estratégicos, sem os quais os gestores não poderiam visualizar num período de tempo mais longo, dentro uma abordagem mais ampla, um desempenho satisfatório para manter a sustentabilidade da organização.

Assim tanto o sucesso como a sobrevivência das organizações do terceiro setor, cada vez mais, está alicerçado na habilidade de inovar e no desempenho de uma administração eficiente. Desta maneira, a formulação estratégica, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

A elaboração do presente trabalho possibilitou um maior entendimento relativo ao planejamento estratégico em organizações não governamentais. No decorrer do mesmo, desenvolveu-se uma metodologia para auxiliar a formulação de um plano estratégico, que por sua vez, foi a base para a elaboração do **Plano Estratégico da ONG Caminho Verde para o biênio 2010/2011**.

Finalizando, torna-se fundamental que a OCV divulgue Plano Estratégico junto ao governo, comunidades, doadores e instituições do terceiro setor. Além disso, é necessário estabelecer um mecanismo que permita o acesso, por parte de todos os parceiros, aos documentos do plano estratégico, bem como de outras informações consideradas relevantes.

Nessa linha, deve adotar o conceito de transparência com responsabilidade social junto à comunidade e demais parceiros, divulgando as suas realizações através de balanços socioambientais.

## **5.2. Sugestões para futuros trabalhos**

Em vista das limitações do presente trabalho, sugere-se como prováveis possibilidades de estudos futuros:

- a) validação da *Proposta para a Formulação de um Planejamento Estratégico* em outras organizações;
- b) realização de outros trabalhos que contribuam para a ampliação da discussão acerca da gestão e do planejamento estratégico em organizações não governamentais.

## REFERÊNCIAS

AMBIENTE BRASIL. Portal focado no Meio Ambiente. Disponível em: <<http://www.ambiente.com.br>>. Acesso em: 08.03.2009.

ANTONIUS, P. A. J. *A Exploração dos Recursos Naturais Face à Sustentabilidade e Gestão Ambiental: Uma Reflexão Teórico-Conceitual*. Belém: NAEA, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS: NBR 6023: *Informação e documentação - Referências – Elaboração*. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: *Informação e documentação - Citações em documentos – Apresentação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: *Informação e documentação - Trabalhos acadêmicos - Apresentação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: *Pesquisa Nacional da ABONG*. São Paulo: ABONG, 2009. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 12.09.2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: *Uma rede de serviços de um mundo mais justo, solidário e sustentável*. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 12.09.2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: *ONGs: Repensando sua prática de gestão*. São Paulo: ABONG, 2007. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 12.09.2009.

BAHIA (Estado). Instituto de Gestão das Águas e Clima. Disponível em: <<http://www.inga.ba.gov.br>>. Acesso em: 08.03.2009.

BAHIA (Estado). Instituto do Meio Ambiente. Disponível em: <<http://www.cra.ba.gov.br>>. Acesso em: 08.03.2009.

BAHIA (Estado). Conselho Estadual Meio Ambiente. Disponível em: <<http://www.cra.ba.gov.br/index.php/cepram>>. Acesso em: 08.03.2009.

BETTIOL JÚNIOR, A. *Formação e destinação do resultado em entidades do terceiro setor: um estudo de caso*. São Paulo, 2005. 116p. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BIOTA – FATESP. *Programa de Pesquisas em caracterização, conservação, uso, sustentabilidade da biodiversidade do Estado de São Paulo*. Disponível em: <<http://www.biota.org>>. Acesso em 06.03.2009.

BRASIL. Agência Nacional de Águas. Disponível em: <<http://www.ana.gov.br>>. Acesso em: 06.03.2009.

BRASIL. Agência Brasil. *Portal de notícias mantido pelo governo brasileiro e administrado pela EBC (Empresa Brasil de Comunicação)*.

Disponível em: <<http://www.agenciabrasil.ebc.com.br>>. Acesso em: 12.12.2009.

BRASIL. Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis. Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br>>. Acesso em: 06.03.2009.

BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente. *Resolução nº 237, de 19 de dezembro de 1997*, publicada no D.O.U. em 22 de dezembro de 1997. CONSEMA - Conselho Estadual do Meio Ambiente. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br>>. Acesso em: 07.06.2009.

BRASIL. Ministério da Justiça. *Cadastro de Entidades*. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br>>. Acesso em 25.01.2009.

BRASIL. Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 06.03.2009.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto Federal nº 6.514 de 22 de julho de 2008*. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 06.03.2009.

BRASIL. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Atlas do Desenvolvimento Humano*. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em 06.03.2009.

BRASIL. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Índice de Desenvolvimento Humano*. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em 06.03.2009.

BRASIL. Senado Federal – Secretaria de Pesquisa de Opinião Pública. *As ONGS na Mídia – O perfil do Terceiro Setor na Imprensa*.

Disponível em <<http://www.senado.gov.br/noticias/opiniaopublica.pdf>>.

Acesso em 06.12.2009.

DRUCKER, P. F. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1990.

FALCONER, A. P. *A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e seu campo de gestão*. Dissertação Mestrado – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade São Paulo, Universidade de São Paulo, 1999.

Disponível em <[http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres\\_falconer.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf)>. Acesso em: 08.12.2009.

GEE, M. V. *Three Simple Steps to Active Your Strategic Plan*. Nonprofit World. v. 26, n. 5, 2008.

GOLDSCHIMITD, A. Administradora de empresas pela EAESP- FGV - atua como consultora na APOENA Empreendimentos Sociais.

Disponível em: <<http://www.apoenasocial.com.br>>. Acesso em: 14.12.2009.

HUDSON, M. *Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de Administrar Sem Receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.

HOCEVAR, L. *Biocombustível de óleos e gorduras residuais – a realidade do sonho*. Disponível em: <[http://www.universoambiental.com.br/Arquivos/Biodiesel/Hocevar\\_OGR\\_2005.pdf](http://www.universoambiental.com.br/Arquivos/Biodiesel/Hocevar_OGR_2005.pdf)>. Acesso em 08.09.2009.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Pesquisa Ação Social das Empresas*. São Paulo, 2007.

ITTNER, CHRISTOPHER, D.; LARKER, DAVID, F. *Coming up short on nonfinancial performance measurement*. Harvard Business Review, Boston, v.81, n.11, nov. 2003.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Mapas Estratégicos*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAVORATO, L. A. Especialista em Gestão Ambiental (IETEC), Gestão Estratégica de Negócios (FGV), Gestão Empresarial Estratégica com ênfase em Responsabilidade Social (USP-Educon).

LOJO, M. *Contracting of high-technology industrial services, unpublished PhD dissertation*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA. 1997.

MARQUES, E. V.; CUNHA, M. A.; MEIRELLES, F. S. *Modelos de gestão de tecnologia de informação no setor público brasileiro*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da Estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman 2001.

MINTZBERG, H. et. al. *O processo da Estratégia*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MOURA, R. *O processo de metropolização: metrópoles e regiões metropolitanas*. Apontamentos da disciplina de Produção do Espaço Metropolitano do Curso de Especialização em Análise Ambiental, do Departamento de Geografia - UFPR, 2001.

NOLAN, R. L. *Note on information technology and strategy*. Boston: Harvard Business School, 1993.

OLIVEIRA, D. *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2009.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL. *Associação Ituana de Proteção Ambiental*. Disponível em <<http://www.aipa.gov.br>>. Acesso em: 08.03.2009.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL. *Centro de Orientação Integrada*. Disponível em: <<http://www.coati.org.br>>. Acesso em 06.03.2009.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL. *ELO Ambiental*. Disponível em: <<http://www.eloambiental.org.br>>. Acesso em: 08.03.2009.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL. *Mataciliar*. Disponível em: <<http://www.mataciliar.org.br>>. Acesso em: 08.03.2009.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL, *ONG Ambientalista em Defesa do Meio Ambiente*. Disponível em: <<http://www.adima.org.br>>. Acesso em 05.02.2009.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL, *ONG Caminho Verde*. Organização social que sucedeu a SOS Campo Limpo, Campo Limpo Paulista - SP, 2001. Disponível em: <<http://www.ongcaminhoverde.org.br>>. Acesso em 05.02.2009.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL, *ONG Caminho Verde*. Estatutos, Normas e procedimentos internos, Campo Limpo Paulista - SP, 2001.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL, *ONG Caminho Verde*. Documento relativo à organização formal, Campo Limpo Paulista - SP, 2007.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL. *Ecomursa*. Disponível em: <<http://www.ecomursa.org>>. Acesso em 05.02.2009.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL. *Filantropia.org*. Disponível em: <<http://www.filantropia.org>>. Acesso em: 06.05.2009.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL. Caxambublog – Fórum permanente Caxambu. Disponível em: <<http://www.forumcaxambu.blogspot.com>>. Acesso em: 06.05.2009.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL. *SOS Mata Atlântica / Rede de Águas*. Disponível em: <[www.rededasaguas.org.br](http://www.rededasaguas.org.br)>. Acesso em: 06.05.2009.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL. *WWF – Brasil*. Disponível em: <<http://www.wwf.org.br>>. Acesso em: 06.05.2009.

PORTER, M.E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, p.79-91, May-June 1990.

PREFEITURA DE CAMPO LIMPO PAULISTA – *Dados do Município e Região*. Disponível em <<http://www.campolimpopaulista.sp.org.br>>. Acesso em 06.09.09.

REIS, M. J. L. *ISO 14000 - Gerenciamento ambiental: um novo desafio para a sua competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

REZENDE, D. A. *Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações*. São Paulo: Atlas, 2003.

SALAMON, L. *Estratégias para Fortalecimento do Terceiro Setor*. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Coord.). *Terceiro Setor e Desenvolvimento Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, São Paulo: GIFE, 1997. p. 89 -112.

SALAMON, L. M. & ANHEIER, Helmut K. *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1977.

SCHWARTZ, P. *Arte da visão de longo prazo*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2003.

SÃO PAULO (Estado). Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. *Informações dos Municípios Paulistas – IMP*. Disponível em: <<http://seade.gov.br>>. Acesso em 06.03.2009.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Meio-Ambiente e Recursos Hídricos. Disponível em <<http://www.sema.sp.gov.br>>. Acesso em: 08.03.2009.

SZAZI, E. *Terceiro Setor – Regulação no Brasil*. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2001.

TACHIZAWA, T. *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. *Estratégia empresarial: tendências e desafios*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TACHIZAWA, T. *Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TACHIZAWA, T. e FARIA, M. S. *Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

TENÓRIO, F. G. (org.). *Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

TEODÓSIO, A. S. S. *Gestão Inclusiva*, Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2003

VASCONCELOS F. P.; PAGNONCELLI, D. *Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VILANOVA, R. C. N. *Contribuição à elaboração de um modelo de apuração de resultado aplicado às organizações do terceiro setor: uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo: 2004. p. 167. Dissertação Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **ANEXOS**

ANEXO A – Cadastro da Entidade ONG Caminho Verde.

ANEXO B – Finalidades / Atividades da ONG Caminho Verde.

ANEXO C – Certidão de Qualificação da ONG Caminho Verde como OSCIP.

ANEXO D – Certificado de Reconhecimento de ONG Ambientalista – CADEA.

ANEXO E – Estatuto da Associação em Defesa do Meio Ambiente e Cidadania – ONG  
Caminho Verde.

## **ANEXO A**

### **Cadastro da Entidade ONG Caminho Verde - OSCIP**

*Este anexo contém os dados cadastrais da OCV, disponibilizados ao Ministério da Justiça, para a obtenção da qualificação como OSCIP.*

**Dados Entidade****Identificação**

**CNPJ:** 06.272.871/0001-40  
**Razão Social:** Associação em Defesa do Meio Ambiente e da Cidadania Caminho Verde  
**Nome Fantasia:** Ong Caminho Verde  
**Natureza Jurídica:** Associação

**Localização**

**Logradouro:** Estrada dos Cristais, 285 Moinho  
**UF:** SP **Município:** Campo Limpo Paulista  
**CEP:** 13.236-800  
**Telefone:** 011 - 40391303 **Telefone 2:** 011 - 72287763  
**Fax:** **E-mail:** paulojoaquim.ong@gmail.com  
**Sítio Eletrônico:** www.ongcaminhoverde.org.br

**Qualificação**

**Qualificada / Titulada como:** OSCIP  
**Data de Publicação no DOU:** 09/10/2008

**Prestação de Contas Eletrônica**

Ano	Protocolo	Tipo	Envio Eletrônico	Certidão Liberada	Acesso
2008	08071.015634/2009-81	Prestação de Contas	30/06/2009	29/07/2009	<a href="#">Público</a>

**Voltar**

## **ANEXO B**

### **Finalidades / Atividades da ONG Caminho Verde**

*O ANEXO B define as finalidades e atividades da OCV, informadas ao Ministério da Justiça para ser qualificada como OSCIP.*

Cadastro de Entidades - Ministério da

## Relatório Circunstanciado

---

**Entidade**   **Atividade**   **Avaliação de Inserção Social**   **Demonstrativo Contábil**

**CNPJ:** 06.272.871/0001-40

**Setor:** OSCIP

**Razão social:** Associação em Defesa do Meio Ambiente e da Cidadania Caminho Verde

**Ano Referência:** 2008

**Tipo Relatório:** Prestação de Contas

### Finalidades / Atividades da Entidade

---

**Lista de finalidades principais de acordo com o estatuto, organizada de forma crescente de prioridade:**

Defesa e Proteção do Meio Ambiente

**Lista de atividades principais de acordo com o estatuto, organizada de forma crescente de prioridade:**

Controle e Diminuição de Danos Ambientais  
Educação Ambiental  
Eco-Eficiencia

**Voltar**   **Fechar**

## **ANEXO C**

### **Certidão de Qualificação ONG Caminho Verde como OSCIP**

*O ANEXO C apresenta a certidão de qualificação da OCV como OSCIP, fornecida pelo Ministério da Justiça.*



**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
SECRETARIA NACIONAL DE JUSTIÇA  
DEPARTAMENTO DE JUSTIÇA, CLASSIFICAÇÃO, TÍTULOS E QUALIFICAÇÃO**

## **CERTIDÃO**

**CERTIFICA-SE** que a instituição Associação em Defesa do Meio Ambiente e da Cidadania Caminho Verde, inscrita no CNPJ sob o nº 06.272.871/0001-40, qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público por Despacho do Secretário Nacional de Justiça, publicado no DOU de 9 de Outubro de 2008, teve sua condição de OSCIP renovada por este Órgão, por ter atendido o que determina a legislação vigente.

Não obstante o prazo de validade da presente certidão, o Ministério da Justiça poderá eventualmente cancelar a qualificação se for comprovada, através de processo administrativo, qualquer infração às normas que disciplinam a qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

Caberá aos interessados verificar acerca da manutenção da qualificação desta entidade, bem como da existência de processo administrativo em trâmite, no endereço eletrônico <http://www.mj.gov.br/CNEsPublico>.

**Certidão válida até 30 de Junho de 2010**

**Brasília -DF, 7 de Agosto de 2009.**

**Código de controle da certidão - 125A42.337245.516E44.552B30.3D39**

**Certidão expedida gratuitamente por meio da Internet, em conformidade com a portaria SNJ nº 24 de 11 de outubro de 2007, no endereço eletrônico: <http://www.mj.gov.br/cnes>**

**Atenção: qualquer rasura ou emenda invalidará este documento.**

## **ANEXO D**

### **Certificado de Reconhecimento de ONG Ambientalista - CADEA**

*O ANEXO D apresenta a inclusão da OCV no Cadastro de Entidades Ambientalistas de São Paulo - CADEA - após ser reconhecida como Entidade Ambientalista pela Secretaria de Estado do Meio Ambiente.*



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE  
COORDENADORIA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL  
CADASTRO DE ENTIDADES AMBIENTALISTAS DE SÃO  
PAULO - CADEA



**CERTIFICADO DE RECONHECIMENTO DE ENTIDADE AMBIENTALISTA, PARA OS  
EFEITOS DO DISPOSTO NO DECRETO Nº 46.655/02.**

IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE

ENTIDADE: Caminho Verde - Associação em Defesa do Meio Ambiente e da Cidadania

CNPJ: 06.272.871/0001-40

TELEFONE: (11) 7228-7763

ENDEREÇO: Estrada dos Cristais N°: 285 COMPLEMENTO: Chácara São João

BAIRRO/DISTRITO: Moinho

CEP: 13236-800

MUNICÍPIO: Campo Limpo Paulista

UF: SP

REPRESENTANTE DA ENTIDADE: Paulo Joaquim

RG: 5.127.956

CPF: 469.153.037-15

Declaramos que a Entidade acima qualificada preenche as condições para ser reconhecida como entidade ambientalista, para os efeitos do disposto no Decreto nº 46.655/02.

A presente Certidão terá validade para o período de 01/03/2010 a 01/03/2011, salvo se ocorrer qualquer alteração nas condições legais ou requisitos necessários ao benefício.

SÃO PAULO, 01 de março de 2010.

**Audrey Markutis da Silva**  
Diretora do Centro de Mobilização  
Coordenadoria de Educação Ambiental

## **ANEXO E**

**Estatuto da Associação em Defesa do Meio Ambiente e Cidadania – Caminho Verde.**

*Este anexo disponibiliza o Estatuto da  
ONG Caminho Verde.*

## ANEXO E

### ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO EM DEFESA DO MEIO AMBIENTE E DA CIDADANIA – ONG CAMINHO VERDE.

#### Capítulo I – DA DENOMINAÇÃO, FINS E DURAÇÃO

**Art. 1º.** A ASSOCIAÇÃO EM DEFESA DO MEIO AMBIENTE E DA CIDADANIA – CAMINHO VERDE constitui-se como uma associação, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos e econômicos, por tempo indeterminado e sem número fixo de sócios, com sede à Estrada dos Cristais, nº. 285, Moinho – Chácara São João, Campo Limpo Paulista, Estado de São Paulo.

**Art. 2º.** A Associação Em Defesa do Meio Ambiente e da Cidadania - Caminho Verde têm por finalidades:

**I** – preservar o ambiente natural das Serras do Japi e Cristais, implantando ações que desenvolvam sustentavelmente a região;

**II** – atuar em favor da defesa, proteção e recuperação da bacia do rio Jundiáí;

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

**IV** - promover e desenvolver intercâmbios, campanhas, estudos, pesquisas, propostas, programas e mobilização popular pacífica para fins específicos de melhoria das condições ambientais e da qualidade de vida;

**V** - proporcionar a toda forma de vida proteção e representação legal junto às autoridades constituídas;

**VI** - colaborar com o Poder Público sugerindo e participando de eventos, comissões e auxiliando nas fiscalizações;

**VII** - realizar parcerias com entidades governamentais e não governamentais visando cumprir os presentes objetivos;

**VIII** – defender o direito à cidadania, à informação, à infraestrutura básica, através da participação nas decisões que se destinem a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

\*\*\*