

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**Estudo de caso das fases de crescimento da Sociedade Artística Mirim de
BH (Projeto Cariúnas): uma aplicação das metáforas organizacionais**

Flávia Lopes Cançado

**Belo Horizonte
2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**Estudo de caso das fases de crescimento da Sociedade Artística Mirim de
BH (Projeto Cariúnas): uma aplicação das metáforas organizacionais**

Flávia Lopes Cançado

Monografia a ser apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, para conclusão de curso de Especialização em Gestão Estratégica.

Orientadora: Prof. Ana Paula Paes de Paula

**Belo Horizonte
2010**

RESUMO

O Projeto Cariúnas é um programa sócio-cultural que foi criado em 1997 pela Sociedade Artística Mirim de BH (SAM/BH), uma organização não-governamental sem fins lucrativos, que tem por objetivo proporcionar a crianças e adolescentes de famílias de baixa renda um desenvolvimento holístico e inserção social por meio do ensino das artes (música, teatro e dança). No início do Projeto Cariúnas (1997), as aulas eram ministradas em creches de BH, como sendo atividades de projetos de extensão da Escola de Música da UFMG. A partir de 2000, o Projeto Cariúnas passou a ter uma sede específica, que funcionava numa casa alugada no Bairro 1º de Maio (BH), com um grupo pequeno de colaboradores e voluntários, atendendo cerca de 40 crianças no horário extra-escola. Em 2007, com o apoio da Prefeitura de BH e do BNDES, a SAM/BH construiu uma sede própria no Bairro Planalto e, hoje, atende uma média de 210 alunos e conta com o apoio de maior número de voluntários e colaboradores. Além disso, vários ex-alunos agora compõem o grupo de professores, e o entendimento destas novas relações de trabalho é de suma importância para a eficácia da gestão da organização. A ampliação do Projeto Cariúnas e a mudança de espaço físico foram acompanhadas por nítidas alterações organizacionais. Houve um aumento bastante significativo do espaço físico de trabalho, crescimento da equipe de trabalho, do número de alunos, do número de atividades oferecidas, do número de relações dentro da organização, gerando processos de maior complexidade de gestão. Além disso, a mudança de espaço físico necessitou novas adaptações da organização para o atendimento da comunidade local (atualmente: bairro Planalto), que apresenta demandas diferenciadas da comunidade onde o projeto foi inicialmente desenvolvido (bairro 1º de Maio). Tais mudanças nos convidam a examinar os cenários das fases de crescimento da instituição e realizar um estudo de caso. O presente trabalho objetivou desenvolver um estudo de caso do processo de crescimento da SAM/BH, usando-se as metáforas da organização como ferramentas de análise. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de caracterização das fases de crescimento da instituição, usando-se as metodologias de observação direta e documental para levantamento, coleta e análise dos dados. Os dados foram compilados de forma a se comparar as fases de crescimento por meio de indicadores, para melhor compreensão das mudanças ocorridas na instituição. Por fim, foi desenvolvida uma análise dos dados, aplicando-se as metáforas da organização “organismo”, “cérebro” e “cultura”, sendo as mais adequadas à realidade do Projeto Cariúnas.

Palavras-Chave: ONG, Cariúnas, Projeto Social, Metáforas da Organização.

ABSTRACT

“Cariúnas Project” is a socio-cultural program that was created in 1997 by the Society of Arts Mirim BH (SAM / BH), a non-governmental, non-profit organization that aims to provide children and teenagers from low income families a holistic development and social integration through education of the arts (music, theater and dance). At the beginning of Project Cariúnas (1997), the classes were taught in nurseries in BH, as an extension project of the School of Music of UFMG. Since 2000, Project Cariúnas happened to have a specific seat, which operated in a rented house in a small neighborhood in BH, with a small group of employees and volunteers, serving approximately 40 children in extra-time school. In 2007, with the support of the Municipality of BH and BNDES, the SAM / BH built its own headquarters, and today serves an average of 210 students and has the support of many volunteers and contributors. In addition, several former students now make up the group of teachers, and understanding these new working relationships is critical for effective management of the organization. The expansion of “Cariúnas Project” and changing physical space were accompanied by clear organizational changes. There was a very significant increase of the workspace, workforce growth, growth on the number of students, number of activities offered, number of relationships within the organization, generating processes of greater complexity of management. These changes invite us to consider the different scenarios experienced by the institution and conduct a case study. This study aimed to develop a case study of the growth process of the SAM / BH, using the metaphors of the organization as the main analysis tools. We developed a qualitative characterization of the stages of growth of the institution, using the methods of direct observation and documentary to survey, collect and analyze data. The data were compiled in order to compare the growth phase using indicators, to better understand the changes in the institution. Finally, we developed a data analysis, applying the metaphor of the organization known as "organism", “brain” and “culture”, which are more applied to the “Cariúnas Project”.

Key Words: NGO, Cariúnas, Socio-Cultural Project, Organization Metaphors, Case.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Colaboradores da SAM/BH	14
Figura 2: Pirâmide de Maslow	21
Figura 3: Quadro comparativo das Fases de Crescimento do Projeto Cariúnas	30

SUMÁRIO

1- Introdução	6
2- Caracterização da Instituição	9
2.1- Breve histórico da Instituição	9
2.1.1- Filosofia de trabalho	10
2.1.2- Complexidade da organização	12
2.2- Estrutura Organizacional do Projeto Cariúnas	13
2.3- Descrição dos Colaboradores da SAM/BH	14
3- Referencial teórico	16
3.1- A organização como máquina	16
3.2- A organização vista como um Organismo	20
3.3- A organização como Cérebro	23
3.4- A organização como Cultura	26
3.5- A organização como Sistemas Políticos	27
3.6- A organização como Fluxo e Transformação	28
4- Metodologia e Análise de Dados	29
4.1- Apresentação dos dados e das Fases de Crescimento da SAM/BH	30
4.2- Análise da 1ª Fase de existência do Projeto Cariúnas	31
4.3- Análise da 2ª Fase de existência do Projeto Cariúnas	32
4.4- Análise da 3ª Fase de existência do Projeto Cariúnas	34
4.5- Aplicação das metáforas da organização à SAM/BH	36
5- Conclusão	39
6- Referências	41

1- Introdução

A partir da década de 90 no Brasil, as Organizações Não-Governamentais (ONGs) passaram a desempenhar papel de fundamental importância para a sociedade brasileira, na medida em que aparecem como sendo parte da solução para alguns problemas sociais e culturais ligados ao desenvolvimento. A sociedade vem se conscientizando de que precisa participar destas soluções, e muitas organizações do Terceiro Setor têm atuado com propriedade neste sentido.

Neste contexto, surge o Projeto Cariúnas, um programa sócio-cultural criado em 1997 pela Sociedade Artística Mirim de BH (SAM/BH), uma organização não-governamental sem fins lucrativos (ONG do 3º setor na área de Educação de Artes). O objetivo da SAM/BH é proporcionar a crianças e adolescentes de famílias de baixa renda um desenvolvimento holístico e inserção social por meio do ensino das artes (música, teatro e dança).

No início do Projeto Cariúnas (1997), as aulas eram ministradas em creches de BH, como sendo atividades de projetos de extensão da Escola de Música da UFMG. A partir de 2000, o Projeto Cariúnas passou a ter uma sede específica, que funcionava numa casa alugada no Bairro 1º de Maio (BH), com um grupo pequeno de colaboradores e voluntários, atendendo cerca de 40 crianças no horário extra-escola.

Em 2007, com o apoio da Prefeitura de BH e do BNDES, a SAM/BH construiu uma sede própria no Bairro Planalto e, hoje, atende uma média de 210 alunos e conta com o apoio de maior número de voluntários e colaboradores. Além disso, vários ex-alunos agora compõem o grupo de professores, e o entendimento destas novas relações de trabalho é de suma importância para a eficácia da gestão da organização.

A ampliação do Projeto Cariúnas e a mudança de espaço físico foram acompanhadas por nítidas mudanças organizacionais, que têm dificultado a gestão, e demandam uma revisão do planejamento e redefinição de estratégias. Houve um aumento bastante significativo do espaço físico de trabalho, crescimento da equipe de trabalho, do número de alunos, do número de atividades oferecidas, do número de relações dentro da organização, gerando processos de maior complexidade de gestão.

Além disso, a mudança de espaço físico necessitou novas adaptações da organização para o atendimento da comunidade local (atualmente: bairro Planalto), que apresenta demandas diferenciadas da comunidade onde o projeto foi inicialmente desenvolvido (bairro 1º de Maio).

No aspecto social e político, o cenário externo também apresentou mudanças; na época da constituição da SAM/BH (1997), o Projeto Cariúnas foi criado para suprir uma lacuna cultural e social que havia em certos grupos da sociedade, e as escolas públicas no Brasil não apresentavam estrutura formal de ensino de atividades artísticas e musicais.

Recentemente, foi iniciado um processo de introdução destas atividades na grade curricular de grande parte das escolas públicas, fazendo com que as populações carentes já tenham outras formas de acesso a esta formação artística, ampliando as possibilidades de atendimento a estas comunidades.

Diante desta diversidade, as metáforas (ou imagens da organização) representam ferramentas interessantes de análise, que podem agregar valor aos processos de gestão e intermediar a aplicação prática de conceitos teóricos de administração. Tais imagens são perspectivas de caracterização das empresas sob diferentes focos e possibilitam aos empreendedores e líderes das corporações um melhor entendimento das relações internas e das interações com o meio ambiente por meio de metáforas, facilitando o mapeamento necessário para aperfeiçoar a gestão e conduzi-la de forma coerente com os seus elementos formadores.

No referencial teórico, o presente trabalho traz uma explanação de seis metáforas da organização (máquina, organismo, cérebro, cultura, sistemas políticos, fluxo/transformação) e, com base nestes conceitos, propõe-se avaliar aquelas que mais se adéquam à realidade da SAM/BH. Para complementação do estudo de caso do Projeto Cariúnas, e para melhor compreender as suas relações com o ambiente, buscou-se respostas para alguns questionamentos, quais sejam:

- a. Qual a natureza do ambiente organizacional em que as ONGs estão inseridas?
- b. Como este tipo de organização reage frente aos acontecimentos e às mudanças?

- c. A organização tem uma postura proativa e busca constantemente novas formas de parceria?
- d. Quais as características marcantes dos colaboradores da SAM/BH?
- e. Qual é a cultura existente na organização?
- f. Com qual intensidade os colaboradores se identificam com a organização e sua missão?
- g. Qual a imagem da organização que pode servir como ferramenta de análise da realidade do Projeto Cariúnas e que seja coerente com a linha de pensamento da idealizadora do projeto?

As mudanças pelas quais a SAM/BH tem passado e o aumento da complexidade das relações dentro da organização nos convidam a examinar os cenários das fases de crescimento da instituição e realizar um estudo de caso. A SAM/BH, preocupada em exercer uma gestão coerente com o novo cenário de vivência do Projeto Cariúnas, vem buscando ajuda externa para melhor compreender estas fases de crescimento, se adaptar à nova realidade e garantir a continuidade do atendimento às comunidades carentes.

O presente trabalho objetiva realizar um estudo de caso referente ao processo de crescimento da SAM/BH e efetuar a análise crítica das ações que a instituição tem tomado diante das mudanças, usando-se as metáforas da organização como ferramentas de análise, com a finalidade de contribuir com os gestores na “leitura” da nova realidade da empresa e no alinhamento das estratégias de gestão. Além disso, pretende-se divulgar as ações de empreendimento da SAM/BH, que é uma instituição séria, e que tem alcançado resultados notórios na área social e cultural das comunidades em que trabalha.

2- Caracterização da Instituição

2.1- Breve histórico da Instituição

O trabalho de assistência social no Brasil é geralmente oferecido às crianças carentes somente até completarem 12 anos de idade, sendo poucas as entidades que oferecem este atendimento para a faixa de 14 a 18 anos de idade. Em geral, os projetos culturais são oferecidos a todas as crianças interessadas, sem qualquer tipo de seleção de habilidades. Esta estratégia, coerente com os objetivos sociais, por outro lado, elimina o atendimento mais específico a crianças e adolescentes com maior aptidão artística.

O atendimento especializado e sistemático é quase inexistente. Os poucos projetos sociais que visam atender crianças com aptidões específicas oferecem apenas a iniciação de uma área em particular, e geralmente não contam com uma infra-estrutura adequada para a continuidade aos estudos, devido aos altos custos de financiamento e necessidade de pessoal especializado.

Neste contexto, surge o Projeto Cariúnas, um programa sócio-cultural criado em 1997 pela Sociedade Artística Mirim de Belo Horizonte/MG (SAM/BH), com o intuito de oferecer um atendimento mais especializado a crianças e adolescentes (até 18 anos) nas áreas de artes, de forma possibilitar a profissionalização dos jovens e oferecer condições de entrada no mercado de trabalho.

A SAM/BH é uma organização não-governamental sem fins lucrativos, gerida com recursos próprios e com o apoio de projetos de lei de incentivo à cultura dos Governos Estadual e Federal, bem como com o apoio de fundos de cultura municipal e estadual. A instituição surgiu por iniciativa de Tânia Mara Lopes Cançado, Doutora em Educação Musical, Ex-Diretora da Escola de Música da UFMG, e voluntária em tempo integral no projeto, com o apoio de amigos e familiares voluntários, contando também com a importante parceria da Academia de Dança *Toute-Forme*.

Em 1997, quando ainda exercia atividades efetivas na UFMG, Tânia criou um projeto de extensão da Escola de Música da UFMG, apoiado pela Fundação CDL, no qual alunos bolsistas da UFMG lecionavam música em três creches de BH, instituições estas que cediam

seus espaços para as primeiras experimentações dos alunos de música da UFMG, juntamente com os alunos de dança da Academia Toute-Forme. O objetivo era de proporcionar a crianças e adolescentes de famílias de baixa renda um desenvolvimento global e a inserção social por meio do ensino da música e da dança.

Em 2002, diante do crescimento das demandas de trabalho e atendimento às comunidades, a SAM/BH iniciou uma segunda fase de sua história gerencial, quando a diretoria da instituição transferiu as atividades para uma casa alugada, no Bairro 1º de Maio (Região Norte de BH), atendendo 60 alunos fixos; outras 80 crianças que eram atendidas nas creches parceiras.

Em outubro de 2007, uma terceira fase se inicia, quando da mudança das atividades do Projeto Cariúnas para a sua sede própria, denominada “Parque Escola Cariúnas” (Bairro Planalto/BH), uma complexo arquitetônico com 1.250 m² de área construída, que abriga um espaço cultural para 190 lugares (Teatro Cariúnas), biblioteca, sala de computação, 11 salas de música, duas salas de dança, uma sala para coro e orquestra, refeitório, salas administrativas e reserva ecológica.

Atualmente, a SAM/BH (Projeto Cariúnas) atende 210 crianças e adolescentes, cujo programa oferece, no horário extra-escola, aulas de musicalização, dança, teclado, flauta doce, violão, canto coral, aulas de artes integradas, criação, e o aprendizado de instrumentos musicais (com ênfase nos instrumentos de sopro), além de oferecer reforço alimentar e atendimento psicológico aos mais necessitados. Atualmente, as aulas são oferecidas em 3 dias da semana, e cada aluno frequenta, em média, 8 horas de aula semanais.

2.1.1- Filosofia de trabalho

O projeto Cariúnas foi criado para atender crianças e adolescentes de baixa renda, oferecendo uma rica vivência das várias expressões artísticas e culturais. No início deste projeto piloto, as aulas coletivas de Canto Coral e dança satisfaziam a todos os alunos. Com a chegada da adolescência desses jovens, foi necessário criar melhores condições para o atendimento das suas ansiedades e necessidades artísticas. Em 2000, foi então implantado o ensino integrado entre a música, dança, teatro e criação artística, bem como o ensino individual de alguns instrumentos (flauta doce, teclado e violão). A rapidez com que esses jovens respondiam ao

ensino das artes, a auto-estima cada vez mais crescente, e a confiança dos alunos carentes num futuro mais promissor, mostraram aos educadores a necessidade de uma maior consciência sobre a formação holística destes jovens, característica básica da missão pedagógica da instituição. Em 2005, foi criado em nível experimental um projeto de Multiplicadores de Cultura (primeiro passo para a profissionalização), onde alunos adolescentes do programa iniciaram suas experiências de ensino de artes em escolas públicas e creches da região, o que iniciou uma relação muito forte com as comunidades dos bairros Planalto e adjacentes.

Os objetivos específicos da instituição são:

- 1) O desenvolvimento global de habilidades motoras, afetivas e cognitivas das crianças e adolescentes, tornando-os mais perceptivos, críticos, participativos e conscientes da importância de sua força na construção de uma sociedade mais justa e fraterna;
- 2) O desenvolvimento do talento individual nas áreas da música e dança, em busca da profissionalização e da prática pedagógica nas respectivas áreas, além de prepará-los para serem multiplicadores culturais.

O público alvo do projeto são as comunidades carentes da região Norte de Belo Horizonte (bairros: São Paulo, Minaslândia, 1º de Maio, São Bernardo, Planalto, e os municípios de Sabará e Venda Nova), pela expressiva população jovem e a carência de projetos culturais na região.

A seleção dos alunos é feita por meio de entrevistas individuais com as crianças e pais/ou responsável, para avaliação do interesse do aluno e apresentação dos objetivos e funcionamento do projeto. São feitos testes de habilidade motora, com elementos básicos de dança e música, para melhor direcionamento dos alunos nas atividades de interesse. São também feitas avaliações das condições de moradia das famílias e dificuldades financeiras, para possibilitar, quando necessário, o transporte até o local das atividades.

Os resultados desta experiência são observados em vários aspectos:

- 1) transformação emocional e comportamental dos alunos envolvidos no programa Cariúnas, repercutindo no maior desenvolvimento da personalidade;

- 2) desenvolvimento das aptidões e habilidades individuais;
- 3) abertura de um mercado de trabalho real para os jovens multiplicadores, que atualmente são professores do Projeto Cariúnas; e
- 4) multiplicação do processo filosófico e pedagógico do programa Cariúnas, no atendimento a outras centenas de crianças beneficiadas nas instituições parceiras.

O reconhecimento do programa Cariúnas fica expresso através do resultado artístico-cultural de seus alunos, quando das apresentações de Musicais com temas e repertórios escritos exclusivamente para os alunos, nas gravações de CD's, nas várias apresentações regionais e nacionais dos seus corais, grupos de dança e grupos instrumentais, e por meio das premiações coletivas e individuais em concursos nas áreas de dança e música em várias localidades do Brasil. No momento, sete ex-alunos do projeto estão cursando a universidade na área da licenciatura em música, um dos ex-alunos é parte integrante do corpo de baile jovem do Palácio das Artes, e alguns já fazem parte da equipe de professores da SAM/BH.

2.1.2- Complexidade da organização

Como se pode observar, o Projeto Cariúnas não é uma escola convencional. A SAM/BH disponibiliza uma série de atividades aos alunos, as quais exigem uma formação muito específica dos professores e colaboradores; a cada semestre, são necessárias revisões das atividades e são feitos levantamentos das demandas e dos interesses específicos dos alunos. Esta é uma filosofia básica da organização, que acompanha intimamente as necessidades de seus alunos e da comunidade.

Com relação à dinâmica de gestão do Projeto Cariúnas, observa-se que são priorizados os processos democráticos de tomada de decisão, e que levam à conscientização de responsabilidades e funções de cada um em torno do trabalho coletivo. Por meio do desenvolvimento da criatividade, os professores e funcionários vêm elaborando seus referenciais de trabalho e definição conjunta de ações para o alcance dos objetivos.

Esta forma de pensar a organização é positiva, pois gera uma equipe coesa, participativa, motivando positivamente a auto-estima de todos; porém, o aumento do espaço físico, das equipes de trabalho e das atividades oferecidas, aumentaram a complexidade deste tipo de gestão.

Por ser uma instituição sem fins lucrativos e sem patrocínio fixo, a SAM/BH tem trabalhado no sentido de alcançar um formato de gestão que garanta autonomia financeira no médio prazo, por meio da criação de cursos para atendimento a outros públicos (ex: jovens adultos, 3ª idade) e com a criação de Programações Culturais no Parque Escola Cariúnas (ex: eventos nos finais de semana, bazares, shows no Teatro Cariúnas, a preços populares). Esta dificuldade de manutenção financeira do projeto também implica complexidade na gestão, já que os recursos provindos de doações são valores simbólicos, os recursos de projeto de lei são incertos, e a grande maioria dos alunos tem bolsa integral na escola (isenção total).

Conforme mencionado anteriormente, a ampliação do Projeto Cariúnas e a mudança de espaço físico foram acompanhadas por várias alterações organizacionais, que têm motivado a análise crítica do planejamento e a redefinição de estratégias estabelecidas no início das atividades da SAM/BH. Houve um aumento bastante significativo do espaço físico de trabalho, crescimento da equipe de trabalho, do número de alunos, do número de atividades oferecidas, do número de relações dentro da organização, gerando processos de maior complexidade de gestão.

Observa-se que, no aspecto social e político, o cenário externo também apresentou mudanças; na época da constituição da SAM/BH (1997), o Projeto Cariúnas foi criado para suprir uma lacuna cultural e social que havia em certos grupos da sociedade, e as escolas públicas no Brasil não apresentavam estrutura formal de ensino de atividades artísticas e musicais. Recentemente, foi iniciado um processo de introdução destas atividades na grade curricular de grande parte das escolas públicas, fazendo com que as populações carentes já tenham outras formas de acesso a esta formação artística.

2.2- Estrutura Organizacional do Projeto Cariúnas

Com base no histórico da SAM/BH, todas as conquistas e resultados alcançados pelo Projeto Cariúnas até o momento foram realizações conjuntas, envolvendo a comunidade, o Governo, instituições parceiras, voluntários, e muitos outros elementos de cooperação; porém, a iniciativa de mobilizar todos estes elementos e a capacidade de fazer com que as ações sejam executadas de forma eficiente são características particulares da idealizadora do projeto.

A SAM/BH é uma empresa formal, apresentando um corpo diretor com as seguintes classificações: Diretoria Geral (idealizadora do projeto), Diretoria Financeira, Diretoria Pedagógica, Diretoria Administrativa, além do Conselho Fiscal e Consultivo, sendo todos voluntários do projeto. A parte operacional apresenta dois níveis de responsabilidades e de tomada de decisões: 1º) a gerência geral, exercida pela idealizadora do projeto, com o auxílio de um assessor pedagógico (*staff*); e 2º) professores, voluntários e funcionários: que se reportam diretamente à gerência geral.

2.3- Descrição dos colaboradores da SAM/BH

À medida que a instituição se afasta dos padrões convencionais, mais complexas se tornam as relações da organização com seus colaboradores. O gestor da organização deve ser capaz de tomar decisões de forma imparcial, porém levando em consideração todas as necessidades dos grupos envolvidos, com o intuito de direcionar todas as forças de demandas com foco no atendimento da missão e dos objetivos principais da organização.

Com base nestes preceitos, faz-se aqui uma breve descrição dos elementos de força que regem as relações internas da SAM/BH, bem como suas relações com o ambiente, para melhor entendimento do funcionamento da organização. A Figura 1 apresenta os colaboradores do Projeto Cariúnas.

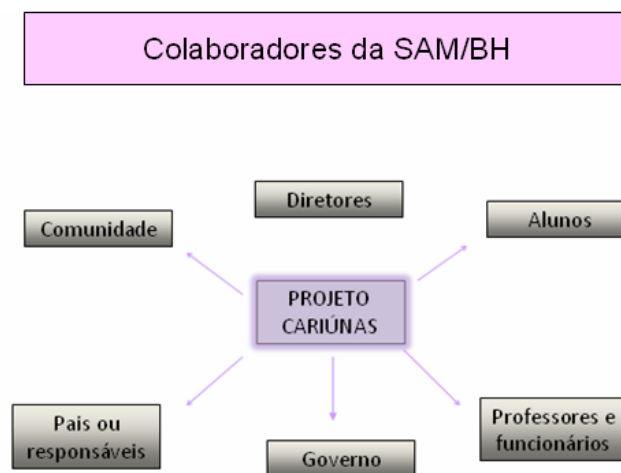


Figura 1: Colaboradores da SAM/BH
Fonte: Flávia Lopes Caçado

A Comunidade é o elemento que dá orientação principal aos objetivos da SAM/BH, exatamente por ela ser uma ONG voltada às necessidades artísticas e sociais de populações mais carentes da sociedade. Dentro do conjunto “Comunidade” encontram-se, também, os colaboradores voluntários e que exercem atividades diversas, como aulas de música, orientação psicológica, atividades de consultoria financeira, realização de eventos para arrecadar fundos, comunicação (site na internet), outros.

Os conjuntos “Pais ou responsáveis” e “Alunos” demandam necessidades afins, já que estão ligadas diretamente às atividades do projeto. O conjunto “Diretores” trabalha intimamente focado na líder do projeto (que exerce a Direção Geral e define as missões e metas a serem cumpridas).

No caso específico da SAM/BH, por ser uma instituição do 3º setor, o Governo tem um papel muito importante, e demanda uma série de exigências para que as verbas sejam alocadas, para aprovação de projetos de lei, e atendimento de documentação adequada, para que a organização mantenha a qualificação de instituição de Assistência Social.

O conjunto “professores e funcionários”, que representa basicamente a força de trabalho do dia-a-dia da instituição, talvez seja o mais complexo de todos. A idealizadora, que representa o elemento central da Figura 1, deve ser capaz de administrar politicamente as diferentes demandas de cada grupo de colaboração, buscando alinhar todas as forças para o alcance das metas e objetivos da instituição.

As relações de trabalho serão detalhadas posteriormente, quando forem apresentadas as fases de crescimento da SAM/BH ao longo dos 13 anos de sua existência.

A seguir, será apresentado um estudo teórico das imagens das organizações, que serão ferramentas importantes na análise organizacional das fases de crescimento da SAM/BH.

3- Referencial Teórico

As imagens da organização são perspectivas de caracterização das empresas sob diferentes focos, sob pontos de vista distintos, e são metáforas que possibilitam aos gestores e líderes das corporações um melhor entendimento das relações dos processos internos e das interações com o meio ambiente. É uma forma figurada de interpretar a realidade e uma interessante ferramenta de análise organizacional.

Hill e Levenhagen (1995) descrevem as imagens da organização como sendo modelos mentais, originados nas mentes dos indivíduos, e que, após passarem por fases de refinamento, tornam-se mais eficientes para operar processos organizacionais de comunicação, reduzindo ambigüidades existentes na leitura dos problemas corporativos. A identificação da realidade com as imagens figuradas apresenta-se como uma importante contribuição para melhor compreender os ambientes da organização, sendo um facilitador na aplicação de conceitos amplos e abstratos tais como “missão” e “estratégia” organizacionais.

Dentre as várias metáforas existentes na literatura, para mapeamento e caracterização das formas de organização, serão aqui abordadas as imagens da máquina, do organismo, do cérebro e das culturas, conforme apresentado a seguir.

3.1- A organização como máquina

A palavra organização é derivada do grego *organon*, que significa ferramenta ou instrumento. Portanto, a origem da palavra já faz menção às características de uma máquina, e aos dispositivos mecânicos que possibilitam a execução de certas atividades. As práticas das primeiras organizações formais são bastante antigas; porém, foi na época da Revolução Industrial na Europa e nos EUA que os conceitos de organização mecanicistas foram inicialmente aplicados.

A Revolução Industrial foi iniciada na Inglaterra, em meados do século XVIII, expandindo-se para o mundo no século XIX. A partir deste momento histórico, observa-se uma tendência ao uso da burocracia (administração burocrática) nas organizações da época. Vários pensadores da Administração e da Sociologia desenvolveram idéias com respeito aos processos e às

relações dentro da organização, que promoveram grandes mudanças no planejamento e no controle.

A divisão do trabalho foi uma das características mais marcantes dos estudos de Adam Smith (1723-1790), sendo esta estrutura proposta com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos e reduzir a liberdade de ação dos trabalhadores para favorecer o controle exercido sobre as máquinas e os funcionários. Novos procedimentos e técnicas foram introduzidos para disciplinar os trabalhadores, de forma que eles pudessem aceitar a nova e rigorosa rotina de produção nas fábricas.

Nos Estados Unidos, Taylor (1856-1915) implantou as idéias da Administração Científica, quando foram desenvolvidos, no “chão de fábrica”, os métodos de tempos e movimentos, com estudos sistemáticos de todas as atividades do processo. Tais estudos possibilitaram estabelecer o detalhamento dos tempos mínimos de execução das tarefas e descrição de procedimentos para acelerar o processo produtivo em busca da máxima produtividade, eficiência e qualidade dos produtos e processos. Conjuntamente, foram feitos estudos da fadiga humana, para que se pudesse conhecer os limites do esforço dos trabalhadores para o desempenho das tarefas. Taylor era engenheiro, tinha uma visão bastante mecanicista da organização do trabalho, e defendia alguns princípios básicos, descritos a seguir:

- 1) Transferência de toda a responsabilidade da organização do trabalho para o gerente, ou seja, os gerentes devem pensar sobre o planejamento, deixando para os trabalhadores a função de execução;
- 2) Uso de métodos científicos para definir as formas mais práticas de se executar uma tarefa;
- 3) Seleção de pessoal: escolha da melhor pessoa para desempenhar um determinado cargo;
- 4) Treinamento do trabalhador, para que este execute as tarefas solicitadas de forma eficiente;
- 5) Fiscalização do desempenho do trabalhador, de forma a garantir os melhores resultados.

Na Europa, no mesmo contexto histórico, Fayol (1841-1925) desenvolveu a Teoria Clássica da Administração, baseada no estudo sistemático da estrutura organizacional, em busca do “homem econômico” e da máxima eficiência. Os princípios que norteavam os trabalhos de Fayol eram a divisão do trabalho, presença da autoridade e da disciplina nas relações do trabalho, definição das unidades de comando e de direção, estabelecimento da subordinação dos interesses individuais aos interesses da organização, centralização do poder, entre outros.

Para Fayol, a administração era um processo de planejamento, organização, direção e controle. A partir destes conceitos, foram definidas as bases de muitas técnicas da moderna administração.

Também na Europa, o sociólogo Max Weber (1864-1920) apresentou a Teoria Burocrática, cujos fundamentos eram bastante coerentes com as idéias da época, e fortaleceu os conceitos de hierarquia, profissionalização dos funcionários, avaliação com base na competência técnica e impessoalidade das relações no trabalho. Como este enfoque enfatizava a precisão, a rapidez, a clareza e a regularidade das atividades, o que mecanizava cada aspecto da vida humana, Weber preocupou-se também em avaliar o lado humano dos processos e as conseqüências sociais da proliferação da burocracia e da visão mecanicista das organizações.

Como se pode observar, estas foram algumas das manifestações que deram origem à organização mecanicista, no contexto da Revolução Industrial e dos processos de produção em massa. Interpretar a organização como uma máquina foi bastante coerente com o contexto da época e, em princípio, apresentou resultados satisfatórios. Foi notório o aumento de produtividade e de eficiência nos processos, melhoria no controle e substituição das habilidades específicas por trabalhadores menos qualificados, o que facilitava o recrutamento e a substituição.

Transpondo as idéias da época para os dias atuais, observa-se que a filosofia da organização vista como uma máquina ainda pode ser aplicada a muitos tipos de organizações, não somente às organizações industriais, e pode ainda ser bastante útil aos seus líderes; porém, é necessário ressaltar as forças e as limitações da metáfora da máquina, e caracterizar os possíveis cenários de aplicação desta visão.

Considerando as dimensões da organização, pode-se dizer que a visão mecanicista será mais favorável quando se tratar de empresas com ambiente estável e previsível, com estratégia de mercado defensiva e metas operacionais bem definidas, com tecnologia de rotina e baixa autonomia dos colaboradores, com estrutura burocrática e de procedimentos bem definidos, e em organizações com cultura de gestão autoritária.

Morgan (2007), em seu livro “Imagens da Organização”, apresenta opiniões semelhantes e esclarece que imagens e metáforas são formas parciais de percepção da organização, já que proporcionam a visão sob uma única perspectiva particular. Os enfoques mecanicistas funcionam bem somente em condições nas quais as máquinas funcionam bem, ou seja: (a) quando existe uma tarefa contínua a ser executada; b) quando o ambiente é estável para assegurar que os produtos oferecidos sejam os apropriados; c) quando se quer produzir sempre exatamente o mesmo produto; d) quando a precisão é a meta; e e) quando as partes humanas da “máquina” são submissas e comportam-se de acordo com o que foi planejado.

Morgan (2007) cita a empresa *McDonald's* como um exemplo de organização da atualidade em que a aplicação da metáfora da máquina pode ser feita de forma efetiva, já que a empresa constitui um exemplo de adoção dos princípios tayloristas e recruta mão-de-obra não sindicalizada, de baixa qualificação, onde o planejamento opera bem. Muitos sistemas de franquias usam este enfoque taylorista para centralizar o planejamento e desenvolver produtos padronizados. Entretanto, o enfoque mecanicista apresenta limitações, já que: a) cria formas organizacionais de difícil adaptação em ambientes de mudanças; b) pode apresentar uma estrutura burocrática desnecessária, indesejável, e que implique em morosidade nos processos; e c) pode ter um efeito social negativo, especialmente para os trabalhadores que exerçam atividades menos qualificadas. A passividade institucional (que pode ser estimulada na metáfora da máquina) pode até mesmo levar as pessoas a praticar erros e justificá-los sob a premissa de que estão apenas “obedecendo às ordens superiores”. De fato, tal situação cria um conflito de conceitos, já que, em qualquer processo organizacional, é necessária a existência de alguma flexibilidade, criatividade, e autonomia para resolução de problemas.

Os enfoques mecanicistas têm se apresentado bastante populares e têm sido de alta aplicabilidade nos dias atuais, em virtude das “ondas” de produtividade e eficiência que dominaram os mercados após a década de 90, como parte dos processos de globalização da economia, quando as organizações se viram em situação de necessidade de sobrevivência em busca de redução de custos e padronizações.

3.2- A organização vista como um Organismo

Uma outra forma de pensar a organização é analisá-la como sendo um organismo vivo. Pode-se dizer que esta representa uma evolução do pensamento mecanicista, pois já considera a organização inserida em algum contexto, ou seja, inserida em um ambiente. Esta forma “biológica” de ver a organização, enquanto “sistemas abertos”, leva em consideração que a organização tem suas necessidades (para garantir a sobrevivência e manter a sua “saúde”) e ela tende a seguir processos de adaptação ao ambiente e de trocas com este meio em que se encontra inserida.

Desta forma, a Teoria Organizacional dá um passo adiante nas análises, e mobiliza o desenvolvimento da idéia de que a organização é formada por pessoas, que apresentam características e necessidades diversas, e que podem inclusive apresentar interesses contraditórios aos da organização. Esta complexidade de elementos é bastante similar aos organismos vivos da biologia, e a metáfora é bastante interessante.

Para mapear estes novos elementos, os estudiosos deram bastante atenção às necessidades sociais no local de trabalho, e identificaram a importância da chamada “organização informal”, que é baseada nas amizades e interações não planejadas da organização. Este movimento deu origem às Teorias da Motivação, que tiveram como pioneiro o psicólogo americano Abraham Maslow (1908-1970), as quais sugerem que os seres humanos são motivados por uma hierarquia de necessidades que progride através de diferentes tipos.

Estas idéias vieram modificar o cenário que existia nas organizações burocráticas, que procuravam motivar os seus funcionários basicamente pelo dinheiro, ou simplesmente pela segurança no emprego. De acordo com as Teorias da Motivação, estas ações só seriam aplicáveis ao atendimento de necessidades básicas de alguns, e não para todo o grupo de funcionários. Psicólogos organizacionais, como Chris Argyris, Frederick Herzberg e Douglas McGregor, mostraram que as estruturas burocráticas, os estilos de liderança e a organização do trabalho de maneira geral poderiam ser enriquecidos, com, por exemplo, a criatividade, a autonomia, e a capacidade de autocontrole, e que esta iniciativa encorajaria os funcionários a terem outra relação com a organização.

Conforme mencionado anteriormente, o psicólogo americano Abraham Maslow desenvolver uma escala de valores de satisfação das necessidades do ser humano, que foram apresentadas de forma hierárquica na chamada “Pirâmide de Maslow”, apresentada na Figura 2.



Figura 2: Pirâmide de Maslow
Fonte: site WWW.suamente.com.br

A interpretação da pirâmide sugere a base da Teoria de Maslow: um ser humano tende a satisfazer inicialmente suas necessidades primárias (base da pirâmide), para posteriormente buscar atender as necessidades de níveis mais altos.

As necessidades fisiológicas são satisfeitas mediante a garantia de alimentação, vestuário, moradia, ou seja, condições básicas de vida. Sendo plenamente atendido este patamar, existe uma tendência de busca do atendimento ao segundo nível, ou seja, de busca da garantia das necessidades de segurança. Neste momento, a segurança se transforma prioritária sobre os demais. O patamar superior leva em consideração as necessidades sociais, as quais implicam nas relações sociais, participação de grupos fora da organização, atividades esportivas, dentre outros. Os níveis superiores (Auto-estima e Auto-realização) são mais complexos, e mais difíceis de serem atendidos, por se tratarem de questões bastante particulares do ser humano.

Com relação à aplicabilidade prática das idéias de Maslow, Morgan (2007) apresenta alguns exemplos de formas de motivação dos funcionários dentro da organização, para satisfação os diferentes níveis da hierarquia de Maslow. Para atendimento das necessidades fisiológicas, Morgan sugere que a organização esteja atenta às questões salariais e às condições agradáveis do ambiente de trabalho. Quanto à segurança, Morgan cita o oferecimento de planos de saúde e de aposentadoria, segurança no emprego, divulgação de plano de carreira na organização.

Para as necessidades sociais, são citadas as atividades em grupo dentro e fora da organização, prática de atividades esportivas, e reuniões informais fora do trabalho.

Para atendimento da Auto-estima, são sugeridas algumas ações, como por exemplo: 1) criação de cargos com autonomia, que permitam maior responsabilidade; 2) trabalho que valorize a identidade pessoal; 3) reconhecimento por bom desempenho. Conforme Morgan, a Auto-realização estaria relacionada ao completo comprometimento do funcionário, em atividades que se tornassem o trabalho uma das principais dimensões da vida do funcionário.

Vale ressaltar que a metáfora do organismo reconhece a importância da existência do ambiente, e é importante frisarmos o conceito de “sistema aberto”. Este efetua trocas constantes com o meio externo, e estas trocas são cruciais para a sobrevivência e a manutenção da vida da organização. Estes processos de troca permitem entradas, transformações internas, e saídas, e estes conceitos podem auxiliar as análises organizacionais de forma efetiva.

A metáfora da máquina era claramente um sistema fechado, e a metáfora do organismo já traz este conceito importante das trocas com o meio. Como o organismo é um sistema que está inserido no meio externo, observa-se que ele pode ser avaliado como um sub-sistema integrado a outros organismos externos (ex: uma organização inserida no setor da economia ao qual pertence). Trazendo o foco para o interior do organismo, pode-se fazer a mesma analogia, ou seja, a empresa é um organismo complexo que contém vários subsistemas (que seriam os departamentos, setores, agrupamentos de pessoas, etc) e que devem viver em harmonia para garantir um equilíbrio interno das relações.

Tais análises e pensamentos deram origem à Teoria Contingencial, que motiva as organizações a terem foco nas “células” internas e nos elementos externos, conjuntamente. Surgem, então, o planejamento estratégico e as análises de ambiente na história do pensamento das organizações. Diante das incertezas e turbulências do ambiente, e das complexas relações internas da organização, o enfoque mecanicista tende a perder lugar para o enfoque orgânico, que promove elementos de análise mais flexíveis.

Morgan (2007) traz em seus estudos o conceito de organização matricial, que tende a integrar vários elementos (ou áreas) da organização, permitindo que membros de diferentes especialidades possam trocar experiências e fundir suas aptidões e habilidades ao desenvolverem projetos ou resolverem problemas em conjunto. Esta é uma estrutura de trabalho bastante interessante e inovadora, mas que exige muita habilidade de gestão. Esta modalidade de organização incentiva a coordenação entre especialidades funcionais e faz bom uso dos recursos humanos.

Mesmo sendo uma metáfora bastante ampla e de grande aplicabilidade, a idéia da organização como “organismos vivos” apresenta suas limitações. Para exemplificarmos a questão, considera-se a abordagem de Morgan (2007), a qual cita que a natureza é composta de organismos dotados de um alto padrão de harmonia das relações internas e externas, como resultado dos processos de evolução. Já nas empresas, não se pode esperar este mesmo grau de harmonia, pois as relações internas são resultado de decisões humanas, ação e falta de ação, e atendimento às necessidades dos funcionários, o que pode gerar conflitos.

Outra questão que enfraquece a metáfora do organismo é o fato de que pode ser enganoso sugerir que as organizações necessitem “adaptar-se” aos seus ambientes, como afirmam os teóricos da contingência, ou mesmo que os ambientes selecionam as organizações e decidem quem sobreviverá. Uma terceira limitação da metáfora é a suposição da “unidade funcional”. Como menciona Morgan (2007), nos organismos vivos (ex. corpo humano), todos os órgãos operam de forma unificada, para atendimento das necessidades conjuntas, para preservarem o funcionamento perfeito do todo. Já nas organizações, não se pode esperar a unificação perfeita e completa dos seus elementos formadores. A organização não é tão coesa quanto o corpo humano.

3.3- A organização como Cérebro

É de conhecimento da ciência que o cérebro é o elemento principal do sistema nervoso de todos os animais vertebrados (e de alguns invertebrados). É um órgão atípico, que possui padrões muito particulares de funcionamento, possuindo uma alta flexibilidade em meio a uma enormidade de redes de energia, e capaz de garantir o controle das ações mediante um complexo sistema de processamento de informações.

Com base nestas características tão peculiares, o cérebro foi escolhido como uma imagem (metáfora da organização), sendo tema de comparação com as organizações que vivem em sistemas de gestão mais modernos. A idéia central desta abordagem é que o cérebro é um sistema “perfeito” de processamento de informações, semelhante a um computador complexo, ou uma rede de internet, que transmite impulsos eletrônicos e realiza funções de forma eficiente. Entra em cena uma questão ainda não relacionada nas metáforas anteriores: “a capacidade de inteligência organizacional”. Morgan (2007) apresenta questionamentos intrigantes a respeito do assunto.

Pergunta-se: será possível planejar as organizações de maneira que elas sejam flexíveis, mais resistentes e engenhosas como o cérebro? Ao responder a estas questões, poder-se-á fazer uma análise crítica das aplicações práticas desta metáfora.

Conforme citado no texto de Morgan (2007), muito recentemente o cérebro tem sido comparado a um holograma. Fazendo-se uma explanação simplificada do conceito, um holograma pode ser entendido como uma imagem em três dimensões gerada a partir de uma dispersão de raios de luz (raios laser), que contém determinadas informações (cópias de uma imagem original).

O detalhe interessante do holograma, que se relaciona com o cérebro, é o fato de que, se o holograma for quebrado, observa-se que cada parte dele conterà todas as informações da imagem original (ou seja, cada parte do conjunto contém o todo). Pesquisas do neurocientista Karl Pribram sugerem que o cérebro tenha esta mesma característica.

Na metáfora do cérebro, há duas linhas de entendimento: a) cérebros e organizações vistos como processadores de informações, e b) cérebros e organizações vistos como sistemas holográficos. Ambos trazem consigo a idéia da necessidade de aprendizado na organização:

- a) cérebros e organizações vistos como processadores de informações:

Herbert Simon (1947) iniciou estudos nos anos 40 e 50 nos EUA com enfoque na tomada de decisão nas organizações; sugeriu que, quanto maiores as incertezas nas atividades (devido às incertezas do ambiente e do direcionamento da organização), maior a necessidade de

processamento rápido e eficiente das informações, para tomada de decisão. Além disso, quanto maiores as incertezas, mais difícil será a programação e rotinização das atividades por meio de planejamento prévio.

Conclui-se que, para atender a estas demandas de rapidez e precisão nas decisões, é necessário que se garanta autonomia aos indivíduos, e que os mesmos sejam qualificados e bem treinados de forma a atenderem às demandas. Daí a necessidade do aprendizado contínuo.

b) cérebros e organizações vistos como sistemas holográficos:

Conforme mencionado anteriormente, um disco holográfico (bem como cada uma de suas partes) abrange todas as informações necessárias à produção de uma imagem completa. Transpondo esta metáfora para o mundo corporativo, a abordagem requer que cada indivíduo tenha a formação (e as informações) de todas as partes da organização, garantindo redundância suficiente para o atendimento de todas as demandas possíveis. Esta visão nos remete a uma empresa que tenha todos os seus funcionários com domínio suficiente de todas as áreas da organização.

Em princípio, nos parece uma condição impossível (ao menos nas grandes corporações). Porém, em pequenas empresas, em que há autonomia e legitimidade para tomada de decisão, em que há formação adequada, grupos de trabalho em contato freqüente e de alta flexibilidade, e que tenham contínuos processos de aprendizado, possivelmente serão capazes de atuar conforme esta metáfora.

Forças e fraquezas da metáfora do cérebro

A principal força da metáfora do cérebro está relacionada com o processo de aprendizagem contínua dentro das organizações, de forma a garantir a sua auto-organização. A perspectiva também oferece meios interessantes de pensar como a computação e as novas tecnologias podem auxiliar as organizações para facilitar novos estilos de organização.

No entanto, algumas fraquezas surgem quando se trata de um modelo de análise que pode implicar em altos custos (para garantir a formação adequada dos seus colaboradores), e envolve a necessidade de garantia de autonomia em alto grau (e em vários níveis da organização), o que representa uma situação de difícil aplicação na prática.

No sentido da auto-organização, outra fraqueza está relacionada ao fato de que este movimento deve estar ligado a processos de mudança de valores e de atitudes, para romper certa inércia que existe nas organizações.

Para finalizar, transcrevo aqui as palavras de Morgan (2007) sobre a imagem do cérebro, quando este enfatiza *“a importância da atividade sobre a passividade, da autonomia sobre a dependência, da flexibilidade sobre a rigidez, da colaboração sobre a competição, da abertura sobre o fechamento, da prática democrática sobre a crença autoritária”* (Gareth Morgan, 2007, pag. 113).

3.4- A organização como Cultura

Organizações são, de fato, o resultado dos agrupamentos humanos existentes na sua composição interna, e são diretamente influenciadas pela sociedade. Isso nos remete imediatamente à metáfora da cultura, que aborda exatamente este aspecto humano das organizações.

Pilati e Borges-Andrade (2000) caracterizam as organizações como sendo “mini-sociedades” ou tribos, que adquirem seus próprios padrões de crenças e valores, e que influenciam diretamente a estrutura formal da organização. Estes agrupamentos humanos extraem da sociedade conhecimentos, ideologias, valores, leis e rituais particulares, e são capazes de transformar o clima organizacional.

Segundo Morgan (2007), as organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. Para ele, o mito da racionalidade ajuda os indivíduos a ver certos padrões de ação como legitimados, confiáveis, e normais, ajudando-os, portanto, a evitar a disputa e o debate que surgiriam se fosse necessário reconhecer ambigüidades dos valores e ações das pessoas. Este é um ponto forte da metáfora da cultura,

porque reside no fato de que a atenção se volta para os aspectos racionais da vida organizacional.

As organizações são geralmente formadas por regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos, de procedimentos operacionais, e tantas outras formas de direcionar as ações das pessoas. No entanto, é importante determinar quais ações são legítimas e quais são “pro-formas”, ou “representações” do que se propõe a fazer.

Morgan (2007) destaca a importância desta imagem da organização principalmente no aspecto das mudanças; nos dias atuais, as mudanças são praticamente inevitáveis, quando se trata da evolução tecnológica, das alterações de estruturas hierárquicas (no sentido de reduzir os níveis de poder), qualificação das habilidades e necessidade de motivação dos funcionários. Entretanto, segundo ele, as mudanças serão efetivas quando houver mudança de valores.

A imagem da cultura é uma forma figurada de entender as organizações como agrupamentos de indivíduos distintos, com valores, crenças, e formações diversas, que necessitam trabalhar e conviver juntos, e, ainda, agir na direção dos objetivos da organização. O grande desafio dos gestores é conciliar os interesses individuais destas pequenas sociedades internas com os interesses legítimos da organização, e alinhar as ações para o alcance das metas estabelecidas.

Ressalte-se o fato de que conhecer verdadeiramente o seu humano, ou seja, saber o que se passa no seu íntimo, conhecer suas verdadeiras aspirações, é uma tarefa bastante complexa; esta dificuldade de verificar se as ações e as posturas dos indivíduos na organização são legítimas, apresenta-se como uma fraqueza desta metáfora, e os resultados da aplicação desta dependerão das habilidades de cada organização em lidar com tais questões.

3.5- A organização como Sistemas Políticos

Em muitas ocasiões, os interesses de uma organização são distintos dos interesses particulares de seus colaboradores, e a estratégia empresarial pode ser baseada em interesses divergentes e desagregadores, daí a importância do estudo da metáfora dos “sistemas políticos”, em que pessoas interdependentes com interesses divergentes se unem com o propósito de satisfazer as

suas necessidades básicas, desenvolver uma carreira profissional, e garantir o bom funcionamento da organização.

As organizações são realidades socialmente construídas, podem desenvolver um poder próprio, capaz de exercer controle sobre seus criadores, e ainda são consideradas como agrupamentos de indivíduos com interesses pessoais, muitas vezes contraditórios entre si, que disputam os recursos da organização.

A obtenção de poder dentro da organização é considerada um elemento vital para que os objetivos individuais e de grupos de interesse sejam alcançados. A metáfora dos “sistemas políticos” trata da perspectiva política que as organizações tentam realçar como instrumentos de realização dos interesses particulares de indivíduos ou de grupos que operam no seu interior.

3.6- A organização como Fluxo e Transformação

Muitos dos problemas que as organizações encontram ao lidarem com seu ambiente se acham intimamente ligados com o tipo de identidade que elas tentam manter, ignorando flutuações consideradas ameaçadoras à sua auto-referência. A organização vista como “fluxo de transformação” revela que os indivíduos e a organização têm a possibilidade de escolher o tipo de auto-imagem que irá guiar suas ações e delinear seu futuro.

Nesse sentido, deve-se considerar que as organizações se transformam em conjunto com seu meio ambiente, levando a compreender que o padrão de organização que se vai revelando com o passar do tempo é evolutivo. A compreensão da lógica de mudança dá forma à vida social (gerando sistemas auto-produtores).

4- Metodologia e Análise de Dados

Para a elaboração deste estudo de caso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de caracterização das fases de crescimento da instituição, usando-se as metodologias de observação direta e documental para levantamento, coleta e análise dos dados.

A primeira etapa do trabalho, a observação participante, foi efetuada no período de junho de 2009 a dezembro de 2010, quando da inserção do pesquisador no ambiente da organização e participação no grupo social. A observação foi feita em vários contextos diferentes, dentre eles: participação em reuniões com a idealizadora, em reuniões de professores, em eventos sociais (possibilitando conversas informais com funcionários e voluntários), presença em apresentações artísticas dos alunos, acompanhamento de atividades de equipe (trabalho conjunto dos professores e funcionários nos ensaios dos espetáculos musicais, nos quais eles exercitavam a autonomia de gestão).

A segunda etapa foi dedicada à coleta de dados, sendo executada em paralelo com a primeira, com auxílio direto da idealizadora e dos colaboradores da área administrativa, que forneceram documentos oficiais e informativos para reconstituição do histórico e conhecimento da instituição e do mercado no qual está inserida; foram feitas leituras dos relatórios anuais da instituição (relatórios de 2004 a 2009), onde foram registrados os históricos dos trabalhos desenvolvidos pelos professores, informações relevantes sobre as atividades com os alunos, resultados alcançados (espetáculos, gravação de CD, outros), e informações sobre estratégias e ações administrativas.

A terceira etapa, caracterizada pela sistematização e organização dos dados, foi executada em abril de 2010, quando foi feita a compilação dos dados obtidos e foram capturadas as informações suficientes para a caracterização da organização nas três fases.

A quarta e última etapa do trabalho foi caracterizada pela análise das fases de crescimento da SAM/BH e discussão final, e foi elaborada nos meses de abril e maio de 2010.

4.1- Apresentação dos dados e caracterização das Fases de Crescimento da SAM/BH

Com base nos dados obtidos durante as observações, foi feita uma avaliação prévia das características das fases da SAM/BH, para escolher aquelas que fossem mais significativas e definir alguns indicadores de análise. Com isso, foi possível desenvolver um quadro contendo o resumo das características marcantes de cada período de existência do Projeto Cariúnas.

Indicadores	FASE 1	FASE 2	FASE 3
Período da fase	1997-2001	2002-2006	2007-2010
Local das atividades	Creches de BH	Bairro 1º de Maio (BH)	Bairro Planalto (BH)
Sede própria ou aluguel	Aluguel	Aluguel	Sede própria
Público atendido	Famílias muito carentes	Famílias muito carentes	Famílias muito carentes + populações de classe média (moradores das mediações da nova sede)
Espaço de trabalho	As aulas eram ministradas em 3 creches diferentes (pequenas salas); o trabalho era pulverizado.	Pequena casa alugada, com 4 salas, cozinha, área externa, secretaria.	Sede própria, com espaço cultural p/ 190 lugares (Teatro Cariúnas), biblioteca, sala de computação, 11 salas de música, 2 salas de dança, 1 sala para aulas coletivas de coral e orquestra, refeitório, 3 salas administrativas e reserva ecológica
No de colaboradores (*)	9	20	30
No de alunos atendidos	Alunos das creches (número variável)	60 alunos fixos + 80 alunos em creches parceiras	210 alunos fixos
No de atividades oferecidas	2	9	12
Tipos de atividades oferecidas (disciplinas da grade curricular do Projeto Cariúnas)	Aulas de canto coral e dança	Musicalização, dança, canto coral, criação, instrumentos de sopros (3), teclado, atendimento psicológico.	Musicalização, dança, canto coral, criação, instrumentos de sopros (5), teatro, teclado, atendimento psicológico.
Tipo de Gestão	Democrática	Democrática	Democrática
Estrutura organizacional	Orgânica	Orgânica	Orgânica
Filosofia pedagógica	Holística	Holística	Holística
Principais fontes de renda	Leis de incentivo à cultura e doações	Leis de incentivo à cultura e doações	Leis de incentivo à cultura, doações, mensalidades simbólicas dos alunos de classe média
Gratuidade do projeto	Total	Total e parcial (alunos passam por uma triagem de condições financeiras)	Total e parcial (alunos passam por uma triagem de condições financeiras, com auxílio da CEPEVE – UFMG); aumento da participação de alunos de classe média.

Indicadores	FASE 1	FASE 2	FASE 3
Principais conquistas	Parcerias p/ projeto piloto e desenvolvimento das primeiras atividades; participação ativa de voluntários.	Possibilidade de atender às demandas individuais dos alunos; lei de incentivo p/ gravação de 2 CD's; 7 alunos alcançam a universidade; 2 ex-alunos tornam-se professores; maior # de voluntários; grande produção de espetáculos c/ os grupos semi-profissionais formados.	Construção de sede própria com um espaço cultural (Teatro Cariúnas); oferecimento de programação cultural à comunidade (a preços populares); 5 ex-alunos passam a ser professores; possibilidade de atendimento a maior número de alunos carentes; possibilidade de formação profissionalizante dos jovens; maior # de voluntários.
Principais dificuldades	Processo de formalização da SAM/BH; mobilização em busca de voluntários.	As crianças que iniciaram o projeto na fase 1 entram na adolescência e alguns abandonam o projeto em busca de trabalho; recomeço do processo com novos alunos.	Incerteza das fontes de renda; maior espaço físico; turmas c/ maior # de alunos, dificuldade de atendimento individual aos alunos; aumento do nível de complexidade da gestão; menor quantidade de espetáculos, pela dificuldade de viajar com grupos maiores de alunos; desmembramento dos grupos semi-profissionais anteriormente formados.
Nível de complexidade da organização (**)	baixo	médio	alto
Custos operacionais (***)	baixo	médio	alto

Figura 3: Quadro comparativo das Fases de Crescimento do Projeto Cariúnas

OBS: (*) No número total de colaboradores estão incluídos os professores, funcionários de serviços gerais, área administrativa, estagiários e voluntários (incluídos os diretores da instituição). (**) e (***) As comparações foram feitas entre as fases de forma qualitativa.

Nos próximos tópicos, serão detalhadas as principais características de cada uma das fases de crescimento do Projeto Cariúnas e serão apresentadas as análises críticas, aplicando-se as metáforas da organização como ferramentas de estudo dos processos de gestão da SAM/BH.

4.2- Análise da 1ª Fase de existência do Projeto Cariúnas

A primeira fase de vivência do Projeto Cariúnas é definida no período de 1997 a 2001, quando as atividades da SAM/BH ainda estavam sendo desenvolvidas em caráter experimental em creches de BH, como sendo um projeto de extensão da Escola de Música da UFMG. As atividades oferecidas eram canto coral e dança, com a participação de estagiários; havia um colaborador na área administrativa (secretária), quatro diretores voluntários e a diretoria geral (que era exercida pela idealizadora do projeto - voluntária).

Desde o início, adotou-se um estilo de gestão democrática, com certa liberdade de decisão sobre as atividades a serem desenvolvidas, havendo sempre uma troca de experiências entre os integrantes do grupo de trabalho, sendo a idealizadora a força motriz do alinhamento das ações, conforme objetivos filantrópicos da instituição.

Esta primeira fase apresentou baixo nível de complexidade de gestão, já que os grupos de trabalho eram pequenos, não havia ainda a responsabilidade de gestão de um espaço próprio, e o número de alunos e atividades eram pequenos. A SAM/BH estava em fase de nascimento, de formalização de sua documentação como empresa filantrópica, e em busca de parcerias institucionais e de voluntários para auxiliar no movimento. A missão da instituição e os seus objetivos foram definidos pelo corpo diretor e a grande parte do trabalho e da responsabilidade pela instituição ficou a cargo da idealizadora. Os custos operacionais do projeto eram baixos e as doações de voluntários e empresas parceiras eram suficientes para o bom funcionamento da empresa.

4.3- Análise da 2ª Fase de existência do Projeto Cariúnas

Passados cinco anos de experimentação, a SAM/BH iniciou suas atividades em uma pequena casa alugada no Bairro 1º de Maio (BH). A 2ª Fase de existência do Projeto Cariúnas (2002-2006) apresenta uma série de novas características organizacionais, já que houve um aumento do número de colaboradores e de atividades, e passou a atender 60 alunos fixos diariamente, no horário extra-escola, garantindo as atividades de artes, alimentação e acompanhamento psicológico. Considera-se, nestas circunstâncias, que a instituição passou a apresentar um grau de complexidade de gestão de nível médio.

A equipe de trabalho passou a ter, em média, 20 colaboradores, dentre funcionários, professores, voluntários e gestores (vide Figura 3). A gestão continuou a ter um caráter democrático (com uma configuração de gestão orgânica), onde os professores e gestores delineavam em conjunto os objetivos do projeto, as atividades, as regras administrativas da escola, regras pedagógicas e regras de triagem dos alunos mais carentes (garantindo bolsa integral, ajuda de custo e transporte gratuito aos alunos mais necessitados) com o auxílio da análise da COPEVE – UFMG.

A SAM/BH mantinha similaridades de gestão com uma cooperativa, tendo, porém, a idealizadora como força de alinhamento das idéias e filosofias. A equipe trabalhava coesa e participativa; a idealizadora trabalhava sempre em prol da integração dos membros da equipe e promovia semestralmente uma “Semana Pedagógica”, com a participação de professores, voluntários e funcionários, para discussão e alinhamento dos objetivos e planos operacionais, e para promover momentos de aprendizado, descontração e trabalhos em equipe.

Esta foi uma fase muito rica em resultados, quando foram promovidos vários espetáculos musicais, gravação de dois CD’s e um DVD, formação de grupos semi-profissionais (grupo vocal, grupo de choro, banda, coral, grupos de dança), apresentações em TV e rádio, viagens pelo Brasil e um grande reconhecimento do público artístico. Paralelamente ao amadurecimento do trabalho holístico, as crianças do projeto foram crescendo e, ao atingir a adolescência, muitas delas deixaram o projeto, por uma necessidade de obterem alguma ocupação (mesmo sem qualificação), para manutenção financeira de suas famílias.

Neste período, a SAM/BH pôde garantir, aos adolescentes interessados, uma profissionalização na área de música e dança, com bolsa de estudo, e estes alunos alcançaram a universidade. No entanto, muitos outros alunos acabaram abandonando o projeto, o que gerou uma “crise de identidade” na instituição, pois houve a necessidade de novas seleções de alunos e “um recomeço” da história artística dos grupos.

Esta fase contou com forte auxílio de leis de incentivo do governo e doações de voluntários, o que garantiu o bom funcionamento da SAM/BH e conquista de muitos resultados positivos, mesmo tendo havido um aumento significativo dos custos operacionais. Além disso, os próprios grupos artísticos já estavam gerando renda para seus membros e para a instituição, mas o desmembramento dos grupos promoveu muitas mudanças no contexto artístico.

Nesta fase, foi iniciada a obra da sede própria da SAM/BH, no Bairro Planalto, cuja inauguração é marco divisório da história da instituição.

4.4- Análise da 3ª Fase de existência do Projeto Cariúnas

A mudança de espaço físico deu início à 3ª fase de existência do Projeto Cariúnas e trouxe uma série de benefícios à instituição: gerou independência, trouxe conforto aos alunos, melhores condições de trabalho para os funcionários e professores, maior espaço nas salas de aula, eliminação dos custos de aluguel, e trouxe “identidade” à SAM/BH. No entanto, a mudança para a nova sede mobilizou uma séria de mudanças organizacionais e trouxe custos adicionais (pois houve a necessidade de contratação de maior número de funcionários, atendimento a maior número de alunos e houve aumento do custo geral de operação).

Em virtude do desmembramento dos grupos artísticos e saída dos alunos adolescentes que atingiram a maturidade, houve uma mudança muito grande no perfil dos alunos do Cariúnas, por dois motivos: 1º) os novos alunos eram crianças pequenas, que estavam iniciando as atividades, e demandaria alguns anos para que elas atingissem o grau de amadurecimento artístico dos grupos anteriores; e 2º) a nova comunidade, onde foi construída a sede, era bastante heterogênea (o Planalto é um bairro de classe média/baixa, sendo que o bairro anterior – 1º de maio – era uma localidade de famílias muito humildes).

Além disso, houve um processo de adaptação dos alunos antigos à nova escola, ao novo espaço físico, e aos novos colegas. A gratuidade continua sendo garantida aos alunos de baixa renda e os demais alunos contribuem com valores simbólicos de mensalidade.

A nova sede apresenta um espaço cultural com capacidade para 190 lugares (Teatro Cariúnas) e oferece uma programação cultural para a comunidade a preços populares. Esta é uma das formas que o projeto tem procurado para obter renda e garantir certa auto-suficiência financeira. Alguns ex-alunos atingiram a universidade e foram absorvidos pela instituição para lecionarem. Este movimento foi de grande valia, por garantir uma profissionalização aos jovens carentes.

O ambiente externo é bastante instável; a arte e a cultura no Brasil ainda são consideradas “produtos de luxo ou de segunda necessidade” e, em tempos de crise, é um setor que fica bastante afetado. As leis de incentivo à cultura são incertas e, a cada ano, é necessário iniciar um novo processo de seleção de projetos para aprovação nos governos federal, estadual e

municipal, e, posteriormente, buscar patrocínio na iniciativa privada para obtenção da ajuda financeira das leis de incentivo.

No aspecto social e político, o cenário apresentou mudanças; conforme mencionado anteriormente, na época da constituição da SAM/BH (1997), o Projeto Cariúnas foi criado para suprir uma lacuna cultural e social que havia em certos grupos da sociedade, e as escolas públicas no Brasil não apresentavam estrutura formal de ensino de atividades artísticas. Recentemente, as escolas públicas já oferecem atividades artísticas no currículo.

Quanto às relações de trabalho, nesta fase já são 30 colaboradores (dentre professores, funcionários de serviços gerais e da área administrativa, psicólogos, voluntários). A filosofia de gestão democrática continua em andamento, já que os processos internos de criação dos professores e voluntários da área pedagógica demandam certa liberdade de decisão. No entanto, com o aumento do número de alunos, de colaboradores, e do número de atividades, aumentou-se significativamente a complexidade da gestão.

A gestão do Projeto Cariúnas era baseada, até então, em relações de trabalho muito flexíveis, com muita liberdade de ação, e sem um esquema hierárquico formal divulgado internamente. Este formato funcionou bem até a 2ª fase, quando a equipe de trabalho era menor, e havia certa facilidade para o gestor em detectar as falhas de interação entre os membros do grupo e intervir de forma eficaz.

Com as mudanças na 3ª fase, a equipe de trabalho entrou em crise, em choque de culturas com a nova comunidade, e em choque de cultura com os professores novatos, recém formados, e ainda imaturos quanto aos processos de liberdade de ação. Muitos conflitos de trabalho foram observados entre os professores (equipe pedagógica), os funcionários de apoio (ex: serviços gerais, administrativo) passaram a apresentar dificuldades de execução dos seus serviços (porque o espaço físico na nova sede passou a ser muito maior do que o espaço anterior), e a idealizadora se encontrou em um momento de muita reflexão quanto às possibilidades de resolução dos conflitos na gestão e nas áreas administrativa e financeira.

Com o intuito de melhorar a gestão, foram tomadas ações de treinamento das equipes novas, ações de integração entre os funcionários, definição de procedimentos mais detalhados para as

tarefas dos serviços de apoio, fortalecimento do cargo de assessoria pedagógica (que passou a ter mais autonomia de trabalho e a intermediar as dificuldades encontradas pelos professores nos processos educativos e de criação).

Para garantir a manutenção financeira do projeto, estão sendo criados cursos livres de atendimento a outros públicos (ex: idosos, jovens adultos), estão sendo procuradas novas parcerias com instituições particulares, criação de eventos no local, entre outras. As iniciativas demandam tempo para que se alcance a independência financeira e para que haja geração de renda suficiente e independente das leis de incentivo à cultura (que, como mencionado anteriormente, são financiamentos incertos).

4.5- Aplicação das metáforas da organização à SAM/BH

Alguns estudiosos das organizações sugerem que mais de um paradigma de análise seja utilizado para explicar e caracterizar os processos de gestão, já que cada metáfora vista individualmente pode ser de pouca amplitude para explicar todos os fenômenos que ocorrem em uma determinada organização.

Como mencionado anteriormente, o presente trabalho trouxe uma explanação das metáforas da organização para complementação do estudo de caso do Projeto Cariúnas, de forma a avaliar as suas relações com o ambiente, em busca de entendimento para os seguintes questionamentos, os quais são analisados em seguida:

- a. Qual a natureza do ambiente organizacional em que as ONGs estão inseridas?
- b. Como este tipo de organização reage frente aos acontecimentos e às mudanças?
- c. A organização tem uma postura proativa e busca constantemente novas formas de parceria?
- d. Quais as características marcantes dos colaboradores da SAM/BH?
- e. Qual é a cultura existente na organização?
- f. Com qual intensidade os colaboradores se identificam com a organização e sua missão?
- g. Qual a imagem da organização que pode servir como ferramenta de análise da realidade do Projeto Cariúnas e que seja coerente com a linha de pensamento da idealizadora do projeto?

Com relação ao ambiente da organização, observa-se que o Projeto Cariúnas opera num ambiente complexo e turbulento, já que as demandas de cada comunidade atendida são distintas e a instituição tem grande influência das leis de incentivo do Governo e da economia. Nestas condições, a instituição estabelece estratégias gerais (estratégias sociais, culturais e financeiras), mas reage rapidamente às mudanças provocadas pelo ambiente e pelas relações de trabalho internas. A SAM/BH é uma instituição proativa, e que está sempre em busca de novas parcerias: na 3ª fase de crescimento (fase atual), a organização tem buscado novas parcerias voluntárias e fontes de financiamento, e tem criado novos cursos para atendimento a públicos diferentes.

Os colaboradores do Projeto Cariúnas são, em sua grande maioria, pessoas que têm grande afinidade com as metas sociais e culturais da organização; são pessoas altamente comprometidas com a filantropia, e se espelham na “identidade” da organização. São pessoas bastante motivadas pelo aspecto da realização profissional e do aprendizado.

Com relação às imagens da organização, conclui-se que as metáforas que se apresentam mais coerentes com o contexto da instituição são as metáforas do “organismo” e do “Cérebro”, e as características mais relevantes de cada uma delas serão descritas abaixo, fazendo-se um paralelo com a realidade da instituição.

A metáfora do “organismo” é bastante coerente com sistemas abertos, ou seja, com organizações que estão intimamente ligadas ao ambiente externo, e que desenvolvem mecanismos de adaptação às mudanças provocadas pelo ambiente. Com base na Figura 1 do presente trabalho, esta característica pode ser observada na SAM/BH, já que a instituição está intimamente ligada às comunidades em que atua, ao governo, e à sociedade em geral.

Esta metáfora traz também a importância das teorias da motivação, as quais visam compreender as necessidades de cada elemento da organização. A gestão do Projeto Cariúnas sempre teve como foco a avaliação constante dos interesses de seus colaboradores, e do entendimento das necessidades de cada um. Como é uma instituição de pequeno porte, esta atenção especial aos funcionários e alunos é bastante viável e aplicável na prática.

O Projeto Cariúnas tem como estrutura básica núcleos de trabalho, que podem ser comparados às “células” de trabalho da metáfora do “organismo”. Estas células se comunicam constantemente, promovendo as trocas necessárias para o bom funcionamento do “todo”. No Projeto Cariúnas, as “células” são os grupos de professores de música, de dança, de artes cênicas, grupos de funcionários de serviços gerais, e as células administrativas. Estes grupos se interagem com muita frequência e trocam experiências, gerando trabalhos conjuntos e criativos, em virtude da autonomia que a idealizadora proporciona.

Já a metáfora do “cérebro” motiva a análise da organização como sendo um sistema de processamento de informações, com alta flexibilidade e aprendizado contínuo. Estas são características básicas da gestão do Projeto Cariúnas, que tem a “auto-organização” como uma das metas de trabalho. Com foco na capacitação contínua, a idealizadora da instituição vem promovendo o crescimento profissional de seus colaboradores, e o desenvolvimento de cada um deles em várias especialidades, por meio de treinamentos, encontros pedagógicos, palestras educativas, e auxílio na formação acadêmica dos professores. Os colaboradores têm autonomia para participar dos processos decisórios quanto às regras da escola e quanto ao programa educativo, fazendo da prática democrática uma força da instituição.

A metáfora da “cultura” é muito marcante no Projeto Cariúnas, já que nele estão presentes relações de trabalho com indivíduos de culturas diferentes, comunidades distintas, sendo que cada indivíduo apresenta seus próprios valores, ideais e conceitos. A cultura “interna” da organização tem sido facilmente absorvida pelos seus colaboradores/participantes, em virtude da forte identificação que cada um deles apresenta com a instituição e seus ideais.

Conforme mencionado anteriormente, a organização vista como “fluxo de transformação” revela que indivíduos e organização têm possibilidade de escolher o tipo de auto-imagem que irá guiar suas ações e delinear seu futuro. Com isso, elas se transformam em conjunto com seu meio ambiente, levando a compreender que o padrão de organização que se vai revelando com o passar do tempo é evolutivo. O Projeto Cariúnas, bem como grande parte das ONGs, tem esta característica, mais fortemente presente na fase 3, quando da formatação de uma identidade própria da instituição.

5- Conclusão

O Projeto Cariúnas é um programa sócio-cultural que foi criado em 1997 pela Sociedade Artística Mirim de BH (SAM/BH), uma organização não-governamental sem fins lucrativos, que tem por objetivo proporcionar a crianças e adolescentes de famílias de baixa renda um desenvolvimento holístico e inserção social por meio do ensino das artes (música, teatro e dança).

O presente trabalho objetivou desenvolver um estudo de caso do processo de crescimento da SAM/BH e efetuar a análise crítica das ações que a instituição tem tomado diante das mudanças, usando-se as metáforas da organização como ferramentas de análise. As mudanças pelas quais a SAM/BH tem passado e o aumento da complexidade das relações dentro da organização nos convidaram a examinar os cenários das fases de crescimento da instituição e a realizar um estudo de caso.

Para a elaboração deste estudo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de caracterização das três fases de crescimento da instituição, usando-se as metodologias de observação direta e documental para levantamento, coleta e análise dos dados. Os dados foram compilados de forma a se comparar as fases de crescimento por meio de indicadores, para melhor compreensão das mudanças ocorridas na instituição. Por fim, foi desenvolvida uma análise dos dados, aplicando-se as metáforas da organização à realidade do Projeto Cariúnas.

Nas primeiras fases do crescimento da instituição (fase 1 e fase 2), as características mais marcantes nos remetem mais fortemente à metáfora do “organismo”, já que os elementos de trabalho funcionavam como pequenas células que se comunicavam constantemente, promovendo as trocas necessárias para o bom funcionamento do “todo”.

Já na fase atual (fase 3), mantém-se estas mesmas características do funcionamento como “organismo”, porém ressalta-se a presença marcante dos processos de aprendizagem nos grupos de trabalho, remetendo à imagem do “cérebro”, e a metáfora da “cultura”, característica muito marcante nas ONGs.

A organização vista como “fluxo de transformação” revela que indivíduos (juntamente com a instituição) têm possibilidade de escolher o tipo de auto-imagem que irá guiar suas ações e delinear seu futuro. Com isso, elas se transformam em conjunto com seu ambiente. O Projeto Cariúnas apresenta esta característica, mais fortemente presente na fase 3 (fase atual), quando da formatação de uma identidade própria da instituição.

Mecanismos de aprendizagem têm sido motivados pela idealizadora da instituição, que vem promovendo o crescimento profissional de seus colaboradores e o desenvolvimento de cada um deles em várias especialidades, por meio de treinamentos, encontros pedagógicos, palestras educativas, e auxílio na formação acadêmica dos professores.

Observou-se que, em cada fase de existência, as ações da instituição têm sido bastante eficientes diante das mudanças vividas. A SAM/BH, preocupada em exercer uma gestão coerente com o novo cenário de vivência do Projeto Cariúnas, vem buscando ajuda externa para melhor compreender este movimento de mudanças e redefinir as estratégias com mais clareza, de forma a se adaptar à nova realidade e garantir o atendimento às comunidades carentes.

O presente trabalho foi desenvolvido também com o interesse de agregar valor à gestão do Projeto Cariúnas e de divulgar as ações da SAM/BH, que é uma instituição séria e que tem obtido resultados significativos na área social e cultural.

6- Referências:

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. The role of metaphors in organizational change. *Group & Organization Management*, v. 17, n.3, p. 242-248, 1992.

HILL, R.C.; LEVENHAGEM, M. Metaphors and mental models: sense making and sense giving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, v. 21, n. 6, p. 1057-1074, 1995.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: Métodos de Pesquisa e de Análise Quantitativa e Qualitativa de Dados. *RAE-Eletrônica*, v.1, n. 1, Jan./Jun. 2002.

GODOY, A. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *RAE*, v. 35, n. 4, Jul./Ago. 1995.

SIMON, H.A. *Administrative Behavior*. New York: 1947.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J.L., *Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC)*. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2008. V.01. 116p.

PEIXOTO, A. Ampliando horizontes em pesquisa qualitativa nas organizações. *RAE-Eletrônica*, v. 4, n. 2, Resenha 2, Jul./Dez. 2005.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. *RAC*, v.4, n. 1, Jan./Abr. 2000: 113-134.

PRESTES MOTTA, F. Controle social nas organizações. *RAE*, v. 19, n. 3, p. 11-25, Jul./Set. 1979.

Site na internet: www.cariunas.org.br

WATSON, Tony. *Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”*.