

Ano V, v.2 2025 | submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025

Gestão e administração: planejamento estratégico em organizações do terceiro setor

Management and administration: strategic planning in third sector organizations

Jessica da Silva Barauna
Talyne de Oliveira Henrique
Roberta Maia Said

RESUMO

O planejamento estratégico em organizações do terceiro setor na Amazônia focando no Instituto de Conservação e desenvolvimento Sustentável da Amazônia (IDESAM) e na Fundação Amazônia Sustentável (FAS). Avaliação do ambiente interno e externo das organizações para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Este estudo analisou que tanto o IDESAM quanto a FAS enfrentam desafios como a escassez de recursos financeiros e alta rotatividade de pessoal, mas também alcançam avanços significativos em eficiência organizacional e impacto socioambiental. O planejamento estratégico é visto como uma ferramenta essencial para a sustentabilidade das instituições, permitindo a definição de metas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) os resultados de caráter descritivo e abordagem qualitativa, destaca como ambas as instituições utilizam metodologias semelhantes que combinam abordagem científicas com respeito aos conhecimentos tradicionais das comunidades locais. O estudo evidencia que as organizações do terceiro setor invistam em capacitação contínua, criem fundos permanentes de apoio e incentivem redes colaborativas. Além disso, aponta limitações como a restrição geográfica da pesquisa e o viés dos entrevistados. Para futuras investigações sugere-se a comparação entre ONGs de diferentes regiões, a análise do papel do planejamento em pequenas ONGs e o impacto da digitalização no monitoramento de metas estratégicas.

Palavras-chaves: gestão estratégicas, terceiro setor, IDESAM e FAS, desafios organizacionais.

ABSTRACT

Strategic planning in third sector organizations in the Amazon Conservation and Sustainable Development Institute (IDESAM) and the Amazon Sustainable Foundation (FAS). It includes assessments, weaknesses, opportunities, and threats. This study found that both IDESAM and FAS face challenges such as a scarcity of financial resources and high personnel turnover, but they also achieve significant advances in organization efficiency and socio environmental impact. Strategic planning is seen as an essential tool for the sustainability of the institutions, allowing for the definition of goals aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs). The results of a descriptive nature and qualitative approach highlight how both institutions use similar methodologies that combine scientific approaches with respect for the traditional knowledge of local communities. The study shows that third sector organizations invest in continuous collaborative networks, in addition, it points out limitations such as the geographical restriction of the research and the bias of the interviewees. For future investigations, it suggests comparing NGOSs from different regions, analyzing the role of planning in small NGOs, and the impact of digitalization on monitoring strategic goals.

Keywords: Strategic management, third sector, IDESAM and FAS, organizational challenges.

1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor desempenha papel fundamental na promoção do desenvolvimento sustentável, especialmente em regiões de grande importância ambiental e social, como a Amazônia. Nessa região, organizações não governamentais vêm desenvolvendo ações que buscam conciliar a conservação ambiental com o bem-estar das comunidades locais, enfrentando desafios complexos ligados à gestão, ao financiamento e à implementação de suas estratégias, uma missão bem definida é a base para a eficácia organizacional, o planejamento estratégico orienta as ações, permitindo que

Ano V, v.2 2025 | submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025

as organizações se concentrem em resultados significativos. Peter Drucker (2007). Contudo, o contexto da Amazônia traz particularidades que exigem metodologias específicas e o fortalecimento da participação comunitária, além do uso de práticas inovadoras que integrem conhecimentos científicos e saberes tradicionais. O planejamento estratégico deve focar em identificar oportunidades que beneficiam tanto a organização quanto a comunidade, reforçando a importância de um planejamento que considere o impacto social. Michael Porter (2011).

No Amazonas, essas organizações atuam com base em missões institucionais e dependem fortemente de fontes externas de financiamento, como doações, convênios e trabalho voluntário. As organizações do terceiro setor surgem da sociedade civil organizada como uma resposta às insuficiências do Estado e do mercado na resolução de problemas sociais Tenorio (2007). Essas organizações ocupam um espaço intermediário entre o Estado e o mercado, surgindo justamente onde essas duas esferas não conseguem atender adequadamente às necessidades da população. Por isso, carregam uma responsabilidade social significativa, mas nem sempre dispõem de infraestrutura e recursos suficientes para exercer plenamente suas funções, a importância de desenvolver estratégias que não apenas garantam a sustentabilidade financeira, mas também criem valor social, as organizações do Terceiro Setor devem buscar parcerias com o setor privado, onde as empresas podem se beneficiar ao apoiar causas sociais que se alinhem com seus próprios objetivos de negócios Michael Porter (2011)

Deste modo, o objetivo geral consiste em analisar duas instituições escolhidas por suas trajetórias sólidas e pela diversidade de suas iniciativas. O Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (IDESAM) e pela Fundação Amazônia Sustentável (FAS) ambas as organizações utilizam formas de atuação parecidas e que se completam para promover a conservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável na Amazônia. O IDESAM tem se destacado na implementação de políticas públicas voltadas para a conservação e no desenvolvimento de projetos relacionados ao mercado de carbono, enquanto a FAS se foca em promover o desenvolvimento sustentável e a conservação ambiental em diversas comunidades da região. A relevância dessas organizações se dá não apenas pela atuação direta em projetos socioambientais, mas também pelo impacto que geram na promoção do desenvolvimento humano e na preservação dos recursos naturais da Amazônia.

Especificamente, a pesquisa se concentrará na análise do processo de planejamento estratégico institucional, delimitada ao período de 2020 a 2024, das duas organizações escolhidas. O foco será em três aspectos principais, como o planejamento é elaborado como as estratégias são implementadas e quais impactos essas ações geram. Essa delimitação permitirá um estudo detalhado das práticas de cada instituição, ajudando a entender como elas organizam suas abordagens e os resultados que conseguem alcançar em suas áreas de atuação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Importância do planejamento estratégico no terceiro setor

O planejamento estratégico no terceiro setor precisa considerar elementos específicos como a escassez de recursos, a dependência de doadores e a necessidade de transparência.

Peter Drucker (2007) enfatiza que uma missão bem definida é a base para a eficácia organizacional, que o planejamento estratégico orienta as ações, permitindo que as organizações se concentrem em resultados significativos, a relevância do planejamento estratégico para as organizações sem fins lucrativos é amplamente reconhecida sendo fundamental para que as organizações do Terceiro Setor possam definir sua missão e objetivos de forma clara. Para Lester M. Salamon (2010) em suas pesquisas revelam que o papel crucial dessas organizações na oferta de serviços sociais, na defesa dos direitos e no estímulo à participação cidadã e o impacto econômico do setor destacando sua contribuição para geração de empregos, o fomento do voluntariado e o desenvolvimento comunitário, ele enfatiza a necessidade de profissionalização e gestão estratégica para que as organizações alcancem maior eficácia e sustentabilidade e como políticas públicas podem apoiar e promover a colaboração com o terceiro setor, visando enfrentar desafios sociais de maneira mais eficiente.

Além disso, Michael Porter (2011) enfatiza que as organizações sem fins lucrativos necessitam de estratégias claras para se destacarem e atingirem seus objetivos a importância de definir um propósito claro, identificar um nicho de mercado e gerar valor para os beneficiários. Porter também defende a criação de valor compartilhado onde empresas buscam soluções para problemas sociais e ambientais que, simultaneamente, beneficiam seus resultados financeiros e ainda destaca a necessidade de mensurar o impacto social das organizações sem fins lucrativos, assegurando que estejam efetivamente promovendo mudanças positivas.

Deste modo, o planejamento estratégico é crucial para organizações do terceiro setor porque fornece um roteiro e destaca a importância de uma abordagem sistemática e bem definida para garantir que as organizações possam cumprir sua missão de forma eficaz e sustentável. Um bom planejamento estratégico envolve o engajamento de todas as partes interessadas, desde os membros da equipe até os beneficiários e doadores, garantindo que as decisões sejam tomadas de forma colaborativa e que todos se sintam parte do processo.

2.2 Sustentabilidade e capacitação de recursos

Apesar dos avanços na área de capacitação de recursos no terceiro setor, ainda existem desafios a serem superados. Um dos principais desafios é a falta de recursos financeiros e humanos para investir em capacitação e profissionalização, outro desafio é a necessidade de adaptar os modelos de gestão empresarial à realidade das organizações da sociedade civil, que possuem características e valores próprios. A sustentabilidade financeira é um aspecto crucial para as organizações do Terceiro

Ano V, v.2 2025 | submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025

Setor. Lester M. Salamon (2010) analisa como as organizações podem diversificar suas fontes de financiamento e desenvolver parcerias estratégicas para garantir sua sustentabilidade e que um planejamento estratégico eficaz inclui estratégias de captação de recursos que se alinhem com a missão da organização. A diversificação das fontes de financiamento é vital para reduzir a dependência de um único recurso e garantir a continuidade das operações.

Para Michael Porter (2021) a importância de desenvolver estratégias que não apenas garantam a sustentabilidade financeira, mas também criem valor social, criando valor compartilhado. Porter sugere que as organizações do Terceiro Setor devem buscar parcerias com o setor privado, onde as empresas podem se beneficiar ao apoiar causas sociais que se alinhem com seus próprios objetivos de negócios. O valor compartilhado não apenas ajuda as organizações a garantirem um financiamento, mas também fortalece seu impacto social. No entanto, também existem muitas oportunidades para avançar na sustentabilidade e na capacitação de recursos. Isso inclui o desenvolvimento de tecnologias e práticas, o aumento da conscientização e do engajamento do público e o fortalecimento das políticas e regulamentações.

Por fim a inovação na captação de recursos tem se tornado uma tendência cada vez mais evidente no Terceiro Setor. Katherine A. O Keefe e David Katherine A. Whetten (2015), ressaltam que muitas organizações estão adotando abordagens criativas e tecnológicas para arrecadar fundos. Isso inclui o uso de *crowdfundig*, marketing digital e redes sociais que se mostram ferramentas poderosas para mobilizar apoio e engajamento. Essas inovações não apenas ampliam o alcance das campanhas de arrecadação, mas também permite que as organizações se conectem de maneira mais significativa com seus apoiadores.

2.3 Aspectos relevantes na implementação Estratégica

A implementação estratégica representa uma das etapas mais desafiadoras do processo de gestão organizacional, pois envolve a conversão de planos e diretrizes em ações concretas capazes de gerar resultados. A literatura sobre o tema destaca que, apesar de o planejamento estratégico ser amplamente estudado, a execução ainda constitui um ponto crítico para o sucesso organizacional, autores como Tenório (2007), Carvalho (2013) e Drucker (1999) oferecem contribuições significativas sobre fatores que influenciam a eficácia da implementação como governança participativa, envolvimento gerencial, liderança e gestão do conhecimento. A dificuldade na implementação do planejamento estratégico em organizações do terceiro setor é um problema recorrente, especialmente em regiões com baixa oferta de suporte técnico, como é o caso de muitas áreas do Estado do Amazonas. A implementação estratégica não é um processo linear, mas sim um ciclo contínuo de ação, avaliação e ajustes Henry Mintzberg (2006).

Complementando, Tenório (2007) em sua visão, a estratégia não deve ser apenas uma diretriz técnica, mas um processo político e social, que requer diálogo, consenso e compartilhamento

Ano V, v.2 2025 | submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025

de responsabilidades, segundo Tenório essas dificuldades não devem ser vistas como obstáculos intransponíveis, mas como pontos de atenção para políticas de capacitação, parcerias técnicas e desenvolvimento institucional, aspectos chave incluem comunicação clara da estratégia alinhamento de estruturas e sistemas, lideranças, inspiradora, acompanhamento rigoroso do processo e flexibilidade para se adaptar a mudanças.

Além disso, Carvalho (2013) enfatiza que a implementação da estratégia está diretamente ligada à forma como o processo de planejamento é estruturado e conduzido, a relevância de um processo formal de planejamento estratégico, no qual os objetivos, metas e indicadores de desempenho estejam claramente definidos. A existência de consenso estratégico entre diversos níveis hierárquicos e a comunicação eficaz são condições essenciais para a execução bem-sucedida das estratégias.

Por outro lado, adoção do planejamento estratégico pode gerar impactos significativos no desempenho e na sustentabilidade das organizações do terceiro setor. A seguir, apresenta-se uma síntese comparativa que evidencia as diferenças entre setores e a relevância da gestão estratégica no terceiro setor:

Quadro 1 – Comparativo entre Planejamento Estratégico nos Setores:

ASPECTO	SETOR PRIVADO	SETOR PÚBLICO	TERCEIRO SETOR
Objetivo principal	Lucro e competitividade	Interesse público	Impacto e transformação social
Indicadores de desempenho	Lucratividade, Retorno financeiro (ROI)	Eficiência administrativa	Impacto social, alcance de público, engajamento
Recursos disponíveis	Capital privado, receita própria	Orçamento público, tributos e repasses públicos	Doações, convênios, editais, voluntariado
Desafios de gestão	Concorrência, inovação	Burocracia, estabilidade política	Escassez de recursos, informalidade, rotatividade, qualificação, visibilidade social
Perfil do planejamento	Formal e técnico	Normativo e controlado	Flexível, adaptável e centrado na missão institucional
Flexibilidade no Planejamento	Alta	Moderada	Baixa a moderada, dependendo da estrutura organizacional

Fonte: Quadro elaborado com base em Drucker (1999), Tenório (2007) e Carvalho (2013).

Ano V, v.2 2025 | **submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025**

Com o resultado do planejamento, é possível melhorar o uso de recursos, fortalecer a imagem institucional e ampliar o impacto das ações desenvolvidas. Também se torna mais fácil monitorar os resultados e ajustar as práticas com base em evidências concretas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o fim de atender os objetivos propostos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, tendo como objetivo de estudo as organizações do terceiro setor Fundação Amazônia Sustentável (FAZ) e Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (IDESAM) ambas se destacam por sua atuação significativa em projetos socioambientais na região amazônica e pela busca contínua de melhoria em processos de gestão estratégica. Essa escolha permite uma exploração detalhada das práticas e desafios enfrentados por essas organizações, contribuindo para uma compreensão mais ampla de suas dinâmicas operacionais, atuantes na região amazônica. O estudo busca compreender as estratégias institucionais, práticas de gestão e impactos socioambientais desenvolvidos por essas entidades entre os anos de 2020 e 2024, considerando seu papel na promoção do desenvolvimento sustentável na conservação ambiental.

Segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômeno, permitindo observar, registrar e analisar sem a interferência do pesquisador. Já Creswell (2014) define pesquisa qualitativa como um processo interpretativo que busca compreender o significado atribuído pelos participantes a um problema social. Dessa forma, a pesquisa foi estruturada para captar percepções, práticas e desafios enfrentados por ambas as organizações no contexto amazônico.

Essa abordagem nos permitirá identificar categorias, padrões e inferências a partir das respostas obtidas nos documentos analisados:

Quadro 2 – Justificativa da Escolha das Instituições

Instituição	Ano de Fundação	Área de Atuação	Localização
IDESAM	2008	Conservação, políticas públicas e mercado de carbono	Manaus
FAS	2004	Desenvolvimento Sustentável e conservação ambiental	Manaus e Interior

Fonte: Dados da pesquisa.

Essas instituições foram escolhidas por sua trajetória sólida e pela diversidade de suas iniciativas, apresentamos os principais resultados da pesquisa empírica, que foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores da Fundação Amazônia Sustentável (FAS) e do Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (IDESAM). Além disso, realizamos uma análise documental de relatórios institucionais, planos estratégicos e outras publicações relevantes.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025

Os resultados estão organizados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. O que facilita a compreensão e a discursão dos dados coletados. Essa estrutura permite que relacionemos os achados com as teorias e conceitos discutidos anteriormente, proporcionando uma análise crítica das práticas de planejamento estratégico nas organizações estudadas.

A seguir, cada seção abordará os resultados em relação aos objetivos específicos, destacando as principais percepções e que emergiram durante o processo de pesquisa.

Tanto a Fundação Amazônica Sustentável (FAS) quanto o Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (IDESAM) seguem um processo organizado de planejamento estratégico, com revisões que ocorrem a cada 3 a 4 anos. Ambas as instituições buscam alinhar suas metas aos Objetivos Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para alcançar esse alinhamento, elas utilizam abordagem participativas, como oficinas internas, a matriz *SWOT* e a análise de stakeholders, garantindo a participação ativa das partes interessadas no processo de planejamento.

Quadro 3- Comparativo do processo de elaboração estratégica:

ELEMENTO	FAS	IDESAM
Frequência de revisão	A cada 5 anos	A cada 3 anos
Participação	Diretoria, gerentes, consultores externos	Equipes técnicas, lideranças regionais, parceiros
Metodologias utilizadas	Análise <i>SWOT</i> , Balanced Scorecard	Teoria da Mudança, Planejamento Adaptativo
Alinhamento externo	ODS, Acordo de Paris, Políticas Públicas	Acordos multilaterais, PPA estadual

Fonte: Dados da pesquisa.

A Fundação Amazônia Sustentável (FAS) ressalta a importância de utilizar indicadores que mensuram o impacto social e ambiental como um aspecto distintivo de suas abordagens. Em contrapartida, o instituto de conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (IDESAM) prioriza estratégias que combinam a conservação ambiental com a geração de renda, especialmente em parcerias com comunidades tradicionais.

Segundo Drucker (1999), o planejamento estratégico é mais do que uma ferramenta de gestão, é uma filosofia de ação para lidar com o futuro. Essa perspectiva se aplica às instituições analisadas, mostram maturidade ao incorporar o planejamento em sua cultura organizacional. Contudo, a falta de políticas públicas consistentes e a vulnerabilidade em relação ao financiamento externo ainda representam riscos para a implementação completa das estratégias e como suas práticas podem servir de modelo para outras organizações do terceiro setor.

O IDESAM, por exemplo, tem se destacado na implementação de políticas públicas voltadas para conservação e no desenvolvimento de projetos relacionados ao mercado de carbono, enquanto a FAS se foca em promover o desenvolvimento sustentável e a conservação ambiental em diversas

Ano V, v.2 2025 | **submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025**

comunidades da região.

A relevância dessas organizações se dá não apenas pela sua atuação direta em projetos socioambientais, mas também pelo impacto que geram na promoção do desenvolvimento humano e na preservação dos recursos naturais da Amazônia.

Segundo Almeida e Silva (2021), essas ações são superimportantes para deixar de lado a exploração predatória e construir um modelo de desenvolvimento que respeita a floresta. Além disso o IDESAM usa tecnologia como sistemas de informações geográficas (SIG) e imagens de satélite para acompanhar o impacto de suas ações e a conservação do ecossistema e investe na valorização de produtos como o açaí e a castanha, ajudando a aumentar a renda dos moradores e dando mais autonomia a esses grupos, enquanto protege a natureza, como o clima e a água.

Já a FAS utiliza um modelo de gestão bem formalizado, com métodos tradicionais de planejamento estratégico, como a análise *SWOT*, o balanced Scorecard (BSC) e indicadores de desempenho socioambientais. Isso permite que a FAS estabeleça metas claras, acompanhe os resultados e faça os ajustes necessários em suas estratégias. Essa prática está em linha com os melhores diretrizes de governança e responsabilidade no terceiro setor, conforme apontado por Anheier (2014). Assim a FAS busca ser eficaz em suas iniciativas, além de transparente e responsável em suas ações e adota uma abordagem mais abrangente focando em manejo participativo de espécie como pirarucu, que une conservação ambiental e geração de renda Santos e Pereira (2023)

O IDESAM e a FAS utilizam metodologias sólidas que refletem as melhores práticas do terceiro setor, combinando rigor técnico, envolvimento das comunidades e colaboração institucional. Ambas as organizações atuam em um contexto completo de desafios socioambientais, contribuindo para a criação de modelos inovadores de desenvolvimento sustentável na Amazônia.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise comparativa das entrevistas realizadas com gestores do IDESAM e da FAS sobre o período de 2020 a 2024 demonstra a complexidade da atuação do terceiro setor na Amazônia, revelando estratégias comuns de adaptação diante de um contexto de crise política, ambiental e sanitária. Ambas as organizações compartilham um núcleo estratégico focado na conciliação entre conservação ambiental e desenvolvimento socioeconômico das comunidades tradicionais.

A missão das duas organizações centrou-se na promoção do desenvolvimento sustentável. O IDESAM manteve o foco em conciliar a conservação ambiental com a geração de renda, buscando fortalecer modelos econômicos inovadores e reduzir o desmatamento. Além disso, atuou como ponte entre governos, empresas e a sociedade civil. A FAS direcionou sua missão para a melhoria da qualidade de vida das populações ribeirinhas e a conservação ambiental, com eixos de atuação que incluíram o fortalecimento da gestão comunitária, o apoio à educação contextualizada, a promoção

Ano V, v.2 2025 | submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025

da sociobioeconomia e o incentivo à transição climática justa.

O período de 2020 a 2024 foi marcado por mudanças estratégicas significativas, impulsionadas, em grande parte, pela pandemia de COVID-19, que exigiu adaptação no acompanhamento em campo e no suporte às comunidades.

Quadro 4 – Mudanças estratégicas ocorridas no período de 2020 e 2024

Organização	Mudanças Estratégicas Chave
IDESAM	Expansão da bioeconomia, fortalecimento no mercado de carbono e ampliação do Polo Digital (incentivo a startups e soluções tecnológicas ligadas à Amazônia). Investimento em governança e avaliação de impacto.
FAS	Criação do <i>Programa “Aliança Covid-Amazônia”</i> para entrega de alimentos, EPIs e atendimento básico de saúde. Expansão territorial e fortalecimento da sociobioeconomia (cadeias produtivas como castanha, açaí, artesanato). Ampliação dos Centros de Empreendedorismo e Conservação (CECs).

Fonte: Dados das entrevistas

Os fatores externos que mais influenciaram as decisões de ambas as instituições foram, em sua maioria, ligados à instabilidade do cenário amazônico. O contexto político-ambiental instável, com mudanças nas políticas ambientais federais que afetaram financiamentos e fiscalização, e as inseguranças políticas e mudanças bruscas nas políticas ambientais, foram decisivos. A presença crescente de financiadores internacionais para temas como clima e a demanda global por créditos de carbono agiram como fatores positivos. Além disso, a pandemia e os eventos climáticos extremos, queimadas e secas severas ampliaram a necessidade de ações emergenciais. O entrevistado da FAS destacou a necessidade de adaptação constante a esse cenário instável.

Os projetos e programas considerados mais relevantes demonstram a prioridade em articular ganhos ambientais e socioeconômicos:

- IDESAM: O programa de carbono se destacou por gerar renda direta e financiar ações de conservação. A expansão do Polo Digital aproximou inovação e sustentabilidade. Os projetos de bioeconomia, óleos vegetais e sistemas agroflorestais tiveram impacto direto na renda familiar e no fortalecimento comunitário.
- FAS: Os programas relevantes foram o Floresta em Pé, conservação ambiental e geração de renda, Educação e Cidadania, permanência escolar e cultura local, e Saúde na Amazônia, crucial durante e após a pandemia.

Ambas as organizações alcançaram resultados expressivos que envolveram o fortalecimento comunitário, a melhoria econômica e a conservação ambiental.

Quadro 5 - Principais Resultados Alcançados 2020 e 2024

Resultados alcançados	FAS	IDESAM
Socioeconômicos	Fortalecimento da autonomia das associações comunitárias, formação de jovens líderes, crescimento da renda por cadeias produtivas.	Aumento da renda de diversas famílias por meio da bioeconomia, formação de jovens empreendedores.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025

Ambientais	Proteção de grandes áreas de floresta, com redução de pressões ambientais.	Redução de áreas sob risco de desmatamento em territórios parceiros, ampliação da restauração florestal em áreas degradadas.
Governança	Aumento da permanência escolar. Realização de ações humanitárias (entrega de cestas básicas e EPIs).	Fortalecimento da governança comunitária e associações locais.

Fonte: Dados das Entrevistas

Para monitorar esses avanços, foram definidos indicadores específicos de sucesso, onde:

- FAS: Monitora o número de famílias beneficiadas, hectares de floresta com ações de conservação, a renda comunitária gerada, a frequência estudantil e o volume investido por programa.
- IDESAM: Utiliza o volume de créditos de carbono gerados, a renda anual das famílias envolvidas, a redução de emissões e áreas preservadas, o número de empreendedores apoiados, e a participação comunitária nos processos de governança.

O uso de indicadores demonstra o papel dessas ferramentas no monitoramento e na prestação de contas, essenciais para a transparência.

As transformações observadas nos territórios refletem o aumento da autonomia das comunidades e da capacidade produtiva local. Ambos os entrevistados destacaram o fortalecimento da organização comunitária e a maior autonomia econômica por meio da bioeconomia. O IDESAM observou a valorização dos conhecimentos tradicionais e maior conscientização sobre manejo sustentável, enquanto a FAS notou a melhoria da infraestrutura local e o acesso à educação e capacitação para jovens ribeirinhos. A participação da comunidade na FAS é apontada como um fator-chave para a legitimidade e efetividade das ações. As comunidades participaram desde o planejamento até a execução, com moradores atuando como líderes locais, agentes ambientais ou multiplicadores, garantindo que as decisões não fossem impostas “*de cima para baixo*”.

As organizações enfrentaram dificuldades semelhantes no período. Entre as maiores dificuldades destacam-se: as inseguranças políticas e mudanças bruscas nas políticas ambientais; as barreiras logísticas e isolamento das comunidades, especialmente durante a pandemia; e a alta burocracia para a execução de programas com parceiros governamentais. A FAS também enfrentou a conectividade limitada e pressões socioambientais como queimadas e grilagem, enquanto o IDESAM lidou com limitações de financiamento para projetos de longo prazo.

Para garantir a continuidade dos projetos, a diversificação de fontes de financiamento foi uma estratégia crucial para ambas. A FAS combinou doadores internacionais, parcerias empresariais e recursos programáticos, com um forte rigor na prestação de contas, incluindo auditorias independentes semestrais (PwC). O IDESAM fortaleceu parcerias com o setor privado e ampliou o portfólio de projetos de carbono, que se tornou um pilar financeiro importante.

Ambas as organizações investiram em alta transparência e governança para reforçar a confiança dos financiadores e da sociedade. A FAS possui um Portal de Transparência robusto, realiza

Ano V, v.2 2025 | submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025

auditoria independente semestral (PwC) e mantém um Conselho Fiscal ativo. O IDESAM priorizou a publicação contínua de relatórios, auditorias independentes, monitoramento de indicadores e a transparência dos dados dos projetos de carbono.

Em termos de estrutura organizacional, o IDESAM adotou uma postura mais horizontal, ampliou equipes regionais e fortaleceu os setores de controle interno, governança e avaliação de impacto. A FAS implementou ajustes estruturais para responder ao aumento de escala e à complexidade, como o reforço de coordenações temáticas e o aprimoramento dos processos de monitoramento.

Entre as lições aprendidas, há um consenso de que o impacto duradouro só é alcançado com a participação ativa da comunidade e com transparência. Ambas destacaram a necessidade de diversificar receitas para reduzir a vulnerabilidade financeira e investir em capacidade institucional, gestão e monitoramento. O IDESAM acrescentou que a inovação seja tecnológica, produtiva ou institucional é essencial e que alianças sólidas auxiliam na superação de períodos de crise.

Lições Aprendidas que podem inspirar outras organizações incluem:

- O impacto duradouro só acontece com a participação ativa da comunidade e com transparência.
- É crucial diversificar receitas para reduzir a vulnerabilidade financeira.
- O investimento em capacidade institucional, gestão, monitoramento, governança é essencial.
- O IDESAM enfatizou a necessidade de inovação, tecnológica, produtiva ou institucional e que alianças sólidas ajudam a superar crises.

As prioridades para os próximos anos indicam a continuidade do foco na mitigação climática e no desenvolvimento econômico sustentável, reconhecendo a necessidade de escala e tecnologia.

Quadro 6 – Perspectivas e desafios futuros das organizações

Organização	Prioridades e Desafios Futuros
IDESAM	Ampliar a bioeconomia, fortalecer o engajamento de jovens, escalar a restauração florestal e aprimorar o impacto dos projetos de carbono. O desafio é equilibrar técnicas sem perder a essência comunitária.
FAS	Intensificar ações para enfrentar mudanças climáticas, fortalecer cadeias produtivas sustentáveis, artesanato, turismo, pesca e melhorar a conectividade digital das comunidades.

Fonte: Dados das entrevistas

O entrevistado da FAS concluiu que, apesar dos desafios, a organização conseguiu fortalecer sua base institucional e que sua capacidade de permanecer relevante dependerá de manter a transparência, diversificar fontes de financiamento e garantir a participação comunitária ativa. O entrevistado do IDESAM reforçou que o período foi de grandes aprendizados, e que mesmo diante de complexos desafios da pandemia e instabilidade política, foi possível avançar e apoiar comunidades de forma concreta.

Em resumo, a análise demonstra que as organizações enfrentaram um cenário complexo

Ano V, v.2 2025 | submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025

instabilidade política e pandemia com respostas estratégicas semelhantes, investimento em bioeconomia, fortalecimento da governança interna e diversificação financeira via setor privado e mercado de carbono este último, sendo um pilar crucial para o IDESAM. A capacidade de adaptação e a manutenção da transparência foram essenciais para sustentar o impacto social e ambiental no período estudado.

5 CONCLUSÕES

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como finalidade analisar como o planejamento estratégico é estruturado e aplicado em duas organizações do terceiro setor atuantes na Amazônia, o Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (IDESAM) e a Fundação Amazônia Sustentável (FAS). Conforme apresentado na introdução, essas instituições foram escolhidas pela relevância socioambiental e pela capacidade de articular conservação ambiental e desenvolvimento comunitário. A partir disso, buscou-se compreender o modo como cada organização define suas estratégias, implementa suas ações e monitora seus resultados no período de 2020 a 2024.

A revisão da literatura mostrou que autores como Drucker, Tenório e Salamon reforçam a importância do planejamento estratégico como ferramenta essencial para que organizações sem fins lucrativos alcancem eficiência, impacto social e sustentabilidade institucional. Esses conceitos foram fundamentais para orientar a análise dos dados, já que evidenciaram a necessidade de processos bem definidos, participação social e clareza de missão, todos elementos presentes nas práticas observadas na FAS e no IDESAM.

Os procedimentos metodológicos adotados, baseados em abordagem qualitativa, permitiram compreender o funcionamento interno das organizações por meio da análise de documentos, relatórios, planos estratégicos e entrevistas com gestores. Essa etapa foi essencial para conectar a teoria vista na literatura com a prática institucional, revelando que, apesar das diferenças metodológicas entre as duas instituições, ambas seguem princípios semelhantes de planejamento e monitoramento.

A análise dos resultados demonstrou que o período estudado foi marcado por desafios intensos, como a pandemia de COVID-19, mudanças nas políticas ambientais e eventos climáticos críticos. Como discutido no capítulo 4, essas situações exigiram adaptações rápidas e reestruturação das prioridades. Tanto o IDESAM quanto a FAS responderam a esse cenário com estratégias robustas, investindo na bioeconomia, no fortalecimento das comunidades, no uso de indicadores transparentes e na expansão de programas sociais e ambientais. Esses achados reforçam a relevância das teorias estudadas na revisão da literatura, sobretudo quando os autores destacam a necessidade de flexibilidade e inovação no terceiro setor.

Além disso, a pesquisa evidenciou que a participação comunitária é um elemento central nas

Ano V, v.2 2025 | submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025

duas instituições, conectando-se diretamente ao que foi discutido sobre implementação estratégica no capítulo 2.3. A presença das comunidades na tomada de decisões, no acompanhamento de resultados e no desenvolvimento de atividades reforça a legitimidade das ações e aumenta a eficácia das estratégias adotadas. Isso se reflete nos resultados positivos observados no período, como o aumento de renda em comunidades atendidas, a restauração florestal, a ampliação de cadeias produtivas e o fortalecimento da governança local.

Entretanto, conforme analisado nos capítulos anteriores, ainda existem obstáculos importantes a serem superados, como a dependência de recursos externos, a rotatividade de profissionais, a burocracia em projetos financiados e as dificuldades logísticas típicas da Amazônia. Esses desafios dialogam diretamente com o que a literatura apresenta sobre as fragilidades do terceiro setor, reforçando a necessidade de diversificação financeira, profissionalização e formação contínua das equipes.

Em síntese, os resultados obtidos permitem concluir que o planejamento estratégico das organizações estudadas é consistente, alinhado às melhores práticas e eficaz na geração de impacto socioambiental. Tanto a FAS quanto o IDESAM demonstram que é possível desenvolver modelos de gestão participativa, transparente e comprometida com o desenvolvimento sustentável dos territórios amazônicos. O estudo também evidencia que o fortalecimento institucional, aliado ao envolvimento das comunidades, é o caminho mais promissor para garantir a continuidade e a ampliação dos resultados obtidos.

Por fim, espera-se que esta pesquisa contribua para o debate sobre gestão estratégica no terceiro setor e sirva de referência para futuras análises envolvendo organizações que atuam em regiões socioambientalmente vulneráveis. A continuidade do planejamento estratégico, associada à inovação e ao diálogo comunitário, será fundamental para que essas organizações continuem a desempenhar seu papel na proteção da Amazônia e na promoção da qualidade de vida das populações locais.

REFERÊNCIAS

INSTITUTO DE CONSERVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AMAZÔNIA (IDESAM). *Relatório institucional 2020*. Manaus, AM: Idesam, 2025.

INSTITUTO DE CONSERVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AMAZÔNIA (IDESAM). *Relatório institucional 2021*. Manaus, AM: Idesam, 2025.

INSTITUTO DE CONSERVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AMAZÔNIA (IDESAM). *Relatório anual 2022 – Amazônia em casa, floresta em pé*. Manaus, AM: Idesam, 2025.

INSTITUTO DE CONSERVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AMAZÔNIA (IDESAM). *Relatório de impacto 2023*. Manaus, AM: Idesam, 2025.



Ano V, v.2 2025 | submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025

INSTITUTO DE CONSERVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AMAZÔNIA (IDESAM). *Relatório de impacto 2024*. Manaus, AM: Idesam, 2105.

INSTITUTO DE CONSERVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AMAZÔNIA (IDESAM). *Relatório de impacto 2022*. Manaus, AM: Idesam, 2025.

FUNDAÇÃO AMAZÔNIA SUSTENTÁVEL (FAS). *Relatório de atividades 2021*. Manaus, AM: FAS, 2021.

FUNDAÇÃO AMAZÔNIA SUSTENTÁVEL (FAS). *Relatório de atividades 2022*. Manaus, AM: FAS, 2022.

FUNDAÇÃO AMAZÔNIA SUSTENTÁVEL (FAS). *Relatório de atividades 2024*. Manaus, AM: FAS, 2024.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Mapa das Organizações da Sociedade Civil: panorama 2020–2024*. Brasília: IPEA, 2025.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Desafios e oportunidades do desenvolvimento sustentável na Amazônia*. Brasília: PNUD, 2025.

TENÓRIO, F. G. *Gestão de ONGs: estratégia e estrutura administrativa*. São Paulo: Senac, 2007.

CARVALHO, D. *Gestão estratégica no terceiro setor*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2013.

DRUCKER, P. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1999.

SALAMON, LESTER M. *A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global*. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 1, p. 5–11, 2025.

ALMEIDA, JOÃO; SILVA, MARCOS. *Desenvolvimento sustentável na Amazônia*. 2021.

ANHEIER, HELMUT K. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. 2014.

CARVALHO, ANA MARIA DE. *Gestão estratégica nas organizações do terceiro setor*. 2013.

CRESWELL, JOHN W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 2014.

DRUCKER, PETER. *Managing the nonprofit organization*. 1999.

DRUCKER, PETER. *O melhor de Peter Drucker*. 2007.

GIL, ANTONIO CARLOS. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.



Ano V, v.2 2025 | submissão: 24/11/2025 | aceito: 26/11/2025 | publicação: 28/11/2025

MINTZBERG, HENRY; AHLSTRAND, BRUCE; LAMPEL, JOSEPH. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

O'KEEFE, KATHERINE A.; WHETTEN, DAVID. *Inovações na captação de recursos no terceiro setor*. 2015.

PORTER, MICHAEL. *Estratégia competitiva*. 2011.

PORTER, MICHAEL. *Valor compartilhado*. 2021.

SALAMON, LESTER M. *The state of nonprofit America*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2010.

SANTOS, RAFAELA; PEREIRA, JOÃO. *Manejo participativo e conservação comunitária na Amazônia*. 2023.

FUNDAÇÃO AMAZÔNIA SUSTENTÁVEL (FAS). *Missão, visão e valores*. Manaus: FAS, 2024.

MINTZBERG, HENRY. *Organizações: estruturas e design organizacional*. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, HENRY; AHLSTRAND, BRUCE; LAMPEL, JOSEPH. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

IDESAM. *Relatório anual 2023*. Manaus: IDESAM, 2024.

IDESAM. *Quem somos*. Manaus: IDESAM, 2024.

DAVID, FRED R.; DAVID, FOREST R. *Administração estratégica*. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2017.

FUNDAÇÃO AMAZÔNIA SUSTENTÁVEL (FAS). *Relatório de atividades 2020*. Manaus, AM: FAS, 2020.