

Universidade Federal de Minas Gerais
Departamento de Sociologia e Antropologia
Programa de Mestrado em Sociologia

***BUROCRATIZAÇÃO, TECNOLOGIA E ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR: um estudo comparado entre Organizações de
Desenvolvimento e Assistência Social no Brasil.***

Rodolfo Amorim Carlos de Souza

Dissertação de Mestrado

***BUROCRATIZAÇÃO, TECNOLOGIA E ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR: um estudo comparado entre Organizações de
Desenvolvimento e Assistência Social no Brasil.***

Rodolfo Amorim Carlos de Souza

**Trabalho realizado
como requisito parcial
para obtenção do título de
Mestre em Sociologia**

Orientação:

Prof. Dr. Antônio Augusto Pereira Prates

U.F.M.G. BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

Belo Horizonte, julho de 2009.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que de alguma forma cooperaram para que esta dissertação se tornasse uma realidade. Agradeço a Deus pela dádiva da criação, na qual temos nosso ser, e por todas as possibilidades nela inscritas, nos convidando ao cultivo responsável e criativo.

Agradeço aos meus pais por todo o amor, paciência e incentivo demonstrado nestes anos de estudo. Agradeço aos meus irmãos e familiares próximos, que me apoiaram no processo de elaboração deste trabalho. Agradeço ao meu orientador Antônio Augusto, pelas preciosas dicas e orientações no processo de elaboração e conclusão desta dissertação. Agradeço aos amigos do L'Abri por compreenderem meus momentos de ausência física e mental nos quais estava envolvido, de alguma forma, com a produção desta dissertação. Agradeço ao Professor Cláudio Leite, por me incentivar ao ingresso no mestrado e me auxiliar em várias ocasiões de necessidade e aperto.

Agradeço aos amigos da Associação Kuyper para Estudos Transdisciplinares (AKET), do Centro de Assistência e Desenvolvimento Integral (CADI), e da Cidade dos Meninos (CDM), que me auxiliaram pela oferta de informações, tempo e *insights* fundamentais para a articulação teórica, embasamento empírico e a conclusão da presente pesquisa.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	i
SUMÁRIO	ii
LISTA DE GRÁFICOS, FIGURAS E TABELAS	iv
RESUMO	v
1. INTRODUÇÃO	1
2. PERFIL SOCIAL DAS ODAS E A NECESSIDADE DE ANÁLISE	5
2.1 RECONFIGURAÇÃO DO SISTEMA SOCIAL E PAPEL DAS ONG'S	5
2.2 “TERCEIRO SETOR” E A REALIDADE BRASILEIRA.....	11
2.3 EXPANSÃO ORGANIZACIONAL DO “TERCEIRO SETOR”	16
2.4 CENÁRIO DE POBREZA E O PAPEL DAS ODAS NO BRASIL	19
2.5 ABORDAGENS ORGANIZACIONAIS DO “TERCEIRO SETOR” E ODAS	23
3. ESPECIFICIDADE DAS ODAS E LEITURA TECNOLÓGICA	27
3.1 CARÁTER SOCIAL ESPECÍFICO DAS ONG'S E ODAS	27
3.2 O MODELO BUROCRÁTICO E A ANÁLISE ORGANIZACIONAL	31
3.3 CRÍTICA AO MODELO BUROCRÁTICO E ANÁLISE ORGANIZACIONAL	37
3.4 RACIONALIDADE LIMITADA E AMPLIAÇÃO DAS CATEGORIAS	46
3.5 ANÁLISE CONTINGENCIAL E ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS	49
3.6 TECNOLOGIA, ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS E ODAS	54
4. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA: TECNOLOGIA E ANÁLISE DAS ODAS	59
4.1 CONCEITOS, NÍVEIS DE ANÁLISE E MENSURAÇÃO	64
4.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA E COLHETA DE DADOS	68
5. ANÁLISE ORGANIZACIONAL COMPARADA: CDM/CADI.....	70
5.1 ANÁLISE ORGANIZACIONAL: CDM	70
5.1.1 HISTÓRIA, OBJETIVOS GERAIS E PERFIL ORGANIZACIONAL: CDM	70
5.1.2 PERFIL INSTITUCIONAL: CDM.....	74
5.1.3 PÚBLICO ALVO, ESTRUTURA E AMBIENTE: CDM	77
5.1.4 PERFIL DO PESSOAL E ADMISSÃO: CDM	82
5.1.5 ROTINA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E BUROCRACIA: CDM.....	87

5.1.6 OBJETIVOS: CDM.....	95
5.1.7I RESULTADOS E IMPACTO ORGANIZACIONAL: CDM.....	97
5.1.8 ANÁLISE DOS DADOS: CDM.....	102
5.2 ANÁLISE ORGANIZACIONAL: CADI.....	107
5.2.1 HISTÓRIA, OBJETIVOS GERAIS E PERFIL ORGANIZACIONAL: CADI.....	107
5.2.2 PÚBLICO ALVO, ESTRUTURA E AMBIENTE: CADI.....	111
5.2.3 PERFIL DO PESSOAL E ADMISSÃO: CADI.....	117
5.2.4 ROTINA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E BUROCRACIA: CADI.....	120
5.2.5 OBJETIVOS: CADI.....	130
5.2.6 RESULTADOS E IMPACTO ORGANIZACIONAL: CADI.....	131
5.2.7 ANÁLISE DOS DADOS: CADI.....	135
5.3 ANÁLISE COMPARADA - CDM/CADI.....	140
5.3.1 PERFIL INSTITUCIONAL, TECNOLOGIA E BUROCRACIA: CDM/CADI.....	140
5.3.2 OBJETIVOS E RESULTADO ORGANIZACIONAL: CDM/CADI.....	147
7. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	154
BIBLIOGRAFIA.....	159
APÊNDICE A.....	168
APÊNDICE B.....	172
APÊNDICE C.....	180

LISTA DE GRÁFICOS, FIGURAS E TABELAS

Gráfico 1.1 - Grau de Rotinização Geral CDM	87
Gráfico 2.1 - Grau de Rotinização dos Trabalhos CADI	121
Gráfico 3.1 - Grau de Rotinização Geral CDM/CADI	143
Figura 1.1 - Organograma Geral da CDM	80
Figura 1.2 - Campo de análise e Eixos de Intervenção: CDM.....	83
Figura 2.1 - Organograma Geral: CADI	114
Figura 2.2 - Campo de Análise e Eixos de Intervenção: CADI	117
Tabela 1.1 - Classificação Internacional de <i>non profits</i> : perfil das ODAS	30
Tabela 2.1 - Perfil Geral dos Funcionários da CDM.....	84
Tabela 2.2 - Grau de Rotinização CDM	88
Tabela 2.3 - Grau de Centralização CDM	90
Tabela 2.4 - Grau de Formalização Interna CDM	92
Tabela 2.5 - Objetivo Organizacional CDM	96
Tabela 2.6 - Tipo de Resultados e Impacto CDM	98
Tabela 2.7 - Percepção Geral Resultados e Impacto CDM	100
Tabela 3.1 - Perfil Geral Funcionários CADI	118
Tabela 3.2 - Grau de Rotinização CADI	122
Tabela 3.3 - Grau de Centralização CADI	124
Tabela 3.4 - Grau de Formalização Interna CADI	128
Tabela 3.5 - Objetivo Organizacional CADI	130
Tabela 3.6 - Tipo de Resultados e Impacto CADI	132
Tabela 3.7 - Percepção Geral de Resultados e Presença CADI	134
Tabela 4.1 - Grau de Rotinização CDM/CADI	144
Tabela 4.2 - Grau de Centralização Interna CDM/CADI	145
Tabela 4.3 - Grau de Formalização Interna CDM/CADI	146
Tabela 4.4 - Objetivo Organizacional CDM/CADI	149
Tabela 4.5 - Tipo de Resultado e Impacto Organizacional CDM/CADI	151
Tabela 4.6 - Percepção Geral de Resultados e Impacto CDM/CADI.....	153

RESUMO

As Organizações de Desenvolvimento e Assistência Social (ODAS), componentes do universo do “terceiro setor”, têm se apresentado como importantes atores sociais na busca do enfrentamento de situações de pobreza e desigualdade social perante o contexto de crise do modelo estatal de bem-estar social e a reconfiguração do sistema de provisão de bens públicos. Este conjunto organizacional, por sua vez, não apresenta estruturas, objetivos e dinâmicas de intervenção social afins àqueles pertencentes ao setor público-estatal, de um lado, ou do setor empresarial, por outro, carecendo de uma análise sociológica particularizada. Esta análise ausente no campo da sociologia das organizações, necessita identificar as particularidades do fenômeno organizacional em questão, auxiliando na compreensão de sua dinâmica interna, formas de estruturação e resultados obtidos junto ao público-alvo. Dissertamos nesta obra, por meio de um estudo comparado, sobre como a identificação de tecnologias de intervenção social das ODAS, comumente atreladas a leituras ideológicas da realidade social, explica em grande medida a presença de tipos distintos de estruturas organizacionais, a definição de seus objetivos e o alcance de resultados específicos.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo compreender, por meio de uma análise organizacional comparada com enfoque sociológico, a especificidade dos fatores que influenciam a estruturação, definição de objetivos e alcance dos resultados de um grupo específico de organizações denominadas ODAS (Organizações de Desenvolvimento e Assistência Social). Será especialmente focado o lugar da tecnologia na definição de estruturas organizacionais mais ou menos burocratizadas e a relação destas com o alcance de seus objetivos junto ao público-alvo atendido. Com a explicitação desta relação causal específica visamos apontar quais configurações organizacionais são eficientes na busca de seus objetivos específicos. Além disto, pretendemos apontar a relação entre a estruturação específica de organizações e sua relação com tipos distintos de impacto em seus resultados na sociedade. Busca-se, assim, aprofundar na descrição do fenômeno social que compõe o grupo específico de organizações analisadas, produzindo um conhecimento passível de aplicação em realidades organizacionais com objetivos afins, contribuindo para o incremento de sua eficiência e eficácia interna e no entendimento dos tipos de resultados alcançados junto ao seu público-alvo.

Pressupõe-se, no desenvolvimento desta análise, que conhecendo a configuração e as dinâmicas internas deste grupo de organizações e sua relação com os resultados sociais obtidos, atores sociais diversos poderão apoiar de forma mais consciente e informada o desenvolvimento da sociedade civil organizada no Brasil, colaborando na articulação e potencialização de seus atores (FALCONER, 2000; MARTINS, 1998; ANHEIER, 2000; LOPES 2004; LANDIM, 1988; MARTINS, E. M. 2003).

As ODAS, que em geral têm suas ações direcionadas ao enfrentamento de situações de pobreza, têm diante do contexto brasileiro um horizonte de crescente expansão e legitimidade de atuação, haja vista o profundo cenário de desigualdades sociais e baixo desenvolvimento humano. Não obstante esta posição como atores estratégicos no contexto nacional, poucas são as abordagens de cunho sociológico que aprofundam na compreensão de suas dinâmicas organizacionais específicas. Estas organizações, por apresentarem um caráter híbrido, que as distingue das dinâmicas típicas de organizações públicas e do setor comercial, carecem de uma análise contingente particularizada, apropriada à sua compreensão. Objetivamos, assim, o aprofundamento na compreensão deste fenômeno social específico por meio de uma leitura sociológica organizacional, com apontamentos de caráter descritivo a partir do cruzamento analítico de elementos teóricos e empíricos relacionados diretamente ao fenômeno em questão.

Para que alcancemos este fim desenvolveremos no presente trabalho quatro etapas distintas de análise e aprofundamento. Em uma primeira etapa, abordaremos o contexto em que se apresenta a alegada *relevância social* das ODAS, descrevendo as transformações no sistema de provisão de bens e serviços sociais além da discussão em torno do conceito de “terceiro setor”, apontando suas características gerais. A partir deste esclarecimento inicial do contexto das ODAS, argumentamos pela necessidade de uma análise aprofundada e particular do fenômeno, haja vista a crescente demanda social para a atuação de tais organizações e a ausência de paradigmas de entendimento apropriados à complexidade de tal perfil organizacional. A partir

desta abordagem, elaboramos as primeiras questões que direcionaram a abordagem teórica e a pesquisa empírica posterior.

Em seguida a esta etapa inicial, passamos a *construir e articular o marco teórico* necessário a uma *compreensão apurada das ODAS*, apontando os problemas específicos a serem respondidos pela pesquisa. Passamos, assim, a definir o caráter particular das organizações a serem analisadas por meio de uma leitura organizacional sociológica. Após o conhecimento geral do universo e características típicas das ODAS, apresentamos o marco teórico organizacional neo-weberiano como apropriado à explicação da complexidade organizacional apresentada pelas ODAS.

Após a definição do marco teórico adotado, apresentamos os *problemas centrais da pesquisa e a hipótese central* a ser ou não confirmada pela análise *in loco*. Passamos assim a descrever o método de abordagem específico a ser empreendido na pesquisa, explicitando as variáveis dependentes e independentes a serem consideradas, os níveis de análise organizacional a serem explorados e o modo de abordagem a ser empreendido empiricamente. Em seqüência a este esclarecimento metodológico, passamos a uma apresentação preliminar e à definição da amostra organizacional a ser considerada para análise final.

Após estas considerações contextuais, teóricas e metodológicas, passamos à *análise dos dados empíricos* colhidos, descrevendo qualitativa e quantitativamente o perfil das organizações analisadas e seus resultados sociais separadamente. Com os resultados explicitados e inicialmente interpretados, passamos à análise comparativa final, explicitando os achados empíricos

relacionados à teoria utilizada, apontando os aspectos relevantes ao alcance do objetivo de compreensão do fenômeno organizacional analisado.

Como conclusão, reforçamos os resultados gerais da análise, bem como apontamos caminhos posteriores para aprofundamento da temática e direções de aplicação do modelo de análise empreendido junto a campos organizacionais relacionados, colaborando para a ampliação do conhecimento dos fenômenos organizacionais do “terceiro setor” em geral.

2. PERFIL SOCIAL DAS ODAS E A NECESSIDADE DE ANÁLISE

As ODAS passaram a se apresentar, no decorrer das últimas décadas, como atores importantes na provisão de bens e serviços públicos anteriormente associados direta e quase exclusivamente aos Estados Nacionais. Esta nova realidade, com a expansão rápida do número e dimensão das novas organizações de caráter privado orientadas a fins públicos, passa a responder a uma crescente demanda por intervenções sociais pontuais no espectro do complexo sistema social contemporâneo.

2.1 RECONFIGURAÇÃO DO SISTEMA SOCIAL E PAPEL DAS ONG'S

Dentro do tema de compreensão do sistema de provisão de bens e serviços sociais, central em disciplinas como ciências políticas, economia e sociologia, uma transformação de dimensões globais tem-se tornado alvo comum de acirradas discussões, polarizadas por tonalidades distintas de cunho ideológico. Esta transformação corresponde à *crise do modelo estatal* de Bem-Estar Social e a *reconfiguração do cenário de atores* responsáveis pela distribuição de bens e serviços sociais.

Esta “crise” do Estado e a discussão em torno da redefinição de seu papel enquanto gestor de bens públicos encerra questões de dimensões internas e externas. Internamente, passou a apontar, em meados da década de 70, a ineficiência institucional do estado moderno na gestão dos bens públicos. A adoção de um modelo estatal de *welfare state* – de inspiração ideológica Keynesiana – teria comprovado sua ineficiência no enfrentamento de questões

sociais e na busca da estabilidade econômica em grande parte dos países em que se fez presente. Críticas e propostas de reforma realizadas a partir da década de 70 passaram, assim, a apontar a necessidade premente de diminuição de seu papel, sobretudo no que diz respeito às intervenções no equilíbrio das forças de mercado. Estas propostas têm, por sua vez, a partir da década de 80, sido amplamente adotadas por nações dispersas pelo globo, mostrando sua força mesmo junto a grupos políticos tradicionalmente reconhecidos como coletivistas e estatizadores (TAYLOR, 2006; MONTEIRO, 2006). As disfunções no aparelho burocrático estatal e no modo de implementação de serviços públicos, como a morosidade no enfrentamento de demandas sociais, a sobretaxa de setores sociais, a corrupção dentro dos grandes quadros de funcionalismo público e o distanciamento frente às demandas locais, cooperaram para a crescente deslegitimação estatal frente às comunidades nacionais, conduzindo às propostas de reforma crescentemente implementadas (MARTINS, 1998, p. 111).

Em uma dimensão externa, Martins (1998) aponta a configuração de uma nova conjuntura internacional na construção de um quadro de mudanças estruturais no papel do Estado Nacional. Dentre os fatores de conjuntura internacional elencados estão: crises econômicas intensas, como a do petróleo e a liquidez e instabilidade do mercado financeiro internacional; os novos requisitos de integração competitiva em um cenário global; o desenvolvimento de tecnologias de informação e transportes, cooperando para a permeabilização das fronteiras nacionais; a criação de uma rede complexa de relações transnacionais; e o fim de projetos reconstrucionistas pós-guerra, como representados por Breton Woods e o plano Marschal. Estes fatores agregados revelam a nova conjuntura na qual está inserido o Estado moderno, impondo novas realidades e

necessidades estruturais e, com estas, novas formas de satisfazê-las, forçando exogenamente sua reconfiguração.

Segundo Martins (1998), uma nova realidade estrutural e a crise do Estado de bem-estar trouxeram, como resposta, três categorias de reformas:

A racionalização, visando a otimizar a gestão pública; a descentralização, visando a aproximar gestão de serviços aos beneficiários; e a autonomização, visando a estimular parcerias baseadas no caráter público não-estatal (...) parte indissociável deste quadro é o movimento de migração da produção de políticas públicas do Estado em direção a organizações públicas não estatais pertencentes ao terceiro setor (...) o movimento em direção ao terceiro setor representa, sobretudo, uma mudança estrutural na esfera pública, outrora domínio exclusivo dos cidadãos, da burguesia, e sucessivamente, do aparelho de proteção social estatal (MARTINS 1998, p. 111-112).

A análise sociológica de Anthony Giddens (2001) reforça o cenário apresentado por Martins, interpretando as modificações sociais no sistema de relações sociais em nível global como o surgimento de uma *sociedade civil global*, deslocando os Estados-Nação como atores exclusivos ou unidades de análise fundamentais para a compreensão da configuração do cenário social em um contexto mais amplo. Esta transformação do papel do Estado Nação como provedor privilegiado de bens e serviços sociais e a conseqüente formação de uma sociedade global teria sido impulsionada por três forças principais: as *forças do mercado*, conduzindo à presença de fronteiras internacionais mais fluídas em espaços crescentemente desterritorializados; as *mudanças tecnológicas*, sobretudo nas áreas de comunicação e transporte, que conduziram a um desencaixe social e à separação tempo/espço, criando uma dinâmica de relações sociais complexas em espaços geográficos distantes; e as *transformações culturais*, fruto da maior interconexão e trocas culturais em níveis nunca antes concebidos, gerando uma nova consciência de pertença e co-responsabilidade globais. Giddens (2001) qualifica este novo cenário político-

social, rompendo com visões tradicionais de análise do papel do Estado, como uma “terceira via”. A ausência de *accountability* das forças culturais possibilitadas pela modernidade e suas conseqüências preocupantes têm causado o surgimento de novas formas de controle, ou de *governança* social, paralelas aos Estados, fazendo surgir em seu contexto uma “sociedade civil global” articulada e ativa no enfrentamento das questões sociais e dos desafios globais múltiplos. Uma política que reconheça este novo contexto deveria, segundo o autor, ampliar suas categorias de análise e níveis de implementação política, considerando os indivíduos e seus vínculos sociais para além daqueles tradicionais relacionados ao Estado. Esta política, segundo Giddens (1999), deveria:

Preservar uma preocupação central com a justiça social, ao mesmo tempo aceitando que a gama de questões que escapam à divisão esquerda/direita é maior do que fora anteriormente (...) liberdade para os sociais democratas deveria significar autonomia de ação, que por sua vez demanda o envolvimento de uma comunidade social mais ampla. Tendo abandonado o coletivismo, a política de terceira via busca um novo relacionamento entre o indivíduo e a comunidade, uma redefinição de direitos e obrigações. Podemos sugerir um novo *motto* para a nova política: *sem responsabilidades não há direitos*. (GIDDENS, 1999, p. 63).

O espaço em que se daria esta nova relação entre responsabilidade e direitos, denominado por Giddens (2001) como “terceira via”, carrega similaridades ao conceito de sociedade civil, caracterizada por um espaço de múltiplas relações sociais destinadas à provisão de bens públicos que se dão fora da estrutura institucional estatal. Segundo Giddens, a emergência de uma sociedade civil global é “talvez um dos mais importantes acontecimentos que ocorrem no mundo atual”, sendo sua exploração “um dos maiores desafios para as ciências sociais nos anos que virão” (GIDDENS, *et all*, 2001).

Seguindo uma linha de análise de cunho crítico distinta da de Giddens e Martins, e refletindo uma abordagem ideológica que podemos denominar como

marxista “ortodoxa”, autores como Montaño (2002) argumentam por uma compreensão de mudança do papel do Estado referida a crises internas e articulações para seu enfraquecimento, e não aos reflexos de um novo paradigma social global. Segundo Montaño (2002), a crise fiscal do Estado brasileiro teria “justificado”, nos anos 80 e 90, a (contra) reforma do Estado. Esta reforma, por sua vez, teria um caráter de concepção neoliberal e se realizaria pela “privatização de empresas públicas, ajuste dos gastos estatais, reformas tributárias, da previdência e das legislações trabalhista e eleitoral e pelo recorte do financiamento da área social”. Ligado a este último, ter-se-ia “retirado da esfera estatal um conjunto de políticas e instituições sociais, nas áreas de assistência, previdência e da saúde e educação públicas” (MONTAÑO, 2002, p. 218).

Ainda segundo Montaño (2002), o projeto de reforma estatal proposto por setores conservadores da sociedade teria sido baseado na acusação de *paternalismo* e *excessiva burocratização* estatal, conflagrados pela política *populista* de líderes governamentais, gerando uma crise de governança. Assim, a passagem e compensação das práticas de intervenção social à atuação da sociedade civil, e a transferência consciente das responsabilidades do Estado ao “terceiro setor”, seriam as soluções apontadas. Mesmo que difira, em seu ponto de partida valorativo, da descrição de autores como Giddens e Martins, Montaño (2002) reconhece o fato da proliferação da atuação de diversas organizações de caráter não-governamental na execução de transformações de realidades sociais nacional e internacionalmente (MONTAÑO, 2002, p. 224).

Segundo Anheier (2005), especialista na análise do fenômeno social descrito por Giddens como sociedade civil global, desenvolvimentos recentes

como a expansão de organizações sem fins lucrativos sugerem uma transformação social de âmbito global. Este se configuraria como uma “transformação das sociedades industriais a pós-industriais e de um cenário de estados nação a um de sociedade e economias transnacionais, ou mesmo globais onde o nível local recebe mais relevância e independência” (ANHEIER, 2005, p. 10). Assim, o reconhecimento pleno da posição elevada e do papel das organizações sem-fins-lucrativos no início do séc. XXI seria a principal diferença em relação à etapa final do último século. Pois neste momento as *nonprofits* “foram ‘redescobertas’ como provedoras de serviços no contexto do Estado de bem-estar social” (ANHEIER, 2005, p. 11).

Segundo Leilah Landim (1999), descrevendo o perfil das organizações não governamentais no Brasil se dá *vis-à-vis* outros setores da sociedade nacional, principalmente o Estado, na sua habilidade de lidar com os profundos problemas sociais. Segundo a autora, entre os tópicos do debate nacional de reconfiguração do papel do Estado estão “o papel das organizações sem fins lucrativos na mobilização de recursos materiais, sua função como agentes, extensões ou substitutos do Estado”. Ligado à discussão em torno do papel do Estado, discute-se em relação às organizações sociais a sua capacidade de “influenciar as políticas públicas, sua competência efetiva e capacidade de aliviar a pobreza, e sua contribuição para a democratização, manutenção e manifestação de identidades étnicas, culturais e indígenas” (LANDIM, 1999 apud ANHEIER, 1997, p. 323-324).

No encaixo desta reconfiguração social de crise do Estado de bem-estar social, articulações complexas de organizações de caráter não-lucrativo têm surgido como opção viável no enfrentamento da questão social e na provisão de

serviços sociais. Esta complexa rede de organizações e ações sociais para além do Estado tem sido designada como “terceiro setor”.

2.2 "TERCEIRO SETOR" E A REALIDADE BRASILEIRA

Amplamente utilizado para descrever o novo estado de coisas relacionado à provisão de bens e serviços sociais, o termo “terceiro setor” tem sido amplamente discutido por teóricos das ciências sociais. Questiona-se, neste contexto, sua real origem e o fato de ser ou não esta uma concepção ideologicamente construída, com uma agenda oculta de construção taxonômica e luta pelo poder simbólico decorrente de sua adoção (MONTAÑO, 2002; FERNANDES, 1994; LANDIM, 1998; MARTINS, 2003). Ainda que não seja o objetivo do presente estudo aprofundar na polêmica em torno do termo “terceiro setor”, torna-se relevante discorrer de forma sucinta as principais teses presentes no debate, de forma a orientar a utilização do termo no decorrer deste estudo.

Refletindo uma linha de crítica ao conceito “terceiro setor”, Montañó (2002) defende que o termo teria sua origem em uma visão estruturalista, funcionalista ou liberal da sociedade, perdendo de vista a totalidade social e a historicidade da realidade social. Entre as críticas apontadas à adoção do conceito “terceiro setor”, esta linha ideológica destaca a deficiência do termo em poder discernir de forma apropriada o padrão emergente de enfrentamento da questão social como terceiro, segundo ou primeiro setor. Na elaboração política clássica, argumenta Montañó (2002), as relações contratuais individuais e comunitárias que compõem a sociedade civil, agora denominada “terceiro setor”, sempre teriam sido

consideradas a base, ou origem do Estado e das empresas comerciais, podendo ser igualmente denominado primeiro ou segundo setor (MONTAÑO, 2002, p. 56).

Também inserido em uma posição crítica à adoção irrefletida do termo “terceiro setor”, Humberto Martins (2003) opta por descrever o fenômeno associado ao termo à dimensão de “inclusão dos significados reais das ações sociais por detrás do suposto setor”. Segundo o autor, uma taxonomia mais apropriada à análise sociológica do fenômeno social em questão seria o uso do conceito de *iniciativas cidadãs*. Estas significariam as “ações de indivíduos, grupos ou organizações realizadas, por meio de interferências em sistemas sociais específicos, enquanto uma tentativa de solucionar problemas sociais, latentes ou manifestos” (MARTINS, 2003, p. 1). Ainda segundo Martins (2003), o termo “terceiro setor” “confunde mais do que orienta o olhar do investigador para o estudo das ações” tratadas, pois “engloba uma diversidade muito grande de casos” que muitas teorias sociológicas não “nos autorizariam confundir” (MARTINS, 2003, p. 1).

Não obstante as diversas críticas ao uso do termo “terceiro setor”, este encontra crescente aceitação para designar o conjunto de iniciativas com fins públicos, provenientes da sociedade civil e da iniciativa privada. O termo “terceiro setor” tem sido usado para se referir, dentre outras coisas, à “ação social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, às organizações do poder público privatizadas na forma de fundações e às ‘organizações sociais’” (FALCONER, 2000).

Constata-se, seguindo a proposta de Falconer (2000), não obstante o debate ideológico corrente em torno do termo, que:

Para além de um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria organizacional, política ou sociológica ‘terceiro setor’, no Brasil, é uma idéia-

força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação (Falconer, 2000:2).

Tendo como base a intenção de descrever um fenômeno organizacional específico, utilizaremos o termo “terceiro setor” entre aspas como uma afirmação de consciência da inconclusão do debate corrente sobre sua propriedade em descrever o fenômeno a que se refere. Reconhecemos, no entanto, que mesmo os críticos do uso de tal conceito (MONTAÑO, 2002; MARTINS, 2003) reconhecem o fenômeno social distinto surgido nas últimas décadas, com a multiplicação de ações cidadãs em contraposição à idéia de um Estado provedor. Assim, não obstante reconheçamos o contexto de crítica por detrás do termo “terceiro setor” aqui utilizado, assumimos suas características fundamentais como um fenômeno social contemporâneo específico, para o qual orientaremos nosso olhar nesta dissertação. Para tanto, a idéia por detrás do termo “terceiro setor” aqui adotado descreve, de forma mais ampla, um *espaço mobilizador de forças, ações e reflexões da sociedade civil, composto de organizações sem fins lucrativos num âmbito não-governamental* (FERNANDES, 1994; LANDIM, 1997; FALCONER, 2000).¹

Segundo Landim (1997), o Brasil apresentaria uma forte tradição de atuação de organizações sem fins lucrativos no enfrentamento de questões sociais. Estas organizações teriam surgido na década de setenta, com uma forte influência de ideologias marxista e católica, articulando-se na relação com a presença do Estado ditatorial. Nos anos 80, estas organizações passariam a

¹ Como apontado acima, o “terceiro setor” seria composto em sua dimensão institucional de organizações de cunho não-governamental, comumente denominadas ONG’s (Organizações Não-governamentais). Outros nomes comuns atribuídos a estas organizações são: organizações sem-fins-lucrativos, organizações da sociedade civil, ou organizações sociais. No próximo capítulo aprofundaremos a descrição e definição dos critérios que determinam o caráter específico e distinguem uma ONG de outras organizações presentes na sociedade.

diversificar em suas concepções, temas e atividades, variando de movimentos populares a projetos relacionados ao combate e prevenção da AIDS, passando pela proteção ambiental e problemas relacionados às minorias étnicas, questões de gênero, crianças de rua, dentre outros (LANDIM, 1997 apud ANHEIER, 1997, p. 332). Landim (1997) conclui sua análise sobre a presença organizacional sem fins lucrativos no Brasil com o apontamento de três temas centrais que sublinhariam todo o seu desenvolvimento histórico. O primeiro diria respeito ao papel da Igreja Católica em popularizar a idéia de filantropia e prover o quadro de referência organizacional para organizações tradicionais e contemporâneas. Um segundo tema seria o forte papel histórico desempenhado pelo Estado na criação e modelação de uma parcela significativa do setor sem fins lucrativos no país. O terceiro tema seria a politização de muitas organizações que refletem os interesses diversos de vários segmentos da sociedade brasileira (LANDIM, 1997, p. 332).

Fernandes (1994), do Instituto de Estudos da Religião (ISER), especializado em pesquisas e produção de conhecimento sobre a interface de ONG's e agentes sociais ligados à religião, compartilha em grande medida da leitura sociológica de Landim (1997), apontando as origens nacionais do fenômeno organizacional do “terceiro setor”, remontando sua presença à atuação tradicional de entidades de ajuda como as Santa Casas de Misericórdia e organizações de apoio ou combate ao governo ditatorial das décadas de sessenta e setenta (FERNANDES, 1994, p. 27). Em sua definição de “terceiro setor”, que aponta uma leitura de origem em solo nacional, Fernandes (1994) diz que:

Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e

expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (Fernandes, 1994 apud loschpe, 1997, p. 27)

Em um caminho distinto ao de Fernandes e Landin, autores como Montañó (2002) e Falconer (2000) destacam que a presença deste conjunto organizacional e de ações no Brasil teria sido iniciada, sobretudo, por ações de articulação ideológica e de incentivo financeiro originadas por fóruns de discussão e organismos internacionais. Entre estes, teriam exercido papel fundamental articulações internacionais que discutiram a reconfiguração estatal e econômica como o Consenso de Washington, entidades financeiras como o FMI e o Banco Mundial, e *grant makers* estrangeiras, como a Fundação W. K. Kellogg, Fundação Ford, dentre outras. Segundo Falconer (2000), “entidades internacionais e multilaterais foram as grandes introdutoras do conceito e as responsáveis pela valorização do terceiro setor em todo o mundo subdesenvolvido”. Continuando na mesma linha de argumentação, Falconer (2000) diz que as grandes fundações, igrejas e mesmo entidades governamentais de países capitalistas desenvolvidos, desde o fim da década de oitenta, teriam passado a “investir maciçamente na (re)construção das sociedades civis dos países do desmoronado bloco soviético”. Neste contexto histórico, estas instituições teriam “apoiado movimentos de combate à pobreza em países subdesenvolvidos, como no caso brasileiro” (FALCONER, 2000, p. 4-5).

Assim como na discussão em torno do termo “terceiro setor”, não nos ateremos no aprofundamento da discussão em torno da origem e caráter das relações sociais presentes dentro deste espaço mobilizador na realidade nacional, reconhecendo uma complexa multiplicidade causal na configuração deste novo padrão de intervenção social. O que nos interessa aqui, no entanto, é *constatar a*

presença social real destes novos atores componentes do “terceiro setor” no enfrentamento de questões sociais no Brasil, as ONG’s, e sua relação com a análise específica das ODAS. Cabe-nos, assim, abordar as dimensões reais deste fenômeno organizacional nacional e internacionalmente, apontando o universo onde estão inseridas as ODAS a serem analisadas.

2.3 EXPANSÃO ORGANIZACIONAL DO “TERCEIRO SETOR”

A multiplicação, nas últimas duas décadas, do número de organizações de caráter não-governamental atuando em diversos setores da sociedade Brasileira e internacional tem exigido, não obstante discussões de caráter ideológico, a atenção de pesquisadores, gestores, formuladores de políticas públicas e da população em geral. Este fenômeno de recente expansão organizacional e conseqüente alocação e mobilização de recursos já não é percebido e debatido apenas em círculos acadêmicos ou junto a ativistas ligados a projetos ideológicos de atuação, mas é experimentado de forma direta, no consumo de seus produtos e serviços, por grande parte da população brasileira e mundial.

Segundo Anheier (2005, p. 9), em sua obra “*Non Profit Organizations: theory, management, policy*” dedicada à análise do contexto organizacional sem fins lucrativos (*non profit*), o surgimento de organizações sem fins lucrativos é um fenômeno recente e de dimensões globais, tendo ramificações e presença atuante nos níveis sociais local, nacional, internacional e global. No nível local, a presença destas organizações se dá como parte da construção de comunidades carentes, em estratégias de “*empoderamento*” social, na organização de ações de conscientização, educação, profissionalização e colocação de pessoas no

mercado de trabalho, na luta por direitos junto aos órgãos públicos municipais, estaduais e provinciais, entre outras áreas de atuação.

No nível nacional, estas geralmente se apresentam como parte de programas de reforma social e educacional e na formação de diversas parcerias público-privadas. Apenas nos EUA, o número de organizações não-governamentais isentas de impostos chega à expressiva quantia de 1.273.336 organizações (WEITZMAN, et al. 2002, apud ANHEIER, 2005), com 10% da população nacional trabalhando diretamente neste setor, entre trabalhos remunerados e voluntários. A porcentagem de populações nacionais economicamente ativas envolvidas com estas organizações é expressivo, refletindo a ampla dimensão social do fenômeno. Na Holanda, 14,4% do total da população economicamente ativa está envolvida com o trabalho de ONG's, 10% tendo vínculos empregatícios. Em outros países os números de envolvidos com estas organizações chegam a 8,5%, no caso da Inglaterra, 7,6% dos Franceses, 4,8% dos Argentinos, 2,8% dos Egípcios e 4,2% dos Japoneses, reiterando seu caráter global (SALOMON, et al., 2003).

No nível internacional, a presença crescente de Organizações Não-Governamentais como atores Internacionais pode ser constatada, passando em números de cerca de 13.000 em 1981 para mais de 47.000 em 2001. O número de filiações entre organizações formais e Organizações Internacionais como o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP) apresentaram um aumento de 46% entre 1990 e 2000 (GLASIUS et al. 2002, p. 130), refletindo a internacionalização deste fenômeno de expansão organizacional.

No nível global, as organizações de tamanho e alcance expressivos envolvem em suas atividades expressivos números de pessoas diretamente

envolvidas, ou associadas, como a Anistia Internacional, com mais de um milhão de membros e presença em mais de 140 países. Outra organização de dimensões semelhantes, a *Care International*, tem uma equipe de mais de 10.000 funcionários empregados, com uma receita anual, apenas no escritório central nos Estados Unidos, de US\$ 450 milhões. O estudo comparado de Salomon *et al* aponta que, do total da população economicamente ativa mundial, 4,4% estão envolvidos diretamente com o trabalho de organizações do “terceiro setor”.

No Brasil os números e estatísticas expressam uma expansão sugestiva e recente do universo organizacional sem fins lucrativos. As organizações do “terceiro setor” passaram, a partir dos anos 80, a compor uma parcela significativa do universo total de organizações no país. Segundo dados do IBGE (2002), das 5,3 milhões de organizações públicas e privadas sediadas no país, mais de 500 mil são sem fins lucrativos – cerca de 10% do total. As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL), que delimitam o universo em que se localizam as ODAS a serem aqui analisadas, perfazem um total de 276 mil entidades - cerca de 5% do total.² Estas empregavam em 2002, 1,5 milhão de assalariados, número considerável, haja vista representarem o triplo do número de servidores públicos federais na ativa no mesmo ano, compondo 5,5% dos empregados de todas as organizações registradas no país.

Dados da mesma pesquisa (ibid, 2002) confirmam as FASFIL como um fenômeno social em rápida expansão. Até 1970, existiam no Brasil apenas 10.998 FASFIL, com 64% das organizações atuais sendo criadas a partir de 1990. Já entre os anos de 1996 e 2002, houve entre estas organizações um crescimento de 157%. Segundo estimativas do IPEA, em 1998, 10% da população brasileira

² Os critérios para a definição do universo das FASFIL foram: (i) privadas, não integrantes do aparelho do Estado; (ii) sem fins lucrativos; (iii) Institucionalizadas ou legalmente instituídas; (iv) auto-administradas; e (v) voluntárias, podendo ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas (2002).

ou 15 milhões de pessoas doaram recursos para o Terceiro Setor e cerca de 12 milhões de voluntários participam desta causa.³ Esta realidade de rápida expansão e cooptação social exige, por parte do setor acadêmico, uma resposta na mesma proporção em pesquisas fundamentais e aplicadas. Estas auxiliarão o Governo na formulação de políticas públicas apropriadas direcionadas a este setor, gestores de organizações na compreensão de suas dinâmicas organizacionais, e a iniciativa privada e sociedade civil em geral na articulação apropriada de parcerias, alianças estratégicas e integração social.

A partir deste quadro geral qual seria, no contexto brasileiro específico, o ambiente em que ocorrem as atividades das organizações do “terceiro setor” e as ODAS? Existe um contexto de atuação pelo lado da demanda de tais organizações que legitime sua presença e expansão? Para respondermos a estas perguntas, temos de entender o cenário de desigualdades e baixo índice de desenvolvimento humano presente no cenário nacional.

2.4 CENÁRIO DE POBREZA E O PAPEL DAS ODAS NO BRASIL

A peculiaridade da configuração social no Brasil reforça a necessidade de compreensão deste instrumento de articulação de práticas de desenvolvimento e assistência no qual se configuram o universo das ODAS, com objetivos direcionados a mitigar situações de desigualdade e vulnerabilidade social.

No Brasil, distintamente de muitos países com populações em condições precárias de vida, encontramos um cenário peculiar. De acordo com o estudo “Desigualdade e Pobreza no Brasil”, realizado pelo IPEA (2000), o Brasil não é

³ Cf. Marco Legal do Terceiro Setor No 5, Cadernos da Comunidade Solidária, IPEA, 1998 Fonte: Integração - Revista Eletrônica do Terceiro Setor <http://integracao.fgvsp.br/>.

“um país pobre, mas um país com muitos pobres” no qual “os elevados níveis de pobreza que afligem a sociedade encontram seu principal determinante na estrutura da desigualdade”, uma “perversa desigualdade na distribuição da renda e das oportunidades de inclusão econômica e social” (BARROS; HENRIQUES MENDONÇA, 2000, p. 22). Em 1999, 53,1 milhões de pessoas no Brasil eram consideradas pobres, ou 34% do total das famílias,⁴ enquanto 14%, ou 22,6 milhões de pessoas, estavam em posição inferior à linha de indigência. Porém, ao se comparar a situação de pobreza com a constatação sobre a renda *per capita*, revela-se a presença de recursos e extrema deficiência na distribuição destes pelo país. Em todo o mundo, 64% dos países têm renda *per capita* inferior à brasileira, colocando este entre um terço dos países mais ricos do mundo. Por outro lado, ao comparar o nível de pobreza no Brasil ao de países com renda *per capita* similar, revela-se que o percentual de pobres naqueles é de apenas 10% da população, contra 34% no Brasil (ibid 2000, p. 27). Uma análise comparativa entre os índices de Gini⁵ para a distribuição de renda total familiar *per capita* realizado em 1996 por Deiniger e Squire (ibid 2000, p. 131), revela que enquanto países ricos (membros da OCDE) apresentavam uma média Gini de 0,33, a África entre 0,43 e 0,47 e a América Latina entre 0,49 e 0,50, o Brasil apresentou 0,59, superando de forma expressiva a média mundial.

Segundo dados recentes do PNUD (Programa de Desenvolvimento da ONU) o Brasil é o décimo (10º) mais desigual numa lista com 126 países e territórios. O índice Gini nacional passou de 0,591 em 2004 para 0,58 em 2006,

⁴ Os dados do IPEA utilizaram a renda per capita familiar em comparação com a estrutura de custos de satisfação de necessidades básicas, como alimentação, vestuário e transporte (cf. ibid 2000:23).

⁵ Gini é um indicador de desigualdade de renda que varia de 0 a 1, sendo 0 em uma situação na qual toda a população possuísse uma renda equivalente, e 1 se apenas uma pessoa detivesse toda a riqueza do país.

avançando em relação a países como Colômbia e Guatemala.⁶ Apesar dos avanços, o Brasil ainda é mais desigual do que todos os países com IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) superior ao seu, com situação semelhante apenas a do Chile, com um índice de Gini de 0,571. Além disto, em apenas oito países os 10% mais ricos da população se apropriam de uma porcentagem da renda nacional maior que a dos ricos brasileiros. No Brasil, eles concentram 45,8% da renda, inferior apenas àqueles encontrados no Chile (47%), Colômbia (46,9), Haiti (47,7), Lesoto (48,3%), Botsuana (56,6%), Suazilândia (50,2%), Namíbia (64,5%) e República Centro-Africana (47,7%). No outro extremo, só em sete países a parcela da riqueza apropriada pelos 10% mais pobres é menor que no Brasil. Os pobres brasileiros detêm apenas 0,8% da renda, fatia superior à dos pobres de Colômbia, El Salvador e Botsuana (0,7%), Paraguai (0,6%), e Namíbia, Serra Leoa e Lesoto (0,5%).

A comparação entre os 20% mais ricos e os 20% mais pobres mostra que, no Brasil, a fatia da renda obtida pelo quinto mais rico da população (62,1%) é quase 24 vezes maior do que a fatia de renda do quinto mais pobre (2,6%). A partir desta constatação sócio-econômica, em que a presença de recursos e a incipiente distribuição apresentam-se simultaneamente, podemos apontar o potencial real de iniciativas cidadãs que possam auxiliar no enfrentamento do problema da desigualdade social. Isto, por sua vez, pode ser instrumentalizado pela ação eficiente de uma ação articulada de ODAS, que apresentam uma presença crescente a partir dos anos 70 no país, como abordado anteriormente.

No entanto, enquanto em países desenvolvidos a média de envolvimento da população em Organizações não-governamentais é de 10%, chegando em

⁶ Cf. análise de relatório da PNUD em: www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens

14% em países como Holanda e Bélgica e 9,8% nos EUA, o Brasil, segundo o estudo comparado de Salomon *et al* (apud Anheier, 2005), apresentou o número de apenas 1,6% da população economicamente ativa envolvida em tais organizações. Em comparação aos 4,4% da média mundial e 4,8% da Argentina, seu vizinho latino americano com problemas sociais similares, verifica-se no país certa imobilidade e potencial latente de ação diante do problema de enfrentamento das questões relacionadas às iniciativas cidadãos, particularmente envolvidas na Assistência e no Desenvolvimento Social. Esta constatação diante do cenário de desigualdade descrito explica, em parte, o crescimento constante do número de organizações como as ODAS no cenário nacional, apontando não somente a relevância de sua presença, mas também o potencial de multiplicação de tais estruturas institucionais dentro do contexto de reconfiguração do sistema de provisão de serviços e bens sociais.

Não obstante o chamado “terceiro setor” apresentar-se como força de crescente presença na sociedade, seja em torno de potencial de transformação de realidades como em alocação de recursos financeiros, humanos, culturais, políticos e econômicos, as abordagens teóricas e empíricas direcionadas ao fenômeno em questão não encontram expressão no universo acadêmico e de análise social. Este tipo de análise, em nosso entender, fornece um conhecimento indispensável à tomada de decisão pontual e em dimensões locais, sobretudo no nível de atuação e articulação organizacional junto a situações sociais específicas.

2.5 ABORDAGENS ORGANIZACIONAIS DO “TERCEIRO SETOR” E ODAS

Como temos observado, o “terceiro setor” apresenta especificidades em seus padrões de relações sociais que demandam uma análise sociológica particularizada. Em relação à dinâmica organizacional do “terceiro setor”, confirmamos a necessidade e ausência de uma leitura social particularizada, ainda que observemos a crescente expressão e complexidade deste universo de organizações.

Como veremos neste capítulo, poucas são as publicações disponíveis, de caráter sociológico descritivo, que tratem apropriadamente ou de forma criteriosa o tema organizacional do “terceiro setor”, caracterizando sobre este um estado atual de indefinições e ignorância. Mendes (1999), na introdução de sua abordagem à cultura organizacional no “terceiro setor” no Brasil, ressalta a inexistência de “teorias, modelos e mecanismos administrativos, organizacionais e gerenciais específicos para organizações sem fins lucrativos em geral e para ONG`s em particular”. Ele também ressalta que a ignorância em relação ao setor em formação dá-se por parte do governo, nas três instâncias, pelo empresariado, e também pelos dirigentes das próprias organizações que fazem parte do “terceiro setor”. Segundo Andréas Falconer, em sua tese *“A Promessa do Terceiro Setor”*, este não é um campo extensivamente pesquisado, existindo ainda “poucos estudos empíricos abrangentes e um número insignificante, até recentemente, com enfoque organizacional” (1999, p.1). Em 1999, o *John Hopkins Institute for Policy Studies*, da Universidade John Hopkins, desenvolveu um estudo comparativo internacional sobre o Setor Sem Fins Lucrativos. A justificativa para tal empreendimento foi a ausência de conhecimento empírico acumulado sobre o

vasto terreno do “terceiro setor”. Este desconhecimento empírico, segundo os pesquisadores, contribui para que o universo das organizações da sociedade civil “permaneça invisível para a formulação de políticas públicas, para o setor empresarial, a mídia e os próprios agentes do ‘terceiro setor’” (FALCONER, 1999).

A particularidade das ONG’S reforça o argumento da necessidade de estudos direcionados à sua realidade específica no contexto brasileiro. Estas organizações, por um lado, não trabalham na lógica própria do mercado, marcada pela incessante busca de lucros e nem, por outro, na lógica da ação política, marcada pela provisão pública de bens e serviços públicos (HUDSON, 1999). Faz-se necessário, assim, conhecer os atores e lógicas que propulsionam e inibem as próprias ODAS, não sendo consideradas, ao nosso entender, apropriadas a comum adequação de modelos sociológicos e técnicas administrativas próprias do setor privado comercial, por um lado, ou a adaptação de modelos semelhantes aos utilizados por organizações do setor *non profit* europeu ou norte-americano, por outro.

Segundo Peter Druker (1999, p. 4), um dos mais respeitados teóricos da administração, ao direcionar seu olhar sobre a gestão deste *nicho* organizacional específico, “somente uma pequena parcela daquilo que está à disposição das instituições sem fins lucrativos, para ajudá-las em questões de gerência, foi concebido especificamente para elas.” Segundo o mesmo autor, a maior parte do conhecimento produzido na área foi “desenvolvido originalmente para as necessidades das empresas” e acrescenta que “pouca atenção é dada às características distintas das instituições sem fins lucrativos ou às suas maiores necessidades específicas” (DRUKER, 1999, p. 4).

Não obstante observarmos a ausência de estudos que enfoquem o funcionamento das organizações do terceiro setor e das ODAS em particular, o conhecimento disponível nesta área tende a ignorar a especificidade deste universo de organizações, que passa a ser amplamente reconhecido em resistência às tendências de adaptação *isomórfica* de modelos de gestão como apontados pela teoria institucionalista de DiMaggio e Powell (1983). Como fenômeno organizacional recente (ANHEIER, 2004), as organizações não-governamentais apresentam uma especificidade estrutural ligada à complexa rede de *stakeholders* a quem deve sua existência e produção e à peculiaridade de seu produto, forças motivadoras de alcance de objetivo e fontes de financiamento.

Esta especificidade, que será aprofundada em seus detalhes adiante (*vide Capítulo 3*) passa a ser reconhecida seja por teóricos da administração como por sociólogos, economistas e cientistas políticos. Drucker (1999), representando a ênfase na gestão, enfatiza a distinção destas organizações quanto:

Á sua missão, que tanto as distingue das empresas e do governo; ao que vem a ser 'resultados' no trabalho (...) às estratégias necessárias à comercialização dos seus serviços (...) o papel completamente diferente que o conselho diretor desempenha nas mesmas; a necessidade de atrair voluntários, desenvolvê-los e gerenciar seu desempenho; nas relações com uma diversidade de público" e até mesmo no "problema do desgaste individual", pois o "comprometimento com elas tende a ser tão intenso. (Drucker, 1999, p. 5)

Anheier (2005) aponta, entre os aspectos necessários à compreensão descritiva deste nicho, a distinção fundamental de sua base de funcionamento, o que denomina *estrutura de administração dual*. Nestas, de forma peculiar encontramos: a orientação fundamental de se ater a valores e a busca por eficiência como motivações base; a *estrutura motivacional complexa* da equipe de trabalhos, que migra entre matizes motivacionais egoísticas e altruístas em uma mesma organização; o ambiente *organizacional complexo* onde estas estão

imbricadas, lidando com atores diversos como comunidades carentes, governo, empresas financiadoras, doadores individuais, assembleias deliberativas, mídia, etc.; e a importância *fundamental de valores* anteriores, em muitos casos, à busca por lucros ou eficiência na gestão e produção de bens e serviços públicos (ANHEIER, 2000, p. 6-7).

Economistas como Weisbrod e Steiberg (*apud* Anheier, 2000, p. 115-127) apontam a especificidade destas organizações em prover bens *quasi*-públicos em um contexto de demandas heterogêneas, no qual nem a dinâmica de eficiência corporativa ou de provisão de bens públicos de caráter mais universalizante, tradicionalmente protagonizado pelo estado, respondem às demandas mercadológicas. Outros autores (ARROW, 1963; KRASHINSKY, 1973) apontam a ausência de informações globais para destacar a eficiência na provisão de bens públicos aos *stakeholders* como pais ou moradores de comunidades locais, conduzindo à confiança em organizações próximas, componentes da denominada sociedade civil, como meios imediatos de checagem da eficiência na distribuição dos bens sociais prometidos, confirmando a especificidades das organizações não-governamentais.

O entendimento de lógicas organizacionais do “terceiro setor” se aproximaria em alguma medida à proposta de entendimento da compreensão de *movimentos sociais* (GOHN, 1997). Nestes, diferentemente da análise racional organizacional externa e estrutural, apresentam-se como variáveis relevantes de compreensão social aspectos como a orientação ideológica de grupos e líderes, a influência de valores na definição do tipo de intervenção efetivada e o lugar da motivação voluntária e espontânea diante de incentivos típicos de organizações racionais com perfil técnico-burocrático. Segundo Gohn (1997, p. 72), a análise

dos movimentos sociais “se move do interior dos indivíduos, de suas representações mentais, para o exterior, para suas práticas sociais” com a reconsideração de elementos ideológicos e valores na compreensão da identidade coletiva de grupos, sua estruturação organizacional e interação com sua cultura.

A partir da constatação sobre a necessidade de se abordar de forma específica e analítica os processos e dinâmicas próprias das organizações do “terceiro setor” e das ODAS em particular, percebemos a necessidade de descrever a especificidade deste conjunto organizacional e encontrar um marco teórico que possibilite sua leitura considerando suas especificidades. A partir deste quadro teórico definido, podemos nos lançar na análise empírica e chegar a conclusões a seu respeito.

3. ESPECIFICIDADE DAS ODAS E LEITURA TECNOLÓGICA

3.1 CARÁTER SOCIAL ESPECÍFICO DAS ONG'S E ODAS

Como apresentado anteriormente, o “terceiro setor” apresenta como perfil central sua imbricação em um contexto de complexas relações entre as esferas pública e privada, refletindo características de movimentos sociais, com forte presença de tendências ideológicas em suas ações e conformação de relações sociais. As organizações pertencentes a este “setor” social, da mesma forma, apresentam ambigüidades e particularidades que merecem maior atenção e compreensão. Partindo, assim, de uma análise sociológica do objeto em questão, adotamos como definição de organizações não governamentais critérios estruturais e

operacionais. Estes definem seu perfil a partir de padrões ou estruturas organizacionais que as distinguem em um grupo social à parte de outros tipos organizacionais, evitando definições baseadas em discriminações legais ou econômicas do fenômeno. Segundo a definição estrutural-operacional de Anheier (2004), pode-se significativamente discernir a especificidade de organizações não governamentais, ou sem fins lucrativos, de entidades governamentais, comerciais, informais e de associação não voluntária, compulsória, respondendo de certo modo às críticas mencionadas anteriormente direcionadas ao amplo universo organizacional do “terceiro setor”.

Segundo Anheier (2004), em seu conjunto as ONG's (*nonprofits*), teriam como primeiro critério de definições o fato de *serem organizadas* ou institucionalizadas em alguma medida. Este critério requer a existência de limites organizacionais significativos, como a distinção entre membros e não membros, consciência da distinção entre responsabilidades individuais e organizacionais e entre a organização e outras entidades como a família, círculo de amigos e redes soltas de relacionamento (ANHEIER, 2004, p. 47). Um segundo critério seria o *caráter privado* de tais organizações, institucionalmente separadas do governo e de seu aparato. Isto não implica que estas não recebam recursos ou trabalhem em parcerias governamentais, mas que têm uma identidade institucional separada do estado e de sua instrumentalidade, seja no nível local ou nacional, não exercendo, da mesma forma, alguma autoridade governamental. Como terceiro critério, estas organizações seriam *auto-governadas* ou equipadas para controlar suas próprias atividades. Estas organizações não podem ser funcionalmente dependentes de outras entidades, governamentais ou empresariais, devendo controlar de modo significativo suas próprias atividades,

usufruindo de governança interna e um grau significativo de autonomia. Um quarto critério é o *caráter não-distributivo de lucros*, ou retornos de lucros gerados a presidentes ou diretores. Os lucros produzidos pelas atividades de tais organizações devem ser retornados para os fins descritos em sua missão, administrando seus lucros de forma a promover o bem público, diferenciando-as de organizações do setor privado comercial. Um quinto e último critério é o *caráter voluntário* destas organizações, envolvendo um grau significativo de participação voluntária. Isto implica que a organização necessita engajar voluntários em suas operações e administração, seja por trabalho ou contribuição, e que esta cooperação seja não-compulsória, distinguindo-as de associações de adesão compulsória como associações profissionais, algumas câmaras de comércio ou sindicatos (2005, p. 47-49).

Alguns tipos específicos de organizações sem fins lucrativos se caracterizam como associações voluntárias, fundações, organizações baseadas na fé, sociedades manuais, grupos de auto-ajuda, sociedades de cooperação, dentre outras. A definição do setor sem fins lucrativos adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU) se assemelha à definição estrutural-operacional de Anheier, adotando, no entanto, um viés de orientação econômica. Segundo a caracterização adotada pela ONU (*apud* ANHEIER, 2005, p. 54), o setor sem fins lucrativos seria composto de: organizações auto-governadas; sem fins lucrativos e não distribuidora de lucros; institucionalmente separadas do governo; e não compulsórias. As ODAS podem, além dos critérios comuns às demais organizações não governamentais, ter acrescentado o critério de possuírem como objetivo organizacional a *transformação de realidades sociais por meio da intervenção em sistemas sociais específicos* na tentativa de solucionar problemas

sociais manifestos. Com referência à classificação internacional de organizações sem fins lucrativos, as ODAS exerceriam as funções atribuídas ao Grupo 4, devido ao caráter de assistência social e ao Grupo 6, devido ao seu aspecto de desenvolvimento (*vide Tabela 1.1*). Um número expressivo de organizações que compõem o universo das ODAS a ser analisado apresenta, em seu quadro de atividades, características de ambos os grupos definidos, como nos casos da *Care International*, *Visão Mundial*, *Compassion*, *Fundo Cristão para Crianças* e *OXFAM*, dentre outras.

Tabela 1.1 – Classificação Internacional de *non profits*: perfil das ODAS

Tabela - 1
Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos

Grupo 1: Cultura e recreação		
1	100	Cultura e artes
1	200	Esportes
1	300	Outras recreações
Grupo 2: Educação e pesquisa		
2	100	Educação primária e secundária
2	200	Educação superior
2	300	Outras educações
2	400	Pesquisa
Grupo 3: Saúde		
3	100	Hospitais e reabilitação
3	200	Casas de enfermagem
3	300	Saúde mental e intervenção em crises
3	400	Outros serviços de saúde
Grupo 4: Serviços sociais		
4	100	Serviços sociais
4	200	Emergência e assistência
4	300	Suporte e manutenção de renda
Grupo 5: Meio ambiente		
5	100	Meio ambiente
5	200	Proteção animal
Grupo 6: Desenvolvimento e moradia		
6	100	Desenvolvimento econômico, social e comunitário
6	200	Moradia
6	300	Emprego e treinamento
Grupo 7: Lei, advocacy e política		
7	100	Organizações civis e de advocay
7	200	Leis e serviços legais
7	300	Organizações políticas
Grupo 8: Intermediários filantrópicos e promoção do voluntariado		
Grupo 9: Internacionais		
Grupo 10: Religião		
Grupo 11: Associações profissionais e de negócios e uniões		
Grupo 12: Sem classificação		

Fonte: Salomon and Anheier 1997b

Tendo definido o caráter e natureza geral das organizações a serem analisadas, passamos à problemática relativa à definição de um marco teórico que proporcione o conhecimento da natureza específica das organizações a serem analisadas. Isto proporcionará descrever as relações causais que interferem em sua estrutura e processos internos auxiliando para a tomada de decisão e busca de eficiência organizacional bem como a compreensão das relações entre técnica, definição de objetivos e tipo de resultados alcançados. Como mencionado anteriormente, nossa abordagem se atém às dimensões sociais ou estruturais das organizações, o que nos conduz à discussão e desenvolvimento teórico em torno da tradição burocrática weberiana de análise organizacional.

3.2 O MODELO BUROCRÁTICO E A ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Dentro da tradição de análise organizacional sociológica, situaremos o marco teórico-conceitual deste presente trabalho dentro de um *programa de pesquisa científico* (LAKATOS, 1980) de cunho especificamente organizacional sociológico, que denominamos a análise sociológica do *tipo ideal burocrático*, sistematizada por Max Weber e desenvolvida em modelos de análise organizacional neo-weberianos. A partir desta direção e pressuposto, modelos divergentes de análise organizacional, como o de relações humanas (MERTON, 1970), político-estrutural (SELZNICK, 1971; CROZIER, 1994), neo-institucionalista (DIMAGGIO; POWEL, 1983) ou de população-ecológica (HANNAN; FREEMAN, 1977), serão apenas mencionados como contexto de diálogo e crítica com a teoria weberiana e de sua

influência na ampliação das categorias de análise organizacional e a origem das abordagens teóricas contemporâneas neo-weberianas.

Dentro de seu variado escopo de análise sociológica, Max Weber (1982) buscava a compreensão do fenômeno de crescente e contínua racionalização de meios/fins encontrado na civilização ocidental, que a distinguiu das demais civilizações. Seu objetivo não era normativo, mas de descrição e compreensão da realidade através da aplicação de um modelo interpretativo deste fenômeno destacado por uma metodologia de *tipos ideais*, onde a percepção de padrões de ação social, historicamente situados, foram agrupados em modelos explicativos típicos, servindo como mediação analítica de realidades e fenômenos sociais diversamente situados geográfica e temporalmente. Neste contexto de tipos ideais, Weber introduziu de forma definitiva o conjunto de variáveis presentes na configuração organizacional prevalente no ocidente, a *burocracia racional legal*.

Diferentemente de modelos de dominação fundados no carisma ou na tradição, a burocracia racional legal seria baseada em princípios racionais no interesse de administração, sendo sustentada por sanções legais e existindo dentro de um padrão legal (PERROW, 1986, p. 3). O pressuposto básico para o surgimento da burocracia, com modelos menos desenvolvidos já encontrados na civilização egípcia, romana, chinesa e da cristandade, é o desenvolvimento de uma *economia monetária*. Esta proporcionava para a organização burocrática a provisão de uma renda constante para a sua manutenção, um pressuposto básico para sua existência e manutenção. Esta renda constante evitava, assim, a modificação de suas estruturas internas de forma substancial, transformando qualitativamente a estrutura organizacional (WEBER, 1982, p. 142).

As características básicas do modelo organizacional burocrático moderno seriam na tradição Weberiana: o tratamento igual a todos os empregados; o trabalho feito a partir da *expertise*, dos talentos e na experiência relevante para as distintas posições; as posições não teriam prerrogativas extra-organizacionais, pertencendo somente à organização; os padrões de trabalho e de resultados seriam claramente especificados; o estabelecimento e imposição de regras e regulamentos servindo ao interesse da organização; e o reconhecimento de que estas regras e interesses ligam simultaneamente administradores e empregados, tendo estes últimos formas de recorrer aos termos contratuais na relação com aqueles (*apud* PERROW, 1986, p. 3). O modelo Weberiano contém três grupos de características. Relacionando-se à estrutura e função da organização, Weber apontou que seus serviços deveriam ser conduzidos em uma forma contínua, com uma hierarquia de escritórios sob o controle constante de um superior, uma divisão sistemática do trabalho baseada em treinamento especializado e *expertise*, com a especificação do grau de poder de decisão, e responsabilidades possuídas em cada cargo. As especificações das funções seriam exercidas e ativadas por regras escritas e mantidas em arquivos. Estes mecanismos teriam como função prover mecanismos de controle sobre a performance individual e meios para a especialização e coordenação de papéis a serem desempenhados, evitando a interferência mútua internamente.

A burocracia também se caracterizaria, segundo Weber (1982), por um meio definido de recompensas aos esforços dos trabalhadores. Os salários na burocracia são fixados e geralmente crescem segundo o ranking do empregado, rompendo com formas tradicionais e carismáticas de motivação funcional. Os oficiais na burocracia não possuem os meios de produção ou administração,

sendo estes de propriedade da organização, gerando naqueles um estado de dependência ocupacional e dedicação organizacional.

Finalmente, Weber (1982) aponta o aspecto de proteção do indivíduo como característica da burocracia. Os direitos do indivíduo são protegidos contratualmente na forma ocidental de burocracia, sendo respaldado por um sistema externo de leis e regulamentos. Isto preveniria contra o uso abusivo de poder entre o empregador e empregado e promoveria uma perspectiva real de construção de carreira quanto ao avanço no ranking organizacional sob a indicação de eficiência e cumprimento dos requerimentos organizacionais oficiais. Instâncias intra e extra-organizacionais de apelação estariam à disposição dos empregados contra ingerências e abusos de poder na execução de funções por parte de ocupantes de cargos superiores (PERROW, 1986, p. 48).

A organização burocrática, com estas características descritas, teria como principal objetivo o controle da influência de fatores externos sobre a efetividade da produção organizacional na busca de seus objetivos. Isto seria alcançado pela desparticularização de suas ações internas, tratando empregados e organizando sua hierarquia a partir de critérios universalizantes que valorizam a eficiência, a performance, o profissionalismo e a expertise em contraste às influências sociais informais como o nepotismo, os favorecimentos pessoais, dentre outros. Seja no processo de recrutamento, como no de ascensão organizacional e perspectiva de carreira, os métodos burocráticos tendem a ser universalizados.

Segundo Weber (1982), o modelo burocrático racional legal apresentaria vantagens expressivas sobre outros modelos organizacionais devido à sua superioridade puramente técnica. Esta comparação do mecanismo burocrático com outras organizações seria semelhante à forma como a máquina se compara

aos modelos não-mecânicos de produção. Dentre as vantagens técnicas expostas por Weber estão: a precisão, a velocidade, a clareza, o conhecimento dos arquivos, a continuidade, a discricção, a unidade, a redução do atrito e dos custos de material e produção (WEBER, 1982, p. 150).

A burocracia entendida como modelo organizacional eficiente em comparação com os outros tipos e leituras tem sofrido críticas sistemáticas na literatura da sociologia das organizações. O próprio Weber (1982) criticou a burocracia no que ele denominou de “jaula de ferro” (*iron cage*), em que a personalidade humana era ameaçada pelos frios e formais processos inerentes à organização, com sua demanda por uma racionalidade estritamente funcional e a tentativa de ruptura da pessoa com as influências externas que a compõem. Entre outras críticas, estão as de que a burocracia demonstraria rigidez e timidez quando da necessidade de mudanças e adaptação a novos contextos. E a demora em processos intra-organizacionais em virtude da rígida canalização e multiplicação de níveis da hierarquia. Não obstante as críticas levantadas, analistas afirmam que a burocracia continua sendo o modelo prevalecente no mundo capitalista e sua demanda expressiva por bens de consumo e eficiência organizacional (ETZIONI, 1961; PERROW, 1986). Além disso, a tendência universalista e impessoal da burocracia tende a oferecer formas mais justas, referindo-se principalmente ao tratamento universalizado de seus componentes, sendo menos vulneráveis às relações personalistas e paternalistas de gestão que geram formas de opressão e abuso de poder.

Segundo Perrow, todas as organizações tendem incessantemente à burocratização na medida em que se estabelecem em contextos mais consolidados e estáveis (PERROW, 1986). Weber considerou a burocracia como

uma das estruturas sociais mais difíceis de se destruir, pois transforma uma ação comunitária em ação societária racionalmente ordenada. Esta socialização das relações de poder, consequência do estabelecimento de uma burocracia, a torna um instrumento de poder de primeira ordem nas mãos de quem controla o aparato burocrático. Weber (1982) assevera que uma forma burocrática consolidada seria superior a qualquer resistência de massa ou ação comunitária. O burocrata e os funcionários da burocracia estariam, segundo Weber (1982, p. 160), como que ligados mecanicamente a um mecanismo sempre em movimento, que lhe define padrões fixos de comportamento, prendendo-os por toda a sua existência material e ideal. As instituições típicas do capitalismo privado, incluindo o estado e as instituições econômicas privadas, seriam fundamentais para a provisão material das massas neste contexto social capitalista, fazendo com que a eliminação de tais organizações seja algo utópico.

Não obstante a ênfase Weberiana e de muitos de seus seguidores em apontar o caráter inexorável da presença burocrática na sociedade capitalista moderna, muitas críticas a este modelo de leitura organizacional foram introduzidos nas ciências sociais, colocando novos modelos de compreensão organizacional. Fatores não observados, ou não na devida medida, pela análise weberiana, passaram a ter maior foco de análise. Com isto surgiram os modelos de análise organizacional alternativos ao burocrático, como o de relações humanas, o institucionalismo e o modelo de população-ecológica, os quais serão descritos brevemente.

3.3 CRÍTICA AO MODELO BUROCRÁTICO E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Para encontrarmos variáveis de análise organizacional que respondam ao objetivo da presente pesquisa, devem-se compreender o contexto de crítica ao modelo clássico weberiano e suas implicações. Após a realização de uma série de estudos organizacionais denominados Hawthorne, fatores e variáveis não racionais passaram a ser considerados essenciais na explicação da produtividade e eficiência organizacional dando início a propostas de maior liberdade e democracia dentro das organizações consideradas burocráticas racionais legais, originando a tradição de estudos organizacionais das relações humanas.

Dentre os proponentes da crítica psicológica ao modelo burocrático está a leitura de Robert K. Merton (1970), influenciado pelas teorias psicológicas de Dewey e Veblen. Sua proposta básica afirma que fatores psicológicos relacionados aos sentimentos e subjetividade dos indivíduos que compõem uma organização, bem como a informalidade das relações internas, afetam de maneira expressiva o processo de trabalho e produtividade organizacional.

Esta leitura psicológica propõe uma interpretação das relações humanas dentro das organizações como essencial na compreensão destas. Criatividade, iniciativa e personalidade da liderança seriam aspectos que determinariam em grande parte a produtividade e funcionamento organizacional, não sendo aspectos exatamente racionais. Segundo Merton, o modelo burocrático ignorou as tensões internas das organizações e suas disfunções. Em sua crítica ele aponta três aspectos negativos da burocracia: a incapacidade treinada, onde o excesso de treinamento geraria inadequações para o exercício de outras funções necessárias, a psicose ocupacional, em que a obediência restrita a regras geraria

antipatias, ênfases e discriminações prejudiciais para uma organização e a deformação profissional. A burocracia rígida seria uma organização totalmente voltada para si mesma em uma forma despersonalizada, não podendo responder às crescentes demandas de relações secundárias com o ambiente externo, como na estabelecida com clientes, fornecedores e acionistas.

P. Selznick (1971), C. Perrow (1986) e A. Gouldner (1955), na mesma linha de crítica ao modelo burocrático racional legal, propõem por sua vez uma leitura de cunho sociológico que enfatize as demandas e tensões internas de grupos componentes das organizações. Segundo Selznick (1971), existe dentro da hierarquia organizacional uma bifurcação de interesses delineados pela interação de diferentes grupos de profissionais. A organização não seria um organismo homogêneo com suas partes objetivando um mesmo fim, mas a mescla de grupos e sub-grupos com interesses e demandas distintas com sub-objetivos organizacionais. Estes grupos poderiam ser os arquitetos de uma empreiteira, os médicos de um sistema hospitalar, engenheiros de uma indústria, etc. Estes exerceriam, assim, tensão sobre os níveis hierárquicos superiores, buscando a mudança dos objetivos organizacionais a favor de seus sub-objetivos próprios, tendo assim sua racionalidade própria específica dentro de uma estrutura burocrática considerada anteriormente como um sistema racional homogêneo.

Gouldner (1955) aponta na mesma direção quando afirma que as regras impessoais rígidas de poder da burocracia, que reduzem as tensões interpessoais, são invariavelmente descobertas pelos níveis hierárquicos inferiores. Quando isto ocorre, a racionalidade destes grupos inferiores os conduzirá a uma diminuição da produção a fim de exercer pressão. Isto gerará

por sua vez o aumento da supervisão para cumprimento de metas de produção, gerando ainda mais visibilidade das regras de poder interno, acarretando crescentes tensões interpessoais – se apresentando como variáveis de cunho sociológico dentro da organização.

Um paradigma interpretativo distinto das estruturas organizacionais (PFEFFER, 1978; CROZIER, 1990) propõe uma ênfase nas variáveis internas da organização, sobretudo em seu caráter político – aqui entendido como relações internas de poder visando a busca de interesses próprios, seja de indivíduos ou grupos.

Pfeffer (1978) e Crozier (1990), representando a proposta política de interpretação das estruturas organizacionais, sugerem que leituras contingências estruturais das organizações, representadas pela abordagem tecnológica e de determinação incerta do meio-ambiente, falham ao interpretar corretamente a formação de estruturas organizacionais. Estas não considerariam em seus modelos explicativos variáveis determinantes internos da organização, além de definirem metas e posicionamentos ótimos de adaptação às demandas externas que não são passíveis de constatação empírica.

Seguindo estes autores e seu modelo político, teorias que ignoram as relações de poder internas de uma organização na determinação de sua estrutura não explicam a realidade das organizações. Escolas interacionistas e lewinianas dão ênfase demasiada a aspectos subjetivo-afetivos e de liberalidade na compreensão do funcionamento das organizações. Segundo a leitura política, as relações de poder internas de uma organização definem em grande parte sua estrutura. Segundo Pfeffer (1978), os interesses de grupos superiores de uma organização trabalham de forma a perpetuar sua posição, independente das

mudanças de cenário externo, definindo a política de uma organização e sua estrutura.

Crozier define dois aspectos de poder que definem a estrutura de organizações como o poder do perito e o poder hierárquico funcional. O primeiro, detido por níveis hierárquicos inferiores, se impõe pelo conhecimento específico de suas funções, além do alcance da direção e níveis superiores na organização, e é fator de pressão essencial destes grupos na negociação de seus interesses. No entanto, este poder do perito é contra-balanceado pelas regras e constrangimentos resultantes da estrutura formal da organização e os graus de autoridade detidos pelos cargos de diretoria e gerência. Esta dinâmica de tensão entre grupos internos é balanceada por fatores mais gerais que interessam a todos os grupos componentes de uma organização, como a necessidade de sua própria sobrevivência e a resposta a pressões externas de concorrência. Racionalidade e aspectos econômicos como instrumentos de pressão, por um lado, e fatores de liberalidade e condescendência informal, por outro, são essenciais para as diretorias balancearem os conflitos de poder em relação aos peritos, definindo a dinâmica das estruturas organizacionais.

Dentro do contexto de interpretação organizacional, brevemente citado acima, existem teorias que enfatizam o lugar de variáveis internas da organização, sobretudo na ênfase em aspectos pessoais e de liderança, e teorias que enfatizam aspectos externos e ambientais, como na ênfase do determinismo ambiental sobre a sobrevivência organizacional. Representante da primeira está o modelo institucional de interpretação organizacional proposto por Selznick (1972).

Selznick (1972) aponta em seu estudo que a compreensão do significado da liderança e da tomada de decisões deve ocupar um lugar significativo na

agenda das pesquisas sociais, sendo fator explicativo do comportamento organizacional. Segundo Selznick (1972), seguindo uma proposta sociológica de compreensão dos processos de institucionalização, uma estrutura organizacional pode ser dividida entre organização e instituição. A primeira seria caracterizada pela definição de regras, procedimentos e exercício de funções gerenciais como supervisão, motivação, controle de produtividade e outros fatores. Este seria precível e racional projetado para executar um serviço. Já uma instituição seria o produto natural de pressões e demandas sociais, um organismo adaptável e receptivo com história particular envolvendo pessoas e grupos sociais. Este processo se assemelha à formação de caráter em um indivíduo, definindo sua identidade, sua capacidade de adaptação e afirmação dentro de pressões externas.

Uma gestão institucional conduziria uma organização em suas diversas dimensões a compartilhar valores bem definidos e metas bem estabelecidas, a infundir lealdade naqueles que a compõem, a se legitimar como organismo social no seio de uma comunidade, perpetuando sua existência e reforçando sua presença. As bases sociais seriam mobilizadas por uma liderança institucional e os recursos necessários para a manutenção da mesma poderiam ser economizados. Surgiriam neste contexto institucional o desenvolvimento de ideologias defensivas, a dependência de valores institucionais para a formação e sustento das elites e os conflitos internos expressando os interesses de grupos.

Representando a interpretação organizacional ecológica com ênfase em aspectos deterministas ambientais externos está a proposta de M. T. Hannan e John H. Freeman (1977). Segundo estes teóricos, as organizações deveriam ser tratadas analogicamente como seres vivos isomórficos em interação com seu

ambiente de complexidade biológica. Existiriam, assim como para animais e vegetais, nichos ou ambientes ecológicos que determinariam, pela quantidade de recursos disponíveis, a sobrevivência ou extinção de organizações. Este ambiente seria determinante na existência e comportamento organizacional, não tendo administradores recursos de adaptação ao meio, sendo apresentado antes um processo impessoal e inevitável de seleção natural.

Organizações que compõem determinado nicho apresentam respostas de generalismos ou especialismos, conforme estímulos externos da ausência ou presença de recursos. Assim, organizações de outro nicho que se inserirem em um ambiente externo à sua composição original estariam fadadas à extinção pelo processo de seleção natural.

Segundo este modelo, teorias com ênfase na criação de cenários futuros ou antecipação de cenários que possibilitem o elemento de liberdade organizacional em busca de sobrevivência e perpetuação seriam inúteis. Organizações com sistemas de DNA semelhantes ao dos seres humanos estariam programadas por esta constituição básica a serem preservadas em um ambiente ou virem à extinção.

Na análise de viés econômico de Granovetter (1985), os modelos de análise sociológicos em relação ao comportamento econômico de atores dentro de instituições têm adotado contemporaneamente abordagens modernas que, embora aparentemente tendo direções analíticas distintas, funcionam a partir de uma concepção única que estaria equivocada, necessitando de uma nova reconstrução.

Concepções modernas de análise sociológica adotam como pressuposição teórica o conceito que o indivíduo em seu processo de tomadas de decisão agiria

autonomamente, não tendo no contexto das relações sociais em que está circunscrito papel marcante no processo de tomada de decisões. A esfera econômica teria, assim, migrado de um estágio pré-moderno influenciado por relevantes relações sociais, para um estágio moderno, onde indivíduos agiriam de forma autônoma.

Concepções super-socializadas normativas da sociologia buscaram definir o processo econômico de tomada de decisões nos termos da internalização realizada pelo indivíduo - sensível às opiniões e padrões externos – dos padrões e normas estabelecidos, não tendo esta obediência o peso de um fardo. Nesta tradição estariam os formalistas, dentre os quais está Talcott Parson. Já em uma concepção sub-socializada com origens na economia clássica, o indivíduo agiria de forma autônoma baseado em escolhas racionais na busca da maximização de seus interesses. O mercado agiria de forma autônoma e as relações sociais seriam apenas fatores de fricção destes e dos livres mercados ideais.

Granovetter afirma, por sua vez, que redes de relações sociais penetram irregularmente e em diferentes graus em distintos setores da vida econômica, permitindo o surgimento de processos conhecidos como desconfiança, oportunismo e desordem. Além disto, estas relações sociais são fatores determinantes para o surgimento de ações de manipulação nas atividades econômicas e da ação de grupos inteiros com laços sociais pré-existentes na busca de interesses fraudulentos. Evitando os dois extremos super e sub socializados que tomam o indivíduo como nível de análise com pressupostos anteriores de estados de ordem e desordem universais, Granovetter (1998) propõe que as estruturas sociais, como são encontradas em instituições ou contextos sociais distintos, devem ser tomadas como unidade fundamental de

análise, consideradas em sua presente manifestação social, não podendo ser reduzidas ou pré-interpretadas. Relações de negócios são tão influenciadas por relações hierárquicas e redes de relacionamentos quanto por possíveis regras de mercado (1998, p. 225).

Outra abordagem de compreensão do fenômeno das organizações modernas é o denominado Novo Institucionalismo. Meyer e Rowan (1991), em seu artigo *“Institucionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony”*, afirmam que muitas organizações modernas refletem regras de estruturas racionais absorvidas do meio externo, não sendo resultado da busca pela eficiência e produtividade técnica típicas do conceito burocrático tradicional. Estas estruturas são incorporadas pelas organizações de forma isomórfica ao ambiente de relações complexas em que estão inseridas. Isto lhes daria estabilidade, legitimidade e capacidade de sobrevivência (1991, p. 340).

Esta ênfase na formação institucional das estruturas organizacionais obedeceria a uma lógica com ênfase nos requerimentos, procedimentos, técnicas e rotinas em detrimento da eficiência e competitividade. A visibilidade junto ao conjunto social é buscada por meio de dimensões simbólicas. Estas podem envolver conceitos como empresa socialmente responsável, empresa certificada, empresa moderna, etc. Assim como mitos seriam formas não racionais de explicação da realidade absorvidos pelo senso comum e utilizados como guias condutores para escolhas pessoais, as estruturas organizacionais modernas seriam absorvidas de forma não racional e acrítica por novas organizações e atores sociais.

Um sistema evolutivo de linguagem organizacional e práticas profissionais padronizadas em um contexto organizacional passam a funcionar como regras de

racionalidade institucional a serem adotadas por organizações que querem se legitimar e sobreviver em ambientes crescentemente complexos. Exemplos práticos desta linguagem organizacional com funções de regra racional institucionalizada podem ser observados no contexto nacional de organizações empresariais e educacionais. Um primeiro exemplo a ser citado é a necessidade crescente de organizações que compartilhem de um processo de elaboração e implementação de balanços sociais a fim de serem consideradas modernas e socialmente responsáveis – ainda que estes não se relacionem com a produtividade e eficiência da empresa. Práticas profissionais padronizadas são observadas, por exemplo, na adoção de modelos pedagógicos construtivistas em detrimento dos modelos tradicionais por escolas que pretendem estar em conformidade com as inovações no campo educacional – ainda que a adoção destes modelos por escolas públicas tenha se mostrado ineficiente na educação de milhões de crianças brasileiras.

Paul DiMaggio e Walter Powell (1991) seguem a mesma proposta do Novo Institucionalismo, apontando o papel de “racionalizadores” como o estado e as profissões na determinação das estruturas organizacionais (1991, p. 147). Organizações sofreriam um isomorfismo com o ambiente externo proveniente de três mecanismos principais: 1) O *isomorfismo coercitivo*, onde pressões externas formais e informais de outras organizações e expectativas culturais sociais forçariam a modificação das instituições; 2) o *isomorfismo mimético*, onde organizações passam a imitar aquelas já presentes em determinado mercado com circunstâncias comuns a fim de lidar com as incertezas presentes; e 3) as *pressões normativas*, onde profissões e agremiações de profissionais de certas

áreas pressionam seus membros para a definição das condições e métodos de seu trabalho, modelando organizações em certas estruturas.

A partir das críticas ao modelo teórico de análise organizacional weberiano, a tradição sociológica em sua linha de pesquisa desenvolveu hipóteses auxiliares com fins a proteger a tese central de Weber (1982), que afirma o lugar da estrutura na influência e controle do comportamento organizacional. Este desenvolvimento, em nosso entender, fornecerá uma elaboração teórica capaz de atender ao objeto de análise em questão e auxiliar na compreensão da natureza específica das ODAS.

3.4 RACIONALIDADE LIMITADA E AMPLIAÇÃO DAS CATEGORIAS

Como observado neste breve levantamento de críticas à teoria do tipo ideal burocrático, fatores extra-estruturais foram incluídos na análise, como a personalidade dos indivíduos. Entretanto, os modelos teóricos com ênfase no aspecto das necessidades e pulsões individuais dentro das organizações carecem pela ausência de categorias claras de análise e por uma baixa capacidade explicativa sobre a influência das estruturas organizacionais sobre aspectos internos à organização. Dentre estes estão a influência sobre a personalidade e ações individuais, as relações de subordinação intra-organizacional e o grau variado de influência no cumprimento das tarefas organizacionais. Entretanto, com a multiplicação de teorias organizacionais desviantes da tradição weberiana, brevemente descritas acima, questões fundamentais foram inegavelmente estabelecidas, exigindo da tradição de pesquisa weberiana a elaboração de novas hipóteses explicativas, ou a

ampliação das variáveis dentro de seu projeto mais amplo de pesquisa, de cunho sócio-estrutural. Desta nova elaboração surgiram variáveis explicativas que consideramos apropriadas para a análise de tipos organizacionais específicos, como o modelo tecnológico, que servirá ao propósito de estudo das ODAS.

Entre as novas questões colocadas no diálogo e crítica ao modelo burocrático estão: Quais são os papéis exercidos pelos indivíduos dentro das organizações? Como ocorre a cooperação entre indivíduos no seio de organizações? Como incluir no modelo burocrático de compreensão estrutural de organizações a capacidade individual de tomada de decisões? Qual o papel das técnicas e matérias primas para o controle de comportamento dentro das organizações? Dentro desta nova demanda de ampliação de atores nos processos organizacionais, o modelo estrutural de tipo ideal burocrático passou a apresentar novas variáveis explicativas (1986, p. 119).

Dentro do modelo neo-weberiano que surge na década de 50, a teoria de tomadas de decisão de March e Simon lança as bases para desenvolvimentos posteriores. Segundo sua proposta de leitura organizacional, os indivíduos tomam de fato decisões racionais dentro do ambiente organizacional. Porém, sua racionalidade está limitada e sujeita ao contexto imediato das estruturas e grupos organizacionais. Esta limitação se dá por meio de mecanismos como “divisão de trabalho, práticas padronizadas, o sistema de autoridade, os canais de comunicação e treinamento e doutrinação”. Assim, os indivíduos “adaptariam suas decisões aos objetivos organizacionais” (MARCH & SIMON, *apud* PERROW, 1976, p. 121). As ações individuais são simplificadas e limitadas pela complexidade de situações impostas pela organização, a qual oferece um ambiente onde as alternativas de ação são limitadas e pré-definidas.

Assim, a participação de indivíduos nas organizações complexas não é ausente, como no modelo weberiano clássico, sendo, entretanto, simplificada de modo a capturar as complexidades do comportamento organizacional. A organização, visando a estabilidade de sua estrutura e processos, moldando o comportamento individual, passa a moldar as próprias premissas da tomada de decisão como por meio do uso de recompensas e sanções sobre a ação. O controle organizacional, segundo Simon e March, se dá de uma forma não obstrusiva, distinta da compreensão clássica da ativação de normas e regras claras no controle de comportamentos. Entre os mecanismos de controle não obstrutivos estão a absorção de incertezas, os vocabulários organizacionais, a padronização de matérias primas, a frequência do uso de canais de comunicação, a interdependência entre unidades e programas, entre outras (1976, p. 128).

Segundo Comstock e Scott (1977), “embora a ligação entre tecnologia e estrutura tenha diversificadas raízes, sua origem pode ser claramente verificada na discussão de March e Simon (1958, p. 141-150) do uso de programas de performance”, nos quais regras detalhadas determinam o que um indivíduo faz e como ele deve fazê-lo como um “dispositivo organizacional que proporcione a superação de limites cognitivos da racionalidade”. Ainda segundo eles, quando o trabalho a ser realizado é previsível, eficácia e eficiência são incrementadas pelo desenvolvimento de regras claras de procedimentos operacionais que permitem uma discricção mínima aos indivíduos. Porém, quando o trabalho não é previsível, programas de performance não podem ser desenvolvidos e os indivíduos são chamados a realizar os melhores juízos do qual são capazes.

Segundo Perrow (1986, p. 130) as premissas de controle são mais importantes quando o trabalho é caracterizado pela ausência de rotina, e nos

níveis superiores na hierarquia organizacional, onde o trabalho administrativo está presente, as consequências das decisões tomadas são de difícil avaliação, e os meios organizacionais potencialmente podem ser utilizados para a obtenção de fins próprios. De forma contrária, os níveis inferiores na hierarquia, onde trabalhos de rotina são especificados por procedimentos claros e podem ser prontamente avaliados, o controle organizacional se daria com a presença de meios diretos e burocráticos de controle.

Simon e March, por inserirem a noção de racionalidade limitada no estudo dos métodos de controle organizacional, ampliaram de forma expressiva as variáveis de análise organizacional, em que estrutura e individualidade têm a presença e funções reconhecidas, ainda que os pesos na formatação de comportamentos seja diferenciado. Com esta abertura conceitual, surge na análise organizacional o modelo teórico-analítico tecnológico, que será, adiante, a base teórica para a análise das ODAS.

3.5 ANÁLISE CONTINGENCIAL E ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS

Até o momento temos observado a evolução do campo da teoria organizacional em diálogo e crítica ao modelo burocrático clássico de análise. Como apontado, a crítica ao modelo burocrático, apesar de carecer de variáveis explicativas que explicitem o papel de padrões de relações sociais que compõem a organização foge a uma leitura sociológica que preze pelos padrões de relações entre grupos, subgrupos e valores, comportamentos e normas gerais que influenciam o comportamento dentro de uma estrutura organizacional. Não obstante, críticas de caráter psico-social e da tradição de relações humanas e institucionalismo,

forneceram novos insights teóricos incorporados por uma leitura neo-weberiana contemporânea.

É amplamente aceito entre teóricos das organizações com uma leitura sociológica (PERROW, 1976; BLAU, 1973; GOULDNER, 1954), que há uma tendência de que organizações se esforcem por ampliar o controle sobre seus processos, gerando estabilidade e proporcionando a ampliação de produção. Neste processo de desenvolvimento organizacional, a burocratização da estrutura de uma organização está fortemente presente. Segundo Perrow (1976, p. 73), “qualquer organização de porte razoável é burocratizada até certo ponto”, ou “apresenta padrões de comportamento mais ou menos estáveis, baseados em uma estrutura de papéis e tarefas especializadas.” Em outro momento o autor descreve que mesmo as organizações “que iniciam como inovadoras e adaptáveis terminam por entrar na rotina e na racionalização”, pois mesmo o administrador que preza inicialmente por iniciativas criativas e inovadoras “quer ver premiada a sua própria iniciativa e prezada sua liberdade, mas é o primeiro a tentar estabelecer rotinas para as áreas que não estão sob o seu controle” (PERROW, 1976, p. 90). Esta afirmação estabelece que o modelo burocrático de organização dispõe poder aos níveis superiores da organização, se tornando um poderoso instrumento de controle. Entretanto, tem-se percebido em diversas organizações contemporâneas a presença de modelos variados de estruturas burocratizadas em sub-unidades de uma mesma organização (TUSHMAN, 1977; HARVEY, 1968), ou em diferentes etapas de desenvolvimento de uma mesma organização (PERROW, 1967). Estas organizações têm sido denominadas como modelos complexos ou mistos de organização, ou organizações não-burocráticas, por apresentarem exceções à leitura clássica organizacional de tradição

weberiana. Em uma descrição das organizações não-burocráticas, que por muitos sociólogos respondem pela crescente demanda por flexibilidade e adaptação de organizações que trabalham em economias de escala reduzidas, Perrow (1976, p. 90) aponta algumas de “responsabilidade individual mais ampla; o desafio é mais intenso nos níveis superiores e a iniciativa é mais reconhecida e valorizada.”

Perrow recorda em outro momento que diferentes departamentos organizacionais tendem a exigir graus distintos de burocratização, pois perseguem de forma distinta seus objetivos. Departamentos de pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing que compõem uma mesma organização tendem a apresentar padrões distintos de controle e padronização de ações. Perspectivas de tempo de produção e objetivos específicos de departamentos dentro de uma mesma organização podem gerar níveis distintos de entrosamento entre sub-grupos, entre níveis de autoridade na hierarquia e entre tipos de regulamentos e procedimentos de ação (PERROW, 1976, p. 94).

Outra forma de abordar o mesmo tema trata de padrões de integração entre sistemas intra-organizacionais como sub-unidades e departamentos que trabalham em distintas dinâmicas (THOMPSON, 1967; LAWRENCE; LORSCH, 1967). Lawrence e Lorsch (1967), pesquisando seis organizações do mesmo ramo industrial verificaram que diferenciação e integração ocorriam em diferentes sub-unidades organizacionais, com variados graus de estruturação destas. Eles apontaram que as organizações que apresentavam simultaneamente alto grau de diferenciação e integração interna eram as mais eficientes na busca de seus objetivos organizacionais. Para que isto ocorresse, as organizações permitiam que os distintos setores (nos casos estudados Marketing, Produção e Pesquisa e Desenvolvimento) se diferenciassem em aparência e estrutura, conforme a

exigência de suas funções e serviços, fazendo o uso de técnicas e instrumentos de mediação para permitir um meio termo e realizar a integração entre dois outros departamentos quaisquer. Instrumentos mediadores (como comitês, grupos ou elementos estratégicos) cumpriam a função de integração naquelas empresas de maior êxito, afirmando a viabilidade de modelos organizacionais não-burocráticos.

Em organizações em que a produção não se caracteriza necessariamente pela padronização e rotinização dos processos, os modelos de controle não-burocráticos podem servir aos objetivos organizacionais de forma mais eficaz que aqueles estritamente burocráticos. Por exemplo, em uma organização que tem como principal produto final a produção de conhecimento científico na área de inovação tecnológica, os processos organizacionais de controle tendem a ser “relaxados” junto à equipe de pesquisa e desenvolvimento, já que os resultados da produção não podem ser antecipados com clareza, exigindo criatividade, capacidade de reflexão e inovação dos cientistas e pesquisadores. O preço dos produtos finais em tal organização responde à perda da eficiência dos controles burocráticos sobre a produção, compensando a ausência da formalização tipicamente burocrática. Organizações no ramo de softwares e hardwares que têm na capacidade de inovação de seus produtos seu *core* organizacional exemplificam esta proposição. Exemplos como a Apple e organizações situadas no Vale do Silício apontam para a valorização da informalidade, auto-motivação e a criação de ambientes desregulados nas unidades de pesquisa e desenvolvimento, características que propiciam condições ideais de criação e inovação. Em outras sub-unidades, como a produção final dos novos softwares ou hardwares criados, o processo altamente burocrático pode ser incorporado.

As vantagens de uma configuração não-burocrática dependerão do tipo de mercado a ser atendido e o cálculo de valores compensatórios para a redução do controle interno. Não obstante esta realidade ter sido verificada empiricamente em muitas organizações Perrow segue afirmando que “a organização não-burocrática perde economias de escala, sacrifica as vantagens de especialização em pessoal, programas e equipamento, incide em custos mais elevados por falta de coordenação” e conclui que “de todos estes pontos de vista, a eficiência interna é menor, comparada à da organizada burocraticamente” (????, p. 89).

Ao intentarmos a análise de organizações que lidam com a transformação de realidades pessoais e de comunidades, como no caso das ODAS, a relação de *trade off* para a definição de estruturas não burocratizadas no alcance de objetivos organizacionais e o tipo de produto a ser alcançado são complexificados ou mais variáveis estão presentes (*vide Capítulo 2*). A transformação de realidades sociais e humanas, e a multiplicação de *stakeholders* nas ODAS apresentam sérias limitações ao padrão clássico explicativo de *tipos ideais* da burocracia. Esta realidade afirma, assim, a pertinência da inclusão analítica de modelos organizacionais complexos, ou mistos, dentro da discussão e análise intencionada.

Esta linha de análise organizacional aqui abordada passou a ser denominada, na década de 60, de abordagem *contingencial*. Esta abriu, no campo das teorias organizacionais, a possibilidade de se analisar estruturas de um modo individualizado e/ou grupos organizacionais mais homogêneos, considerando relações como o contexto interno imediato de relação entre sub-unidades e integração destes em sistemas, além de identificar a importância fundamental de tecnologias na configuração das estruturas e processos

organizacionais (THOMPSON, 1967; WOODWARD, 1965; PERROW, 1967; HARVEY, 1968).

Neste momento cabe-nos elaborar algumas perguntas que nos fornecerão a direção e o campo de orientação teórica a ser adotado doravante. Existe um método de análise que inclua o caráter específico, não generalizado das estruturas organizacionais, respondendo à presença crescente de organizações complexas como as ODAS? E como fazê-lo sem que percamos a capacidade de análise sociológica, com enfoque em estruturas e padrões de relação entre grupos e sub-grupos organizacionais? Para responder de forma pertinente a estas perguntas passamos a abordar o modelo teórico neo-weberiano denominado *tecnológico*, o qual delineará a direção da pesquisa a ser realizada no desenvolvimento deste trabalho.

3.6 TECNOLOGIA, ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS E ODAS

A teoria organizacional tecnológica está localizada dentro da tradição contingencial neo-weberiana e foi amplamente utilizada a partir da década de 60, com vários proponentes favoráveis (WOODWARD, 1965; THOMPSON, 1967; PERROW, 1967; LAWRENCE; LORSCH, 1967; PALUMBO, 1969; HARVEY, 1968; KLEIN, 1973; GLISON, 1978; OVERTON; SCHNECK; HAZLETT, 1977) e, em menor grau, contra (VAN DE VEM; DELBECQ, 1976; HREBINIAK, 1974) sua eficácia na explicação do fenômeno de estruturação e processos organizacionais.

Como um avanço em relação às teorias abordadas acima, respondendo à demanda por uma análise particularizada das ODAS a serem analisadas, a teoria tecnológica parte de um pressuposto básico: a tecnologia que uma organização

utiliza no processamento de seus produtos irá *configurar estruturas* organizacionais *específicas* visando responder à *necessidade de eficiência* organizacional (WOODWARD, 1965; PERROW, 1976; THOMPSON, 1967; HAGE; AIKEN, 1969; GRIMES; KLEIN, 1973).

Segundo o estudo comparado de Withey, Daft e Cooper (1983), a elaboração teórica de Perrow (1967) com relação à análise tecnológica ofereceu as variáveis e escalas comumente utilizadas em pesquisas empíricas no campo de análise tecnológica posteriores, como na análise de 16 organizações de ação social inglesas de Hage e Aiken (1969); na análise de Linch em três grandes Bibliotecas Universitárias (1974); Glisson (1978) em sua análise da relação entre rotinização de tarefas e quatro variáveis estruturais em organizações de serviços sociais; Van de Ven e Delbeck (1974) na análise de 120 firmas de agenciamento de empregos e segurança; Daft e Mackintosh (1981) na análise de unidades de trabalho de distintas organizações; e Van de Ven e Ferry (1980) e a análise de grandes unidades organizacionais.

Segundo a proposta tecnológica de Perrow (1976), tecnologia é descrita como as ações empregadas por organizações para transformar *inputs* em *outputs*. Perrow descreve os *inputs* como matéria prima e os *outputs* como o produto final gerado por uma organização. E um pressuposto central estabelece que uma organização necessariamente buscará o entrosamento entre a tecnologia disposta e a estrutura de uma organização, o que gerará eficiência na busca de objetivos.

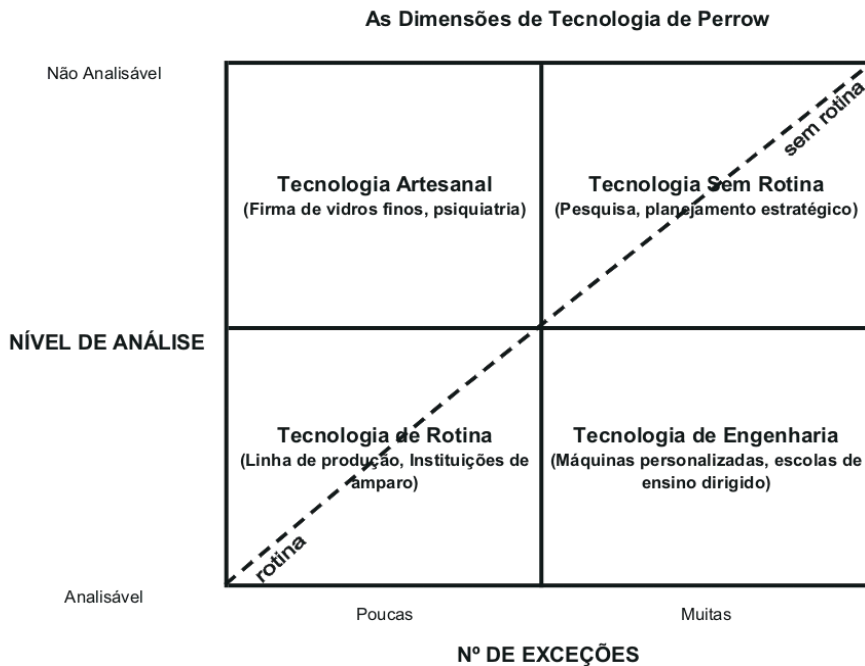
Além destes pressupostos centrais, existem duas dimensões por meio das quais estes processos de transformação da matéria prima em produtos finais pela tecnologia podem ser descritos. A primeira dimensão é o *número de exceções* e

se relaciona à variedade de tarefas, como consequência da frequência de eventos novos e inesperados que ocorrem no processo de conversão da matéria prima em produtos finais. Quando o número de exceções é alto, os participantes do processo não podem prever os problemas antecipadamente, sendo muitas das tarefas únicas. Quando poucas exceções ocorrem, as tarefas têm pouca novidade e são repetitivas. A segunda dimensão proposta por Perrow diz respeito a se as tarefas são *analísáveis*. Quando o processo de conversão da matéria prima é analisável, o trabalho pode ser reduzido a passos mecânicos, pois existem maneiras conhecidas de executá-lo e de resolver problemas. Isto exige pouca reflexão quando alguma experiência e treinamento estão presentes, proporcionando aos participantes um procedimento mecânico e rotineiro. Quando as tarefas a partir do estímulo da matéria prima não é analisável, faz-se necessária grande pesquisa mental e esforços em formas novas e distintas, levando os participantes a buscarem soluções além dos procedimentos previamente disponibilizados.

Estas duas dimensões da tecnologia formam, em Perrow, a base para quatro categorias de tecnologia organizacional (*vide Diagrama 1.1*). Foi proposta também a existência de uma linha diagonal – rotina/sem rotina – que contém ambos os elementos de exceções e se é ou não analisável. Perrow também sugere que embora conceitualmente distintas, as duas dimensões podem ser estatisticamente correlacionadas nas organizações, pois, quando os problemas são freqüentes e inesperados, são também menos analisáveis. Segundo o estudo de Withey, Daft e Cooper (1983), as escalas de medida elaboradas por Perrow e verificadas posteriormente pelas seis análises empíricas demonstraram uma

convergência substancial nos resultados da análise do fenômeno organizacional relacionado ao entrosamento entre tecnologia e estrutura (1976, p. 60).

Diagrama 1.1 – Matriz de Análise Tecnológica de Perrow



As categorias de tarefas serem ou não analisáveis e apresentarem ou não exceções, centrais em Perrow (1976), foi definida como operacionalizada no espectro de organizações analisadas utilizando-se a metodologia de questionários. Os autores apontam o encorajamento do uso das variáveis de tecnologia inspiradas em Perrow (1976, p. 61) para estudos organizacionais posteriores, principalmente utilizados na análise de unidades de trabalho organizacional (*work unities*) em detrimento de totalidades organizacionais.

No entanto, percebemos no presente contexto de compreensão das ODAS, a necessidade de agregar variáveis explicativas que auxiliam no aprofundamento do entendimento de sua presença como ator de transformação de realidades

sociais, que caracterizam este grupo de organizações dentro do contexto social mais amplo de provisão de serviços sociais, como explicado anteriormente (*vide capítulo 2*). Como afirmou Anheier (2005, p. 6-7), organizações do “terceiro setor” apresentam um caráter dual distinto de organizações de produção comerciais ou público-estatais, com relação direta de interação com os públicos atendidos, aqui entendidos para fins de análise como “matéria-prima”, e a adesão *a priori* de valores organizacionais que precedem em alguns casos a busca de eficiência de gestão ou possíveis lucros.

Podemos considerar o contexto de matéria-prima recebido como *input* por uma ODAS como complexo e ambíguo. Ao se relacionar com o enfrentamento de situações de pobreza, têm-se a introdução de matrizes interpretativas em questões como o entendimento e definição da natureza da pobreza, quais formas de intervenção lidam de forma apropriada com o problema, como construir índices de mensuração de impacto, etc. Organizações que lidam com prestação de serviços e formação de pessoas enfrentam questões semelhantes, como escolas, instituições de correção e universidades. Esta complexidade na definição do entendimento da matéria-prima no caso específico das ODAS faz-nos considerar na análise realizada, de forma exploratória e intencional, dimensões *subjetivas interpretativas* do olhar das organizações sobre a matéria prima, identificando tendências ideológicas de orientação organizacional *a priori*. Este tipo de abordagem é parte constituinte da análise de movimentos sociais ou ações de lógica coletiva, exploradas por diversos autores (SKACKAUSKAS, 2007; GOHN, 1997). Isto, por sua vez, nos conduz à análise da articulação organizacional frente à complexidade da técnica/matéria-prima como *input* organizacional e o alcance de objetivos organizacionais, mensurando e comparando-os com seus resultados

específicos, ou *output*. A organização assume a complexidade da matéria prima, ou a simplifica? A relação organizacional com a complexidade afeta os resultados posteriores alcançados junto à matéria-prima? Estas serão variáveis consideradas em nossa análise.

Assim, adicionaremos às categorias de análise descritas no contexto da teoria tecnológica, uma exploração inicial sobre a relação entre a técnica-estrutura e dimensões interpretativas da matéria-prima e a relação entre os objetivos organizacionais e os resultados alcançados no trabalho das ODAS analisadas. Com isto, visamos também colaborar para o *incremento do poder explanatório* do eixo teórico a ser utilizado, apontando possíveis caminhos de compreensão do impacto organizacional e relações subjetivas da organização junto aos públicos atendidos, os quais são fundamentais em sua dinâmica interna e legitimidade externa junto ao ambiente social de crescente expansão, analisado anteriormente.

4. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA: TECNOLOGIA E A ANÁLISE DAS ODAS

A partir da discussão teórica anterior, concluímos que a teoria tecnológica, situada dentro de uma tradição neo-weberiana de análise organizacional, oferece variáveis explicativas relevantes para o estudo do universo das Organizações de Desenvolvimento e Assistência Social (ODAS). Estas organizações, por lidarem com contextos complexos, como realidades sociais e desenvolvimento de potencialidades pessoais, apresentam ao pesquisador em uma primeira abordagem de caráter pré-teórico, uma diversidade de estruturas e processos organizacionais e resultados distintos que requerem posterior explicação. Em que

medida a técnica implementada pelas ODAS analisadas afetam de fato sua estrutura interna? Quais seriam os indicadores de maior ou menor burocratização das ODAS pesquisadas em relação à técnica? Em que medida esta estruturação apontaria distinções nos objetivos organizacionais? Esta estruturação distinta, a partir da técnica utilizada, teria conseqüências em tipos distintos de resultados? Quais seriam estas distinções? Estas são alguns dos problemas que buscamos responder, a partir do marco teórico definido, com a análise empírica realizada.

Com o fim de compreender o funcionamento das ODAS e responder as questões levantadas, visamos identificar as relações entre as tecnologias utilizadas na prática do desenvolvimento e assistência social e o processo de burocratização das estruturas, definição de objetivos e resultado organizacional alcançado por estas organizações. A hipótese a ser refutada ou confirmada se relaciona à seguinte informação: *pode-se compreender a estruturação, a definição de objetivos e o alcance específico de resultados sociais de ODAS a partir da análise acurada das técnicas de intervenção assumidas a priori por um conjunto organizacional particular.* Com a análise da relação da tecnologia organizacional a ser realizada, deve-se observar uma confirmação da explicação teórica adotada no caso das ODAS, observando-se um entrosamento claro entre a técnica utilizada, com as variáveis escolhidas, e toda a estruturação organizacional, refletindo modelos mais ou menos burocráticos. A partir desta constatação, poder-se-á confirmar ou não a presença de tipos distintos de impacto, refletindo sua técnica e estruturação específica. Além destas duas relações, afirmamos que os tipos de objetivos organizacionais serão definidos de acordo com a estruturação organizacional típica.

Neste momento cabe-nos endereçar uma questão comum na análise sociológica de organizações, a qual criticamos em nossa análise. Poder-se-ia perguntar a partir do apresentado: Não seria a burocratização o reflexo da intenção de crescimento ou ampliação de ações de qualquer organização, típicas de uma burocracia? Se sim, não seria a pesquisa apenas uma confirmação de algo amplamente proposto no campo de análise organizacional desde a origem da teoria burocrática de Weber? Nossa resposta discorda das afirmações referentes à suposta conexão necessária entre o crescimento e a burocratização de organizações comumente assumidas. Se partirmos do pressuposto, aqui assumido, que relaciona o entrosamento entre técnica e estrutura organizacional, podemos afirmar que uma organização que tenha em sua técnica e ideologia inspiradora sua fonte de identidade, legitimação e força, pode resistir intencionalmente à adoção de formas e estruturas altamente burocratizadas. Isto ocorre pelo fato de que estas, ao realizarem esta mudança, simplesmente estariam abdicando de sua identidade interna e legitimidade social. Por outro lado, apontamos a existência de outras formas de ampliação do atendimento e alcance organizacional sem que uma estrutura seja altamente burocratizada. Um exemplo são organizações de grande porte que atuam na área do “terceiro setor” optando pela multiplicação de unidades de trabalho em detrimento à crescente burocratização de sua estrutura, respeitando e protegendo, assim, sua técnica geral de produção e legitimidade derivada desta. Muitas organizações complexas optam pela burocratização de partes internas da organização que não interfeririam necessariamente na burocratização crescente de unidades de intervenção (PERROW, 1967, p. 61). Esta lógica distinta é típica das lógicas de ação coletiva e de movimentos sociais analisados a partir da década de 60 e

aprofundados por autores como Gohn, Gamson e Melucci (apud SKACKAUSKAS, 2007).⁷

Exemplos concretos deste argumento podem ser observados em várias ODAS de grande porte como no caso da Visão Mundial (World Vision) e Oxfam International⁸. Embora sejam organizações de grande porte, com centenas de funcionários presentes somente em seus território nacionais, estas não optam, na expansão de seus trabalhos, pelo aumento de estruturas burocráticas internas, mas pela multiplicação de iniciativas pontuais que mantenham o tipo de intervenção, ideologicamente orientadas. Nestes casos específicos, as organizações consideram em todas as suas práticas de intervenção aspectos considerados fundamentais à sua identidade. Dentre estes estão: a participação de comunidades particulares no processo de transformação social; a abertura à complexidade e potencialidades e problemas locais na execução dos trabalhos; a construção *in loco* de metodologias de intervenção com metodologias de colheita de dados e análises complexas; e a presença de equipes interdisciplinares para a construção de técnicas e métodos de intervenção.⁹ Além dos exemplos citados, várias pesquisas realizadas junto às organizações do “terceiro setor” e organizações que lidam com contextos complexos, comprovam a resistência clara às tendências burocratizantes como medida de proteção e afirmação da identidade organizacional relacionada, sobretudo, à manutenção de técnicas específicas de intervenção (SKACKAUSKAS, 2007, p. 95-105; COLEMAN; SIMPSON, 2001, p. 26-27; PERROW, 1977, p. 70-80). Após esta breve refutação

⁷ Conferir o contexto das lógicas de movimentos sociais e ações coletivas apresentado no item 2.5.

⁸ Conferir sites: www.oxfam.org e <http://www.worldvision.org>.

⁹ Cf. Capítulo de definição de entendimento de desenvolvimento e elaboração de técnicas de intervenção em situações de pobreza em obra oficial do departamento de Estratégia e Intervenção da World Vision International: Myers. B. *Walking With the Poor: Principles and Practicies of Transformational Development*. Londres: Orbis, 1999, p. 91-202. Além do acesso aos materiais da organização citada, o autor tem relacionamentos dentro da mesma, conhecendo trabalhos *in loco*.

da identificação crescimento/burocracia, retornamos à construção de nossos pressupostos para a análise empírica posterior.

Se forem confirmadas estas hipóteses teóricas inicialmente delineadas, podemos apontar posteriormente modelos explicativos para o tipo de organização pesquisada, de caráter complexo, e sugerir proposições passíveis de explanação de fenômenos organizacionais semelhantes, como os encontrados em grande parte no denominado “terceiro setor”. Assim, como conclusão final, esperamos, se confirmada a hipótese, apontar modelos explicativos e caminhos para aprofundamento de pesquisas no campo de crescente relevância relacionado às organizações do “terceiro setor”.

Para que os problemas apontados e a hipótese sejam passíveis de falsificação, analisamos comparativamente as estruturas, processos organizacionais, objetivos e tipo de impacto alcançado de duas ODAS brasileiras com forte legitimidade social em suas áreas e campos de atuação. Estas ODAS representam, em uma primeira análise de cunho pré-teórico, modelos tecnológicos distintos para realização dos seus objetivos, fornecendo uma capacidade ampliada de análise e validação teórica para a explicação do fenômeno social em questão.

Para alcançar este objetivo geral analisamos comparativamente a relação entre o nível de burocratização específico encontrado nas distintas ODAS e as tecnologias próprias empregadas por estas, descrevendo como se configura a relação específica tecnologia-burocratização neste grupo organizacional. Além disto, apontamos possíveis relações entre os tipos de estruturas encontradas e a definição dos objetivos organizacionais e o tipo de impacto realizado junto à matéria-prima processada em questão. Buscamos, a partir dos resultados

alcançados, propor modelos de estudo com indicadores e proposições de análise deste campo organizacional, abordando a eficiência organizacional interna na relação estrutura/matéria-prima e a capacidade de impacto junto aos públicos alvo de intervenção, reforçando sua capacidade de legitimação e eficácia externa no contexto de atuação social mais ampla e no entendimento dos processos organizacionais internos.

Porém, antes de passarmos à análise organizacional, necessitamos definir as variáveis, índices de mensuração e níveis de análise considerados na análise comparada a ser realizada.

4.1. CONCEITOS, NÍVEIS DE ANÁLISE E MENSURAÇÃO

Na definição das relações entre tecnologia e estrutura nas ODAS a serem analisadas, utilizamos amplamente as definições formuladas por Perrow (1986, p. 74-119) aplicadas extensivamente em pesquisas empíricas em diversos tipos organizacionais, desde indústrias de produção em larga escala a organizações de processamento de pessoas (BELL, 1967; RUSCHING, 1968; HAGE; AIKEN, 1969; GRIMES; KLEIN, 1973; HREIBINIAK, 1974; VAN DE VEM; DELBECK, 1974; VAN DE VEN, 1976; COMSTOCK; SCOTT, 1977; GLISSON 1978; KMETZ, 1978; REIMANN, 1980; PAULSON, 1980), com algumas adaptações sugeridas (FRY, 1982; PENNING, 1973; COOPER; DAFT; WITHEY, 1983) em estudos sobre a conceituação e escalas de medidas no uso empírico de teorias tecnológicas contingenciais. Segundo estudo realizado por Fry (1982), o uso do conceito de Perrow (1976) por pesquisadores no estudo organizacional apresentou resultados mais expressivos na comprovação da relação entre

tecnologia e estrutura (FRY, 1982, p. 551). Outro fator relevante para a adoção dos conceitos formulados por Perrow é a constatação de que suas definições se aplicam de forma mais apropriada a organizações de “processamento de pessoas”, como afirmaram Hage & Aiken (1969, p. 366).

A variável geral independente para descrever a tecnologia em nossa pesquisa, como brevemente abordado no capítulo anterior, será a *rotinização do trabalho organizacional* (BELL, 1967, p. 195-196). Esta rotinização, por sua vez, envolve a *variabilidade*, ou o *número de exceções* da matéria-prima a ser processada pela organização o fator sobre o quanto se é *conhecido*, ou o grau em que a matéria-prima é *analísável*. Embora existam outras medidas sobre a tecnologia de uma organização, como nível de ruído, nível de energia empregado, etc. a variável apontada sugere sua relação com a estruturação organizacional, tema de nosso trabalho. Esta também provê uma base para a formulação de proposições gerais passíveis de serem verificadas nos contextos organizacionais a serem analisados.

A partir desta variável geral independente, reconhece-se que os processos de trabalho de uma organização, ou sua técnica aplicada, provêm à fundação sobre sua estrutura social é construída (PERROW, 1967, p. 195). Assim, a tecnologia irá influenciar a natureza desta estrutura, mais ou menos burocratizadas. Como elementos a serem considerados, em relação ao nível de burocratização, verificamos se a estrutura é centralizada ou não, formalizada ou não, se existe uma divisão de trabalho diversificada ou relativamente simples, que diz respeito a sua estratificação e o grau de complexidade relacionado à especialização na execução das tarefas e profissionalização. Em um nível mais geral, consideramos como a tecnologia e seus arranjos sub-estruturais ajudam a

definir os objetivos organizacionais, limitando-os. Estes objetivos poderão variar entre mais centralizados, via planejamento, por programação interativa, ou descentralizados, definidos por feedback com as sub-estruturas organizacionais (BELL, 1967, p. 198-199).

Para apontar a relação entre a estrutura organizacional e a definição de objetivos organizacionais, utilizamos variáveis levantadas em pesquisas realizadas junto às organizações sociais (e.g. FRY, 1982). Estas elencam tipos de objetivos com variação entre níveis de burocratização, considerando ênfases em expansão e quantidade, como na busca de eficiência e resolução de problemas específicos e qualidade, como no investimento de pessoal interno e inovação. Esta variação nos tipos de objetivos organizacionais levantados corresponde às tendências encontradas em formas mais ou menos burocratizadas de organizações complexas e auxiliará na compreensão do alcance ou não de seus resultados a partir da técnica e estruturação adotadas.

Com a finalidade de avaliar o tipo de resultados e sua relação com os objetivos organizacionais intencionados, utilizamos conceitos desenvolvidos no contexto de análises de resultados e impactos organizacionais que lidam com desenvolvimento humano no contexto do “terceiro setor”, incluindo dimensões complexas de análise. Estes, como veremos adiante, extrapolam as concepções clássicas de desenvolvimento, vistas por meio de uma leitura estritamente sócio-econômica. Para tal, utilizamos uma leitura de impacto e resultados sociais que inclui uma gama de capitais culturais mais amplos, promotores de uma sustentabilidade humana integral no contexto cultural, defendida crescentemente por especialistas do campo (BOURDIEAU, 1977; BRANDON; LOMBARDY, 2005; DOOYEWEERD, 1969). Com este conceito de impacto/resultados, pretendemos

oferecer variáveis que indiquem de forma mais precisa a relação entre o tipo de técnica de intervenção realizada pelas organizações analisadas, com sua estruturação específica, objetivos e o tipo específico de resultado social efetivado junto ao público atendido, relacionando-o com o objetivo organizacional declaradamente intencionado.

Os *níveis de análise* organizacional a serem considerados na pesquisa levarão em conta as configurações estruturais e o fluxo de trabalho organizacional em que os cargos são posicionados, ou os níveis hierárquicos e departamentos (HAGE & AIKEN 1969, p. 367-369) e uma concentração nas unidades de trabalho onde estão situadas a tecnologia responsável por sua produção (WITHEY; DAFT; COOPER, 1983, p. 60-63). Externa à organização, consideraremos como nível de análise, grupos de pessoas egressas das instituições analisadas em um período superior a um ano da data da pesquisa e uma abordagem qualitativa sobre atores que influenciam de certa forma a dinâmica organizacional.

Os *meios de mensuração* utilizados na pesquisa seguem a proposta de Pennings (1973), utilizando-se uma metodologia híbrida de mensuração que considere aspectos objetivos, ou globais (institucionais), e subjetivos, ou perceptuais no colhimento de informações (*survey*). Segundo Pennings, a “aplicação de instrumentos múltiplos de medida de características estruturais de organizações complexas é recomendável para determinar sua validade convergente e discriminante” (PENNING, 1973, p. 686). Os aspectos globais ou objetivos neste trabalho se relacionam à exploração documental das organizações, à observação participante nos dias em que o pesquisador esteve *in loco*, com anotações de diário, e às entrevistas dirigidas e semi-dirigidas (*Vide Apêndice A*) realizadas junto aos atores chave componentes das organizações

analisadas. Os aspectos subjetivos, ou perceptuais, correspondem à aplicação de modelos específicos de questionários direcionados ao público interno e externo à organização (*vide Apêndice B e C*), focalizando a unidade de produção (*work unity*) das organizações analisadas.

4.2. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA E COLHETA DOS DADOS

Do universo de ODAS presentes no Brasil, definimos como amostra para a presente pesquisa duas organizações que representam, em uma primeira análise, modelos com técnicas de intervenção e estruturas distintas, trabalhando a partir de duas tradições de intervenção. Estas organizações são: a Cidade dos Meninos, que passaremos a denominar CDM, e o Centro de Assistência e Desenvolvimento Integral, doravante denominado CADI. Em comum estas organizações têm uma legitimidade estabelecida junto à sociedade e aos públicos locais em que atuam, revelando uma capacidade de multiplicação de seus modelos de atuação, consideradas entidades eficientes na consecução de seus objetivos organizacionais. Embora reconheçamos a distinção clara entre as dimensões organizacionais a serem analisadas, não percebemos este aspecto como limitador da capacidade de análise e ser empreendida, como argumentamos anteriormente. Embora a CDM tenha um tamanho mais expressivo do que o apresentado pelo CADI, apontamos na análise específica a seguir (*vide capítulo 5*) que não pertence à estratégia do CADI a necessária expansão da unidade analisada, assumindo esta o crescimento em multiplicação de unidades de intervenção que mantenham o *core* organizacional desta, sua

técnica de intervenção. Outras unidades do CADI existem pelo Brasil, as quais não serão pesquisadas por questões operacionais e de limitações logísticas.

Nas duas organizações foram colhidos documentos que revelam a dinâmica interna dos processos decisórios e de estruturação organizacional, como atas, estatutos, regimentos internos, materiais de divulgação e organogramas, dentre outros. Além disso, utilizamos material de divulgação oficial das instituições, como websites, revistas e folders que descrevem o perfil organizacional e refletem a imagem institucional e seu perfil geral.

Por apresentarem dimensões distintas, a amostra a ser analisada dentro da estrutura de ambas foi considerada a partir de uma estatística que represente o universo individual. No caso da CDM, foram aplicados 51 questionários internos junto a trabalhadores em todos os níveis organizacionais, correspondendo a 17% do total de 300 funcionários relacionados aos eixos de intervenção junto ao público alvo. Além dos questionários, realizamos na CDM 8 entrevistas dirigidas com atores organizacionais estratégicos, como o superintendente geral e coordenadores de setor. No caso do CADI, com número reduzido de funcionários, aplicamos 18 questionários internamente à organização, correspondendo à 50% de seu pessoal interno. Além destes, realizamos 4 entrevistas dirigidas junto aos atores principais, como coordenadores e o presidente.

Junto ao público externo, a fim de apresentar uma percepção de impacto, realizamos a aplicação de questionários junto a um número equivalente de egressos que passaram pela entidade no período superior há 1 (um) ano do tempo de realização das entrevistas. Esta abordagem foi uma exploração qualitativa intencional, que reconhece seus limites quanto à mensuração de impacto real. Não obstante, pode-se, por meio dela, perceber padrões de

respostas que afirmam a validade dos dados para uma análise inicial e apontamento de conclusões a favor ou contra a hipótese levantada pela presente pesquisa. Foram colhidos dados de 15 egressos de cada instituição.

Reconhecemos, apesar da necessidade de uma maior sofisticação estatística na definição de amostras que representem os universos internos e externos das organizações, limitações para o empreendimento ideal da presente pesquisa, sobretudo em suas condições financeiras para locomoção e permanência em campo, além do número limitado de pesquisadores.

5. ANÁLISE ORGANIZACIONAL COMPARADA: CDM/CADI

Após definirmos a metodologia de análise das instituições apresentadas, passamos à etapa de apresentação e análise dos dados quantitativos e qualitativos colhidos *in loco*. Para que alcancemos o fim proposto neste trabalho, apresentamos uma análise individualizada das instituições abordadas para concluirmos com uma análise comparada entre as instituições, apontando proposições que facilitarão o entendimento dos processos organizacionais do “terceiro setor” em geral e das ODAS em particular.

5.1 ANÁLISE ORGANIZACIONAL: CDM

5.1.1 HISTÓRIA, OBJETIVOS GERAIS E PERFIL ORGANIZACIONAL: CDM

A Cidade dos Meninos São Vicente de Paulo, doravante denominada CDM, foco da presente análise, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

(OSCIP) e faz parte de uma rede de 47 organizações de assistência e desenvolvimento social denominada Sistema Divina Providência de Resgate da Dignidade Humana, ligada à Associação de Promoção Humana Divina Providência (ADP). Esta entidade (ADP) teve seu início em 1978, quando a partir de uma obra de assistência social no bairro Primeiro de Maio, em Belo Horizonte, foi formado um grupo de ação solidária com atuação crescente em diversos pontos de Belo Horizonte e Minas Gerais. Após a expansão de suas atividades e diversificação do atendimento às pessoas carentes, a ADP se tornou uma pessoa jurídica em 1995, com sede na cidade de Belo Horizonte. Esta rede ampla de organizações tem ligação direta com a Igreja Católica do Estado de Minas Gerais, tornando-se sua obra mais expressiva de atuação social e solidária. Dentro da rede destacada, estão vinculados mais de 700 funcionários de tempo integral, beneficiando, segundo números oficiais da entidade, cerca de 40.000 pessoas anualmente. O objetivo da Associação, exposto em seu estatuto, preconiza duas propostas centrais incluídas em uma Regra orientadora central.¹⁰ Esta diz que “através do contato direto com o atendido, (a entidade) tem como objetivo: a felicidade eterna, visando a salvação da alma, e a felicidade terrena, visando resgatar a dignidade do ser humano.”¹¹ O objetivo principal da ADP é descrito de forma específica no Artigo 2º de seu Estatuto Social como:

A assistência social, nos casos excepcionais, e a promoção integral do ser humano. §1 Todo trabalho deverá ser desenvolvido para se evitar ao máximo o assistencialismo e agir na promoção da família, melhorando suas condições de vida, no que se refere ao campo moral e humano, profissional, espiritual, material, esportivo e cultural. Dessa forma, deverão ser atacados os principais focos da pobreza, tais como a educação, os problemas de saúde e higiene, a alimentação, a formação profissional, a orientação para conseguir emprego e a habitação decente.¹²

¹⁰ Este documento define os contornos de princípios valores fundamentais com vínculos à tradição católica Vicentina da Associação Divina Providência, sendo pré-requisito para a adesão de alguma instituição à rede.

¹¹ Citado do Estatuto da Associação de Promoção Humana Divina Providência, Art 2º Do Objetivo

¹² Artigo 2º do Estatuto da Associação de Promoção Humana Divina Providência.

Esta finalidade dupla da ADP, de promover aspectos espirituais e terrenos, caracteriza de forma clara seu viés religioso, assemelhando-a neste sentido com a segunda organização (CADI) a ser comparada definindo-a, entretanto, em sua identidade Católica. Um dos cargos de diretoria da ADP, confirmando esta identidade religiosa Católica, é o de Diretor Espiritual que deve, além de planejar, acompanhar e avaliar as atividades espirituais a serem desenvolvidas, ser “preenchida, preferencialmente, por um Padre da Religião Católica Apostólica Romana.”¹³

Em toda a rede da ADP são respeitadas as prescrições da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), tendo vínculo empregatício formal estabelecido conforme as leis nacionais. Aqueles que prestam trabalhos voluntários têm, em conformidade com as leis que regulamentam as atividades de entidades sem fins lucrativos, vínculo formal de voluntariado, celebrado também em contrato com a instituição. Além de prezar pela regularidade legal de suas relações trabalhistas, a ADP visa a implementação de um sistema de gestão que reflita os princípios e normas empresariais, contribuindo para sua burocratização crescente. No item de descrição dos manuais presentes na instituição em sua totalidade, é expresso que:

Apesar de integrante do terceiro setor, a Entidade se preocupa muito em seguir as normas que regem as empresas modernas e que desejam perenizar-se. Para que isto aconteça, existe o Departamento de Qualidade que vem obtendo a certificação ISO 9001 para as unidades (...) desde 2006, esforços estão sendo dedicados na redação de manuais de procedimento de trabalho para todos os funcionários. Os primeiros passos rumo à padronização das atividades já podem ser vistos (...) a partir dos manuais a Instituição implementou um sistema de avaliação de desempenho em que cada encarregado avalia seus subordinados, além de ser avaliado pelo coordenador geral ou superintendente da área que são avaliados pelo presidente.¹⁴

¹³ Artigo 19º, § único do Estatuto da Associação de Promoção Humana Divina Providência.

¹⁴ Trecho extraído da Revista Solidariedade, p 14.

Como se observa, a ADP, que tem como presidente um empresário atuante no ramo de indústria e comércio em MG, apresenta em sua dinâmica de estruturação organizacional a tendência à burocratização das atividades com vistas à perpetuação de sua existência, controle e expansão da escala de atendimentos. No entanto, ao descrever o tipo de intervenção adotada, ou a filosofia de compreensão do humano e do que seria a pobreza, pressuposto para a definição de técnicas de intervenção, a instituição, na pessoa de seu Presidente, se abstém abertamente de uma articulação informada. No livro de Regras da instituição, Regimento Interno que orienta todas as ações da ADP, uma afirmação particular revela a atitude geral da entidade a este respeito, afirmando que:

Nossa associação foi criada para ser uma entidade de ação. Devemos 'arregaçar as mangas e colocar as mãos na massa'. Abominamos o assistencialismo. Parágrafo Único - Não devemos perder tempo em discussões estéreis sobre as causas da pobreza e da miséria, sobre os graves problemas sociais do mundo atual, sobre a inoperância do Estado, nem na defesa de teses, estudos e trabalhos sobre estes temas. Deixemos isto para as pessoas que julgam ser isto importante. Isto não significa que sejamos contra estes trabalhos: julgamos serem eles muito importantes. Quanto a nós, devemos reduzir estes estudos ao mínimo necessário e dedicarmos a maior parte do nosso tempo e nossos esforços agindo em favor dos pobres e, não podendo solucionar seus problemas, pelo menos amenizá-los.¹⁵

Como afirmado anteriormente, a CDM obedece a esta regra central de procedimentos, refletindo uma unidade no tipo de intervenção adotada. Quais seriam as características da CDM no contexto geral da ADP e como se dariam os processos internos e a relação entre a técnica adotada de intervenção e a estrutura organizacional, o perfil de seus objetivos e o tipo de impacto apresentado na relação com o público-atendido? Estes são os elementos que passamos a explorar.

¹⁵ Cf. Regra da Associação de Promoção Humana Divina Providência, Cap. 3, Art. 2.

5.1.2 PERFIL INSTITUCIONAL: CDM

A CDM, localizada e com seus trabalhos desenvolvidos no município de Ribeirão das Neves, região metropolitana de Belo Horizonte, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), o que facilita convênios com o poder público, exigindo como contrapartida mais controle e transparência de gestão na relação com este. A CDM é a maior unidade dentro da rede ligada à ADP, contando com um quadro de cerca de 350 funcionários e atendendo diariamente cerca de 5.000 adolescentes entre 12 e 19 anos de idade. Dentre os 5.000 adolescentes atendidos diariamente, 1.600 vivem em regime interno, 2.920 são externos, permanecendo na CDM durante períodos de atividades específicas durante o dia, e 480 são semi-internos, retornando aos lares somente após o dia de atividades.¹⁶

A CDM surgiu em dezembro de 1998, a partir do esforço do então presidente do Lar dos Meninos São Vicente de Paula, Jairo Azevedo, de construir uma unidade para a promoção da formação integral de jovens em situação de risco social. Nas palavras do Presidente, referindo-se ao momento de início dos trabalhos: “A construção da Cidade dos Meninos foi iniciada em 6 de março de 1993 (...) quando lançamos a Pedra Fundamental, colocamos uma placa que dizia ‘obra de promoção do menor carente, a ser construída pela Divina Providência, através das pessoas generosas que se fizerem presentes.’”¹⁷ A entidade tem como objetivo principal proporcionar formação integral aos *jovens carentes*, estando inserida dentro do objetivo estatutário geral da ADP de *resgatar a*

¹⁶ Cf. Revista Solidariedade, p 21.

¹⁷ Cf. Livro de Regras da Associação de Promoção Humana Divina Providência.

dignidade do ser humano. No Regimento Interno, ou Regras, da ADP, o objetivo central da CDM é descrito nos seguintes termos:

O objetivo da Cidade dos Meninos é acolher adolescentes carentes de ambos os sexos, em regime de internato, semi-internato e externato, e outras pessoas que desejarem, com a idade mínima de 14 anos, não tendo idade máxima, no externato, propiciando aos mesmos a promoção humana, buscando resgatar a dignidade da pessoa, através da formação profissionalizante, acadêmica, moral e humana, cívica, esportiva, espiritual, cultural e assistência médica, odontológica, pedagógica e psicológica.¹⁸

A promoção social da CDM se desenvolve por meio da oferta de escolas de ensino médio e fundamental, reforço escolar, profissionalização, alimentação, moradia, esporte, lazer, cultura, formação moral e humana. Por suas atividades serem concentradas em uma área total de 1.445.000 m², com 95.860 m² de área construída na região central do Município de Ribeirão das Neves, a dinâmica interna organizacional da CDM pode ser melhor compreendida descrevendo-se os setores internos presentes ali e a rotina de um dia das crianças atendidas, o que é feito adiante.

Para o alcance dos objetivos organizacionais, a CDM conta com *princípios gerais, regras e manuais de procedimento*, fortalecendo uma cultura organizacional específica, alterando os processos de estruturação interna. Os princípios gerais são apresentados como formas de se atingir a eficácia organizacional em virtude do número de pessoas atendidas. Estes são enumerados como: 1) *amor e carinho*; 2) *disciplina rígida* e 3) *ociosidade zero*. Como: 1) *amor e carinho*, são entendidos a motivação dos voluntários e funcionários da entidade em perceber o trabalho ali feito como algo vocacionado, necessitando de uma atitude de afeto pessoal em relação aos adolescentes atendidos, refletindo a relação de uma família, superando-se assim as

¹⁸ Extraído do Livro de Regras da ADP, Cláusula Terceira do Capítulo que trata a Cidade dos Meninos.

dificuldades que se apresentarão no trabalho. No item 2) *disciplina rígida*, é exposta a necessidade de impor limites claros, orientar e acompanhar as atividades dos adolescentes respeitando, sobretudo, a autoridade e os horários estabelecidos para que sejam ali formados cidadãos capazes de interagir positivamente na sociedade. No item 3) *ociosidade zero*, é buscado o preenchimento total do período em que os alunos passam pela instituição, não permitindo fora destes momentos a ociosidade vista como degenerativa.¹⁹

As regras institucionais da CDM são parte do complexo mais amplo que compõe a Associação de Promoção Humana Divina Providência, e se aplica a todos os funcionários e voluntários da instituição. Estas regras são estabelecidas no estatuto social da ADP como pré-requisito básico de adesão de organizações que desejem compor a rede, definindo de forma clara o comportamento e princípios específicos na condução dos trabalhos. Entre as regras estabelecidas está o compromisso de cada funcionário em se voluntariar para os eventos de captação de recursos da entidade, a cessão de porcentagem do salário para a manutenção dos trabalhos e a adesão aos princípios morais requeridos pela instituição na condução de suas atividades.

Os manuais de procedimento institucional são elaborados pelo setor de qualidade e pelo presidente da instituição, constando de procedimentos e processos de trabalho direcionados aos cargos específicos desempenhados na rotina da instituição, utilizados posteriormente como forma de avaliação de desempenho, podendo conduzir à participação em bônus anuais de bom desempenho do funcionário, ou à demissão deste.

¹⁹ Cf. Revista Solidariedade: Edição de 2007, p. 24.

Estes princípios institucionais que regem os processos internos da CDM são fundamentais na definição de sua cultura institucional, delineando os contornos da CDM como uma instituição dotada de princípios morais e religiosos específicos, bem como os processos de comprometimento e adesão pessoal aos trabalhos institucionais da organização.

5.1.3 PÚBLICO ALVO, ESTRUTURA E AMBIENTE: CDM

O público atendido pela CDM é caracterizado pela faixa etária entre 14 e 19 anos de idade que comprovem pertencer a uma faixa populacional considerada em situação de risco social e pessoal, não tendo antecedentes criminais. Este público alvo não é limitado pela procedência geográfica. Porém, grande parte dos adolescentes atendidos procede dos municípios da região metropolitana de Belo Horizonte como Ribeirão das Neves, Esmeraldas, Vespasiano e Contagem, onde está concentrada a faixa populacional em situação de risco social e pessoal em um raio de 50 km da região em que a CDM está localizada. Isto se dá principalmente pelo fato de que as pessoas atendidas, mesmo em regime interno, têm de retornar a cada fim de semana à casa de familiares, limitando a procedência de adolescentes de outras regiões do estado ou do país.

A CDM apresenta em sua estrutura física uma divisão clara entre os setores que a compõem. Diante da entrada principal da instituição estão localizadas as oficinas profissionalizantes e a área de esportes, caracterizada por 15 galpões industriais, dois prédios de grande porte, um teatro com capacidade para 2.000 pessoas, mais de 30 quadras poli esportivas e um ginásio com capacidade para 5.000 pessoas. À entrada do complexo existe uma portaria que

controla a entrada e saída de visitantes, autorizando o acesso livre apenas aos funcionários e estudantes. Em seu interior estão divididas as 5 áreas mais amplas de ensino: 1) Alimentação e Beleza; 2) Arte e Cultura; 3) Administração e Cursos Técnicos; 4) Informática e 5) Esportes. Dentro destas áreas de ensino estão distribuídos 86 cursos profissionalizantes. No centro da área da CDM estão dois prédios principais que incluem as escolas de 1º e 2º grau e a administração e 5 galpões de estoque de alimentos, materiais e almoxarifado. Adiante, na direção dos fundos da área estão localizados dois refeitórios, o das crianças, que comporta 2.000 pessoas, e dos funcionários, para cerca de 300 pessoas. Ao lado dos refeitórios estão as Casas da Juventude, que abrigam 18 pessoas cada e são em número de 100. Nos fundos da instituição está localizada uma fazenda-escola de 121 hectares de terra. Dentro do espaço da entidade há um posto de saúde sob responsabilidade da prefeitura. Porém, como este não compõe a estrutura organizacional da CDM, não será incluído como foco de nossa análise.

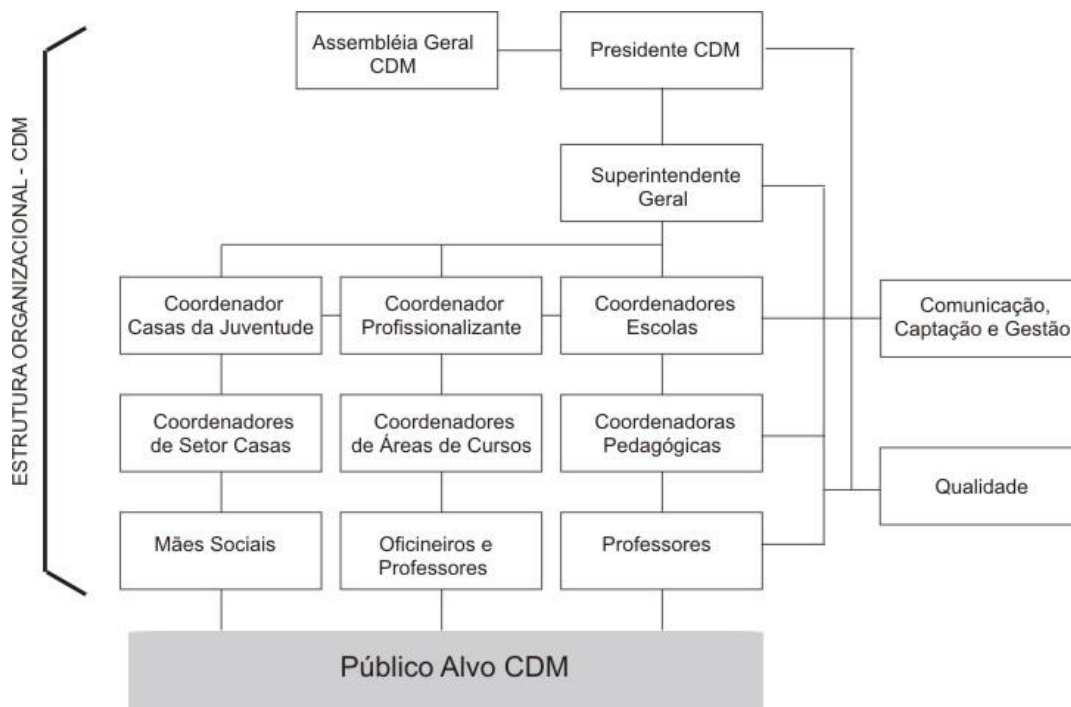
Os setores e estrutura organizacional da CDM refletem em grande parte a estrutura física descrita, estando divididos entre 4 áreas: 1) administração, que inclui gerência, captação de recursos, qualidade, manutenção e almoxarifado; 2) educação formal, que inclui as escolas de 1º e 2º grau; 3) profissionalizante, que inclui a gama de cursos formais oferecidos, fazenda-escola e a área de esportes; 4) formação e alojamento, com as casas da juventude. Este aspecto de reprodução dos setores organizacionais relacionados à própria estrutura física previamente estabelecida e planejada desde sua implementação aponta na direção da rotinização no tratamento da matéria-prima, como uma organização burocrática. Esta estrutura, juntamente com a técnica a ser empregada, seria planejada previamente para o processo de aplicação dos trabalhos a partir de um

conhecimento prévio de atuação e limites do número de exceções apresentadas pela matéria-prima.

O organograma da CDM é composto por 5 níveis de autoridade (*vide figura 2.1*) entre a presidência geral e o nível de intervenção junto ao público-alvo. Como citado anteriormente, as relações entre os níveis são formalizadas pela presença de manuais de avaliação, regras e princípios gerais que definem o tipo de intervenção intencionada pela organização. Os objetivos da organização são avaliados e definidos anualmente em uma Assembléia Geral da CDM. Duas vezes por ano, existe uma reunião de treinamento e avaliação em que todos os coordenadores do primeiro e segundo nível estão presentes, bem como os responsáveis pela qualidade, os funcionários responsáveis pela intervenção, o superintendente e o presidente. Esta é a única instância em que a organização está presente e representada em todos os seus setores. Duas vezes ao mês, a assembléia geral reúne presidente e diretoria para avaliação do andamento do trabalho e definição de direções organizacionais de curto prazo. Esta diretoria, bem como a presidência, é composta em sua maioria de empresários expressivos e políticos de renome em MG, com baixa presença de profissionais de áreas afins ao enfrentamento de situações de pobreza e desenvolvimento social e humano, como assistentes sociais, psicólogos, sociólogos e antropólogos.²⁰ Nas semanas que intercambiam com estas reuniões de Assembléia, há uma reunião executiva com a presença do superintendente geral e os coordenadores das áreas, avaliando o trabalho e tratando de questões pontuais.

²⁰ Dados retirados da exploração qualitativa e de informações oficiais da Revista Solidariedade, nov 2007, p. 16-18.

Figura 1.1 – Organograma Geral da CDM



A dinâmica interna da CDM em sua relação com o público alvo pode ser percebida e analisada pela descrição da rotina de um dia de atividades típico de um adolescente interno, externo e semi-interno, as categorias de matéria-prima presentes na dinâmica organizacional da CDM. Para um aluno interno a rotina diária se dá como segue: os alunos acordam às 6hs, realizam atividades de higiene pessoal e arrumação dos dormitórios e saem em fila ao refeitório, onde às 7hs é servido o café da manhã; às 8hs iniciam as atividades da manhã, com escola formal e cursos profissionalizantes simultâneos, dependendo das séries e cursos realizados; às 13hs os alunos estão no refeitório para período de almoço e direções gerais da organização, que ocorre por um sistema de som; às 14hs os alunos vão para os cursos profissionalizantes ou escola formal, em contra-turno ao período da manhã; às 17h30 eles retornam para as casas lar, onde têm período de lazer; às 19hs retornam ao refeitório, onde têm o período de jantar; às

20hs retornam para os lares, onde têm atividades de reforço escolar e formação moral, além de ensino religioso em dias específicos; às 22hs os internos se preparam para dormir. Esta rotina é seguida de segunda à sexta. Sábado de manhã os internos são liberados para permanecer com as famílias até domingo à tarde, quando retornam para a instituição. No caso dos alunos semi-internos, a rotina inicia-se com o período de café da manhã, às 07hs e vai até o fim das atividades da tarde, às 17h30. O externo participa apenas das atividades de ensino formais ou dos cursos de profissionalização.

Em relação ao *ambiente externo*, a CDM apresenta uma cooptação de atores sociais de relevância no contexto político e empresarial de Minas Gerais. Grande parte dos recursos financeiros e de *expertise* técnica consultada na elaboração de planos e processos provém desta gama de relacionamentos. À parte desta rede de conselheiros e mantenedores individuais, a CDM detém uma série de parcerias com instâncias municipais, estaduais e federais de governo. Setores como as Escolas e oficinas de profissionalização são mantidos em parceria com programas estaduais de educação e capacitação profissional. O posto de saúde interno ao projeto é gerido em parceria com o governo municipal e programas de construção e algumas oficinas têm relação direta entre conselhos municipais e programas federais. Organizações com perfil Católico internacionais também têm vínculos com a organização, principalmente na construção de novas estruturas físicas a serem geridas com parcerias locais. Estes convênios e relacionamentos são facilitados, no caso da CDM, pelos processos burocráticos internos, colaborando com a prestação de contas, emissão de relatórios e medição de índices de processos e execução internos, voltados a projetos

apresentando um quadro de previsibilidades e índices de avaliação e níveis de emissão de relatórios.

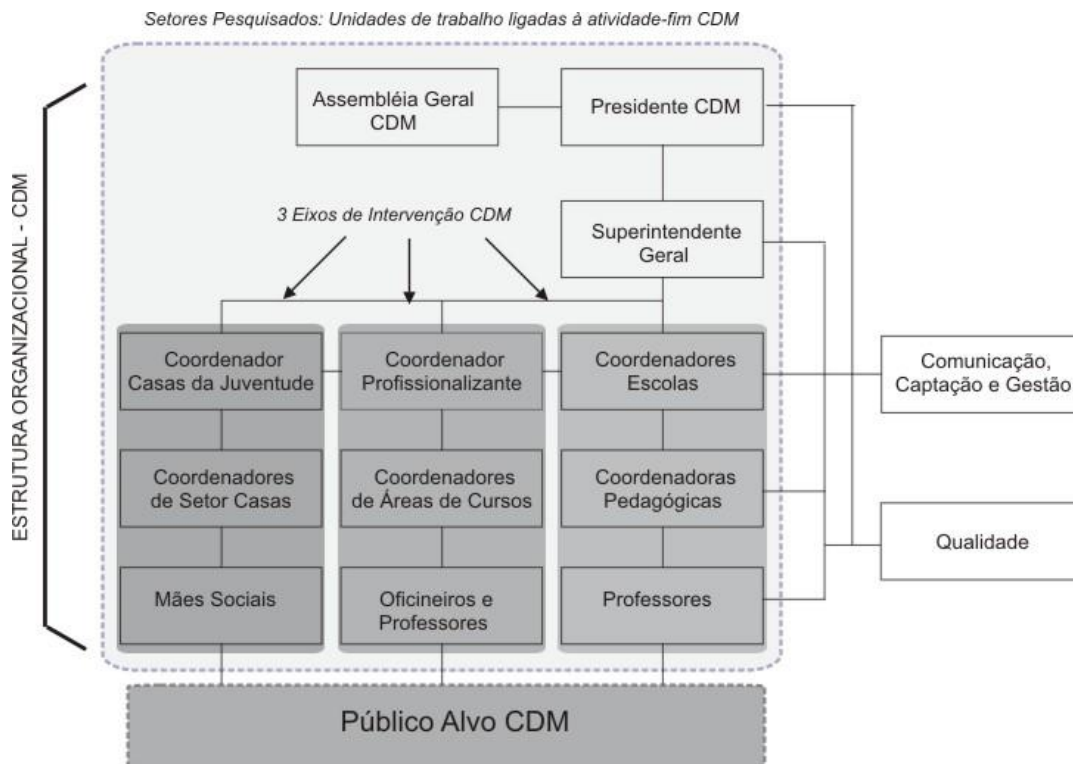
Como se observa, os princípios de intervenção da CDM são refletidos na organização do dia das crianças, refletindo à primeira vista um modelo altamente burocrático de intervenção, com pouca abertura às inovações e para atividades excepcionais. Porém, a existência e tipos de relações entre a matéria prima e a estrutura organizacional da CDM são analisadas com base na apresentação de dados coletados em entrevistas semi-dirigidas e aplicação de questionários, o que é apresentado a seguir.

5.1.4 PERFIL DE PESSOAL E ADMISSÃO: CDM

A partir dos dados coletados em questionários junto aos departamentos ligados à atividade-fim da CDM, nosso universo de pesquisa, onde a técnica de intervenção da organização está localizada, podemos apresentar uma amostra do perfil geral do quadro de funcionários que caracteriza a estrutura da CDM (*vide Figura 2.2*).

A CDM conta, nos departamentos ligados à atividade-fim, com um quadro de cerca de 300 funcionários. Estes estão divididos entre o setor de Profissionalização, com 98 funcionários, o setor de Educação Formal, com 120 funcionários e o setor de Casas Lares, com 80 funcionários. Estes setores, juntamente com o cargo da Superintendência, Presidência e Assembléia Geral, compõem o universo de análise da relação estrutura/tecnologia objetivado, bem como o apontamento intencional/exploratório de impacto no público alvo, ou matéria-prima, da ODAS em questão.

Figura 1.2 – Campo de análise e Eixos de Intervenção: CDM



O perfil dos funcionários da CDM reflete médias nacionais de organizações que lidam com áreas educacionais e de promoção humana. Do total de funcionários entrevistados nos setores de intervenção da CDM, 65% são do sexo feminino e 35% do masculino; a média geral de idade dos trabalhadores da CDM é de 31 anos de idade, variando do mais jovem com 18 anos ao mais avançado com 71; em relação à cor dos trabalhadores, a CDM apontou a média de 47% de pardos, 20% de negros e 33% de brancos; a média de anos trabalhados na organização foi de 3 anos, variando ao mínimo de 4 meses a 13 anos (*vide Tabela 2.1*).

Tabela 2.1: Perfil Geral dos Funcionários da CDM

Perfil Geral dos Funcionários – CDM - %																
Sexo	Masculino	35,3			Feminino			64,7			NS		-	NR	-	
Cor	Preto	19,6	Pardo	47,1	Branco	33,3	Vermelho	-	Amarelo	-	NS		-	NR	-	
Cargo	Professor	47,1	Oficineiro	31,4	Administr.	-	Coord. Projetos	19,6	Coord. Departamento	2,0	Diretor	0,0	NS	-	NR	-
Departamento	Escola	27,8	Geração de Renda	27,8	Artes e Cultura	11,1	Casas Lar	-	Direção	11,1	Administr.	22,2	NS	-	NR	-
Escolaridade no Ingresso	Analfabeto	-	1º Incompleto	-	Regular 1º	5,9	Regular 2º	49,0	Graduação	35,3	Pós-Graduação	9,8	NS	-	NR	-
Escolaridade Atual	Analfabeto	-	1º Incompleto	-	Regular 1º	-	Regular 2º	52,9	Graduação	37,3	Pós-Graduação	9,8	NS	-	NR	-

O perfil de escolaridade dos funcionários da CDM apontou índices expressivos em relação à média nacional. No período de ingresso na organização, a CDM apresentava 37% dos funcionários com 3º grau (ensino superior) completo, 53% com 2º grau, 4% com formação técnica e apenas 6% com 1º grau. No momento da pesquisa, 10% já possuíam pós-graduação, 35% o 3º grau completo, 45% com 2º grau completo e 5,9% com o 1º grau concluído. Estes números apontam para a flexibilidade organizacional e condições para que estes aprofundem os estudos simultaneamente a seus trabalhos na CDM. Dos entrevistados, 94% têm formação profissional, sendo 47% na área de educação e professorado, 12% na área artística, 10% em cursos técnico-profissionalizantes, 4% em administração e 27% nas demais áreas.

A partir deste perfil de funcionários com índice expressivo em educação, a CDM apresenta tendências iniciais que refletem uma distinção entre instituições que lidam com matérias-primas não-humanas, onde a profissionalização e formação dos funcionários na “linha de produção” é baixa, e aquelas que lidam com a formação de pessoas. No entanto, embora a formação profissional anterior dos funcionários aponte para uma estrutura menos burocratizada, isto pode ser arrefecido em instituições de formação humana em estruturas mais burocráticas,

o que apontaria algum grau de insatisfação interna deste perfil de profissional com a instituição. Os dados relacionados à forma de admissão confirmam esta impressão inicial de burocratização acompanhada de formação profissional anterior ao ingresso na CDM. Dos funcionários pesquisados, 63% indicaram que a especialização nas áreas mencionadas quando da admissão foram fundamentais para que esta ocorresse, com 18% afirmando que foi importante. Assim, 81% dos funcionários confirmam a necessidade de se ter uma formação prévia para ingressar na CDM. A forma com que os funcionários chegaram até à CDM apresenta dados com 75% a partir de indicações de amigos e conhecidos, enquanto 16% por meio de informação veiculada em meios de comunicação, apontando a importância da formalidade dos meios de comunicação externos da organização. Quanto à forma de seleção de pessoal, 84% apontaram a formalidade do processo. Em entrevista, uma coordenadora de setor confirma esta tendência burocrática na admissão e promoção de funcionários, afirmando que após trabalhar quatro anos na coordenação de uma oficina “tive o convite, após um processo de avaliação e treinamento, de coordenar o setor (...) fiz o processo com o Celso e o setor de Recursos Humanos, além do supervisor geral, que é o Edson. Após isto, passei pelos testes admissionais comuns de uma empresa, como psicológico e vocacional.”²¹

Uma questão importante na análise dos valores orientadores da organização quanto à implementação de sua técnica, foi a perguntada aos funcionários sobre o papel de suas crenças religiosas no ingresso à CDM. Dos entrevistados, 75% disseram que suas convicções religiosas ou ideologias não foram importantes ou não tiveram importância alguma no processo de ingresso na

²¹ Entrevista em 09 de outubro de 2009, nas dependências da CDM em Ribeirão das Neves.

organização, com 25% apontando alguma importância e apenas 2% como fundamental. Este dado nos informa sobre a interferência da ideologia própria da organização na incorporação de seus novos trabalhadores, e pode apontar níveis posteriores de identificação dos funcionários com a causa organizacional e o perfil de intervenção utilizada. Outro dado importante para a análise final do trabalho revela que apenas 8% dos funcionários da organização tiveram mobilidade entre departamentos da CDM enquanto ali trabalharam. Isto demonstra a tendência à burocratização interna e pequena mobilidade interdepartamental no quadro organizacional, revelando especialização e baixa inter-relação entre grupos e subgrupos.

Das pessoas pesquisadas em questionários na CDM, 98% trabalham diretamente com as pessoas atendidas, refletindo o foco na intervenção ainda que com quatro níveis de supervisão reconhecidos na estrutura até o cargo da presidência. Perguntados sobre a cooperação com outros departamentos no desempenho dos trabalhos, 61% responderam negativamente, apontando a fraca cooperação entre os grupos e subgrupos no nível de intervenção. Entre os 39% que responderam positivamente, 73% disseram que cooperam com apenas um ou dois sub-departamentos, entre os 6 presentes na organização.²² Estes dados confirmam a baixa relação interdepartamental da CDM, o que reflete, segundo o marco teórico apresentado, sua baixa criatividade e necessidade de interdependência entre grupos e subgrupos no nível de produção, permitindo a crescente burocratização da estrutura e processos internos. Este perfil também é refletido no primeiro nível de coordenação. Um dos coordenadores respondeu sobre a cooperação com outros departamentos: “não reunimos como

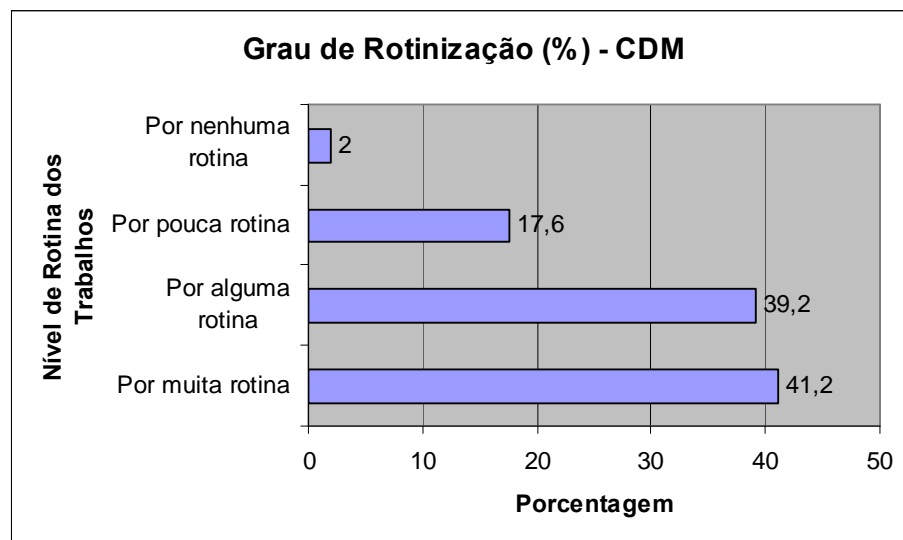
²² Quando perguntados sobre a cooperação com outros departamentos, os funcionários consideravam cada setor profissionalizante separadamente, como arte, informática, beleza e alimentação, esportes, e administração, além da escola e casa da juventude.

representantes dos departamentos, apenas temos contato quando ocorre alguma questão a resolver. O coordenador geral é que tem mais contato com os outros departamentos, como a escola e as casas. O trabalho exige esta relação, mas somente quando ocorrem situações novas elas ocorrem. Se o aluno está ruim, emitimos o relatório e eles avaliam o que está acontecendo com o aluno nos outros setores. Duas vezes ao ano reunimos para avaliar estes casos em geral, mas não reunimos periodicamente entre os departamentos, não.”²³

5.1.5 ROTINA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E BUROCRACIA: CDM

Ao analisarmos o *nível de rotina organizacional* da CDM, adentramos o foco de nossa análise, que relaciona o grau de rotinização no nível de implementação da técnica em sua intervenção sobre a matéria prima, a relação desta com a estrutura organizacional e seus reflexos nos objetivos e impacto organizacional.

Gráfico 1.1: Grau de Rotinização Geral CDM



²³ Entrevista em 09 de outubro de 2009, nas dependências da CDM em Ribeirão das Neves.

Perguntados sobre a característica do trabalho na CDM em relação à presença de rotina, 41% dos funcionários responderam que este é caracterizado por muita rotina, 39% por alguma rotina, 18% o caracterizaram por pouca rotina e apenas 2% por nenhuma rotina (*vide Gráfico 1.1*).

Tabela 2.2 – Grau de Rotinização CDM

Grau de Rotinização dos Trabalhos (%) - CDM						
Afirmção	Concordo fortemente	Concordo	Discordo	Discordo fortemente	NR	NS
Mesmo trabalho feito todos os dias	3,9	51,0	43,1	2,0	0,0	0,0
Coisas novas ocorrem todos os dias	11,8	49,0	37,3	2,0	0,0	0,0
Coisas diferentes a fazer todos os dias	7,8	37,3	43,1	11,8	0,0	0,0
Aprendizado pela prática, e não treinamento	35,3	52,9	11,8	0,0	0,0	0,0
Avaliações levam a mudanças no trabalho	21,6	62,7	9,8	5,9	0,0	0,0

No nível de coordenação, as entrevistas semi-dirigidas revelaram mais ausência de rotina do que no nível de intervenção direta junto ao público atendido. A resposta típica reflete as palavras de uma das coordenadoras de um setor do departamento de profissionalização que diz sobre o trabalho típico realizado que: “têm coisas que são bem rotineiras e situações novas também ocorrem sempre. Temos sempre rotina, mas coisas novas também surgem, principalmente quando os internos brigam e discutem. Aí temos de fazer relatórios, chamar os pais, enfim (...).”²⁴ Ao se referir aos instrutores sob sua supervisão, ela afirma que: “os instrutores têm um trabalho mais rotineiro, tendo também algumas situações novas, como uma palestra que necessita de um lanche. Mas as coisas novas são raras. Temos um plano de trabalho que utilizamos ao supervisionar os instrutores. É raro termos tempo de reunir com os oficineiros.”²⁵ Os dados relacionados a

²⁴ Entrevista realizada em 09 de outubro de 2009, na sede da CDM, em Ribeirão das Neves.

²⁵ Entrevista realizada em 09 de outubro de 2009, na sede da CDM, em Ribeirão das Neves.

especificidades da rotina na CDM confirmam esta afirmação geral (*vide Tabela 2.2*). Ao serem perguntados se concordam sobre a afirmação de que o trabalho realizado por eles na CDM é sempre o mesmo todos os dias, 55% responderam que concordam fortemente ou concordam. Sobre a presença de novidades no trabalho diário, 55% afirmaram que são inexistentes, o que aponta um alto nível de rotina nas atividades diárias no nível de intervenção junto ao público alvo. Mesmo quando situações novas ocorrem no contexto do trabalho da CDM, 69% responderam que a rotina das atividades altera pouco ou quase nada, apontando a tendência de manutenção da rotinização dos trabalhos mesmo diante de novidades a partir da relação com a matéria-prima, ou o público alvo, atendido pela organização. A baixa presença de treinamento organizacional, confirmada pelos 88% que concordam com a afirmação de aprendizado pela prática, aponta a tendência de admissão de profissionais com prática anterior na estrutura da CDM, como visto anteriormente, atípica de estruturas burocratizadas. No entanto o alto índice de concordância com a afirmação sobre a avaliação reorienta a CDM para práticas planejadas e altamente supervisionadas, apontando a interferência de níveis superiores sobre o trabalho realizado na intervenção. Como se observa pelos dados apresentados, a CDM apresenta um alto nível de rotinização dos trabalhos no nível de aplicação da técnica à sua matéria prima. Com pouca alteração das práticas diárias de trabalho, baixa autonomia na tomada de decisões em situações de alteração de rotina, e alta supervisão dos setores superiores no nível hierárquico na alteração dos tipos de trabalho realizado.

Tabela 2.3 – Grau de Centralização CDM

Grau de Centralização Tomada de Decisões (%) - CDM							
Frequência em que é convidado para participar nas decisões da CDM	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	NR	NS
Frequência de participação nas decisões organizacionais	-	2,0	16	18,0	64,7	-	-
Frequência de participação nas decisões do departamento	25,5	39,2	15,7	5,88	13,7	-	-
Frequência de participação nas decisões do trabalho	19,6	39	15,7	19,6	5,88	-	-

Quanto à presença de variáveis indicadoras de níveis de burocracia interno, os dados colhidos na CDM confirmam a hipótese inicial, apresentando indícios de controle burocrático em todas as variáveis propostas para análise. Quanto ao *grau de centralização organizacional*, a CDM apresenta dados relevantes (*vide Tabela 2.3*). Perguntados se concordam ou não com uma afirmação sobre a participação ativa dos funcionários na definição dos objetivos organizacionais 90% responderam negativamente, com 37% indicando forte discordância. Sobre a afirmação de que as pessoas atendidas teriam condições de modificarem os tipos de trabalhos realizados pela CDM, 78,5% discordaram, com 28% discordando fortemente. Quanto a serem chamados para participar de decisões organizacionais gerais, 65% disseram que nunca foram chamados, enquanto 18% disseram que raramente o são. Apenas 2% responderam que são chamados frequentemente. Junto aos coordenadores de setor, as respostas refletiram aquelas dos níveis inferiores. Um dos coordenadores da profissionalização, perguntado sobre as decisões organizacionais afirmou que: “os objetivos organizacionais já vêm formatados. Deveria ser melhorada esta relação, com espaço para opiniões, aceitação e sensibilidade às informações.”²⁶

²⁶ Entrevista realizada em 09 de outubro de 2009, na sede da CDM, em Ribeirão das Neves.

Uma coordenadora de departamento, do segundo nível de supervisão da organização, de forma semelhante afirmou que: “as decisões são tomadas pela diretoria, e às vezes ficamos presas na tomada de decisão, que são tomadas sempre pela diretoria.”²⁷ Perguntada sobre as decisões do departamento sob sua supervisão, uma coordenadora disse que: “as decisões do meu departamento são tomadas pelo Carlos e pelo Celso. Em relação à organização, o Celso, o Erlei e o Jairo tomam as decisões. O Jairo é o presidente geral. As decisões são tomadas em Assembléia, e os resultados são passados a nós.”²⁸ O Superintendente Geral também confirma a centralização das decisões pela diretoria e Presidente, afirmando que: “em questões operacionais e de comportamento, tenho autonomia para atuar na CDM, mas em questões financeiras, tenho de sempre pedir autorização ao Presidente. Esta diretoria é eleita de quatro em quatro anos por uma Assembléia Geral.”²⁹ A análise de Atas de Assembléias Ordinárias da CDM confirma a informação dada pelos funcionários. As decisões são tomadas sem referência à participação dos presentes, que não têm seus nomes listados, sendo apenas citadas as decisões tomadas em relação aos trabalhos e documentação da CDM obedecendo a uma numeração crescente de mudanças, as quais são confirmadas sem referência à votação e questionamentos durante as reuniões.³⁰ Em relação às decisões relacionadas ao próprio trabalho na CDM, 63% disseram que não tem poder para interferir em como estes são feitos, ainda que sendo comumente convocados para reuniões de definição destes, como afirmaram 59% dos entrevistados. Esta maior participação em decisões também é observada em

²⁷ Entrevista realizada em 29 de outubro de 2009, na sede da CDM, em Ribeirão das Neves.

²⁸ Entrevista realizada em 09 de outubro de 2009, na sede da CDM, em Ribeirão das Neves.

²⁹ Entrevista realizada em 15 de novembro de 2009, na sede da CDM, em Ribeirão das Neves.

³⁰ Ata de Assembléia Geral Ordinária da Associação de Promoção Humana Divina Providência, de 31 de maio de 2006.

relação aos objetivos do departamento, com 65% afirmando serem convidados a participar no processo de tomadas de decisão neste nível.

Quanto à *formalização interna da organização*, a CDM apresenta dados que confirmam sua presença organizacional em grau elevado. Embora com relação ao treinamento recebido pela organização para desempenhar as tarefas do trabalho o índice não foi elevado, com apenas 39% afirmando terem recebido tal, a presença de manuais e regras internas é expressiva. Dos entrevistados, 69% afirmaram a presença de manuais para a execução de seus trabalhos e 92% reconhecem a existência de regras claras sobre procedimentos necessários na execução dos trabalhos na CDM (*vide Tabela 2.4*).

Tabela 2.4 – Grau de Formalização Interna CDM

Grau de Formalização Interna (%) – CDM							
Frequência em que formalidades estão presentes nos trabalhos	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	NR	NS
Passos para o trabalho são definidos de forma escrita	43,1	15,7	7,8	19,6	13,7	-	-
Manuais são utilizados em supervisão e treinamento	29,4	17,6	5,9	19,6	27,5	-	-
Exigência de direcionamento de regras na execução dos trabalhos	70,6	21,6	7,8	-	-	-	-
Possibilidade de recorrer a manuais na execução dos trabalhos	31,4	13,7	9,8	19,6	25,5	-	-
Necessidade de comunicação de demandas em forma escrita	39,2	17,6	13,7	17,6	9,8	2,0	-
Comunicação de demandas realizada de maneira informal	29,4	31,4	23,5	9,8	5,9	-	-

Nos níveis de coordenação, foi confirmada a existência de regras e manuais por todos os setores da organização. Dos entrevistados, 57% afirmaram a periodicidade e necessidade de se comunicar internamente de forma escrita quando há alguma demanda no trabalho. Apenas 29% disseram que a comunicação interna, quando há o surgimento de demandas no trabalho, é

realizada de maneira informal. Segundo uma coordenadora de departamento, os manuais são elaborados diretamente pelo presidente da instituição, com o auxílio posterior de profissionais de RH e gestão de qualidade: “Os manuais de trabalho daqui são feitos pelo Presidente, com um manual para cada função.”³¹ A coordenadora de outro departamento confirma a informação, dizendo que: “o livro de procedimentos da escola é feito pelo Presidente. Ele escreve e depois chama as pessoas envolvidas para ajudar. Ele faz, ele gosta de escrever.”³² Sobre a necessidade de padronização dos trabalhos, que implica a presença de manuais e regras de procedimento, o superintendente afirmou que: “temos de ter cooperação e um padrão de trabalho, pois todas as unidades têm de ter unidade no trabalho, falando a mesma linguagem. A instituição cresceu (...)” acrescentando que “então se alguém fala algo em outra unidade, tem de ser o mesmo do que nos outros locais. Temos de ter uma diretriz. O que se falar aqui vai se falar em Santa Luzia. Já na escola, o MEC define os padrões. No que podemos padronizar nos procedimentos, temos de fazer.”³³ Dois livros, ou manuais principais, regem os procedimentos internos da CDM, o “Livro de Princípios Morais”, escrito pelo Presidente *et al*, e o “Livro de Regras”, que orienta as atitudes dos envolvidos em todos os trabalhos realizados pela ADP.

Quanto ao *grau de complexidade*, relacionado à diversidade de formações profissionais na execução de seu fim, a CDM apresenta níveis médios, apontando também para a tendência à burocratização. Ainda que 76% tenham apontado a necessidade de profissionalização para a execução dos trabalhos, verifica-se na exploração qualitativa um número reduzido de diversidades profissionais dentro

³¹ Entrevista realizada em 29 de outubro de 2009, na sede da CDM, em Ribeirão das Neves.

³² Entrevista realizada em 20 de outubro de 2009, na sede da CDM, em Ribeirão das Neves

³³ Entrevista realizada em 15 de novembro de 2009, na sede da CDM, em Ribeirão das Neves.

de setores específicos de trabalho ou a presença de grupos de trabalho com diversidade de especializações. A diversidade profissional é presente apenas no conjunto dos departamentos, mas sem relação mútua entre os trabalhos no nível de intervenção, sendo reguladas pela estrutura vertical da hierarquia e linhas de autoridade da CDM. No departamento das casas lar, onde a formação dos adolescentes ocorre supostamente de forma mais integrada, o trabalho é realizado apenas por funcionários sem formação especializada. Segundo a coordenadora, comentando sobre a forma de desenvolvimento do trabalho: “o que posso resolver, fica aqui mesmo. Eu faço a vistoria e avaliação das mães sociais e envio relatório pro Sr. Celso, e depois é enviado para a qualidade. Só quando temos algo urgente é que temos alguma reunião extraordinária. As psicólogas ajudam na elaboração dos passos do trabalho e tem uma equipe técnica para auxiliar as mães sociais na condução das casas.”³⁴

Finalizando o módulo de pesquisa sobre a estruturação da organização, incluímos uma pergunta sobre a satisfação salarial dos empregados entrevistados. Esta informação pode revelar uma relação direta do grau de identificação entre a causa organizacional e as crenças pessoais dos funcionários ou o nível em que estes estão satisfeitos com o tipo de trabalho realizado em detrimento da questão salarial. Na CDM, 55% dos funcionários demonstraram estar insatisfeitos com o salário recebido, enquanto apenas 29% optaram pela resposta que incluía a menção de que, embora estivessem insatisfeitos, isto era superado pelo tipo de recompensa recebida. Apenas 16% disseram estar satisfeitos com o salário recebido. Junto aos coordenadores a média permaneceu a mesma. Perguntada sobre a satisfação salarial, uma coordenadora revelou uma

³⁴ Entrevista realizada em 29 de outubro de 2009, na sede da CDM, em Ribeirão das Neves.

queda salarial e na satisfação nos últimos anos: “quando entrei na organização, o salário satisfazia, mas agora não o é, pois estou buscando curso superior e qualificação, e o valor de ajuda da Associação é mínimo (...)” e continua “temos uma ajuda de custo, mas temos de ter melhoras em termos salariais. Se encontrar um salário que me atenda, não vou permanecer aqui.”³⁵ Este padrão se repetiu nas demais entrevistas, revelando uma preocupação geral dos funcionários pela resposta da organização, altamente burocratizada, aos esforços realizados no desenvolvimento e assistência social da CDM.

Como observamos pelos dados estruturais da CDM, esta apresenta um forte entrosamento entre o tipo de técnica utilizada, que reflete na alta burocratização das atividades em um nível de intervenção junto ao público alvo, e as variáveis que apontam o menor ou maior grau de burocratização das estruturas internas da organização. Como esta estrutura se relaciona com os objetivos organizacionais no caso da CDM? E qual o tipo de impacto e percepção da comunidade e pessoas atendidas em relação ao trabalho realizado pela CDM? Estas perguntas nos levam ao nosso próximo tópico.

5.1.6 OBJETIVOS: CDM

Ao analisar o relacionamento entre a técnica empregada no tratamento da matéria organizacional no alcance de seus objetivos e o perfil do objetivo organizacional, estamos ampliando a capacidade explanatória do modelo teórico de tecnologia e burocracia adotado nesta análise, apontando sua relação com variáveis

³⁵ Entrevista realizada em 09 de outubro de 2009, na sede da CDM, em Ribeirão das Neves.

comumente relacionadas com teorias institucionalistas, com a de Selznick (*vide Capítulo 3*).

Tabela 2.5 – Objetivo Organizacional CDM

Objetivo Organizacional (%) - CDM				
Objetivo Organizacional	1ª Prioridade	2ª Prioridade	3ª Prioridade	4ª Prioridade
Resolução problemas da comunidade	56,9	31,4	9,8	2,0
Eficiência administrativa	33,3	29,4	33,3	9,8
Bem estar dos funcionários	-	7,8	23,5	68,6
Capacidade de inovação	9,8	31,4	39,2	19,6

No caso da CDM, perguntamos aos entrevistados que trabalham na intervenção junto às pessoas e comunidades atendidas como eles percebem a prioridade dos objetivos organizacionais (*vide Tabela 2.5*). Dentre quatro objetivos relacionados, a resolução de problemas sociais junto à comunidade foi apontado como prioritário por 57% dos entrevistados e como segunda prioridade para 31%. Apenas 2% colocaram este objetivo como a quarta prioridade e 10% como terceira. Em relação ao objetivo de ser eficiente na gestão de recursos, 62% reconheceram ser este a primeira ou segunda prioridade organizacional, com 33% e 29% respectivamente. O bem estar e promoção do quadro de funcionários não foi visto como primeira prioridade por nenhum dos funcionários entrevistados. Do total, 70% apresentaram este objetivo como a última prioridade entre as opções apresentadas. A capacidade de ser uma organização inovadora e criativa foi colocada como a segunda ou terceira prioridade da CDM por 71% dos entrevistados. Na média geral, podemos inferir que resolver os problemas das comunidades atendidas foi considerado a primeira prioridade da CDM, seguida da

eficiência na gestão de recursos e capacidade de inovação. A promoção e bem-estar da comunidade de trabalho que compõe a CDM foi a última prioridade na média geral. Perguntados sobre a ênfase dos objetivos da CDM, 63% apontaram que discordam que o enfoque seja sempre a qualidade.

5.1.7 RESULTADOS E IMPACTO ORGANIZACIONAL: CDM

Para avaliar os resultados da CDM junto ao seu público alvo, adolescentes de 14 a 19 anos, realizamos uma exploração qualitativa intencional junto a um público pequeno de egressos daquela instituição que há mais de um ano deixaram os projetos e programas oferecidos. O propósito, assim, é o de uma análise de percepção de impacto e resultados das organizações analisadas, visando apontar uma relação inicial entre a estrutura interna e técnicas adotadas por estas e o tipo de impacto percebido na realidade daqueles que passaram por seus projetos. A amostra pesquisada nas duas organizações é composta de pessoas que deixaram seus projetos em um período superior há um ano, possibilitando observar impactos reais em suas realidades (*vide Tabela 2.6*).

Tabela 2.6 – Tipo de Resultados e Impacto CDM

<i>Tipo de Resultados e Impacto nos Egressos (%) – CDM</i>								
Questões sobre perfil sócio-econômico do Egresso	Resposta Positiva	Papel da Instituição no Processo	Fundamental	Importante	Não foi importante	Não teve importância alguma	NR	NS
			Atualmente empregado/fonte de renda	73,3	27,3	63,6	9,1	-
Possui negócio próprio	6,7		-	-	-	100,0	-	-
Tem família própria estável	-		-	-	-	-	-	-
Cursa ensino técnico ou superior	40,0		57,1	28,5	-	-	14,2	-
Possui formação para o mercado de trabalho	80,0		41,6	58,3	-	-	-	-
Tem moradia própria	-		-	-	-	-	-	-
Assíduo em comunidade religiosa	73,3		-	45,5	-	55,5	-	-
Participa em algum movimento comunitário	-		-	-	-	-	-	-
Exerce cargo de liderança	33,3		40,0	20,0	-	40,0	-	-
É voluntário em algum trabalho social	6,7	-	-	-	100,0	-	-	

Na CDM a média de idade dos entrevistados está entre 18 e 20 anos, em sua maioria absoluta solteiros com 66% do sexo feminino. Quanto à cor dos entrevistados, 60% se declararam pardos, 13% negros e 28% brancos. Quanto à escolaridade, 100% tiveram o 2º grau completo e 7% formaram-se em cursos técnicos. Em sua formação, 87% detêm cursos profissionalizantes nas áreas de informática, administração e estética, com 87% deles recebidos na própria CDM, com 73% dos entrevistados atualmente empregados, 47% com carteira assinada. Porém, mais da metade estão atuando fora da área de formação profissional e recebem em média de um a dois salários mínimos.

Quanto à situação atual em relação às áreas de desenvolvimento, ou o que denominamos a posse de capital sócio-econômico, humano e cultural,³⁶ os entrevistados da CDM foram perguntados quanto à presença ou não de fatores considerados de inclusão e desenvolvimento social e pessoal. A partir de uma resposta positiva, os entrevistados foram perguntados sobre o papel da CDM no alcance destes fatores, revelando a percepção do impacto desta na promoção do egresso. Quanto à situação de inclusão no mercado de trabalho, 73% responderam que estavam empregados ou tinham uma fonte de renda estável. Destes, 27% disseram que a instituição foi fundamental e 64% que foi muito importante. Quanto a terem um negócio próprio, 8% responderam positivamente. Destes, nenhum atribuiu à CDM o fato de o possuírem. Nenhum dos entrevistados declarou ter família própria. Quanto à formação atual, 40% disseram estar cursando cursos superior ou técnico-superior. Nesta continuidade dos estudos, 67% disseram que a CDM foi fundamental, enquanto 43% revelaram sua importância. Em relação à inclusão no mercado de trabalho, 80% dizem possuir cursos de inserção profissional. Destes, 100% atribuíram ao trabalho da CDM como fundamental ou importante no processo. Quanto à frequência em uma comunidade religiosa, 73% se disseram assíduos. Destes, 45% atribuíram alguma importância à CDM no processo de adesão. Nenhum dos entrevistados disse possuir moradia própria ou participar em movimentos comunitários ou associações locais. Em relação ao exercício de cargos de liderança, 33% responderam positivamente. Destes, 60% atribuíram como fundamental ou

³⁶ Para a elaboração destes referenciais de capitais na medida de tipos de impacto, utilizamos como referência a abordagem de Bourdieu, in BOURDIEU, P. 1986. *The Forms of Capital*. In : RICHARDSON, J. (ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Nova York : Greenwood Press, 2000, e BRANDON P. & LOMBARD P. *Evaluating Sustainable Development: in the Built Environment*. London: by Wiley-Blackwell, 2005.

importante o papel da CDM. Em relação à participação voluntária em trabalhos sociais e comunitários, 7% responderam positivamente, nenhum deles atribuindo algum papel à CDM.

Estes dados sobre a situação atual dos egressos da CDM e a percepção destes e de familiares em relação ao papel da instituição nesta realidade revela percepções fundamentais na atual pesquisa. Como se observa, o maior resultado atribuído à CDM é a inserção no mercado de trabalho, com 91% atribuindo à instituição esta realidade. Esta área de clara promoção em detrimento a outras como adesão a trabalhos comunitários, religião e voluntariado reflete a ênfase institucional e sua estruturação em torno da formação técnica em um processo altamente burocratizado, em detrimento de áreas de consciência, cidadania, e promoção de aspectos relacional-afetivos, que culminam na adesão a ideais sociais, a comunidades religiosas e doação voluntária a causas específicas. O alto índice de atribuição à CDM de continuidade nos estudos reflete da mesma forma a ênfase na educação formal e inclusão por uma educação de qualidade.

Tabela 2.7 – Percepção Geral Resultados e Impacto CDM

<i>Percepção Geral de Resultados e Presença (%) – CDM</i>						
Afirmações sobre percepção geral do impacto e presença organizacional	Concordo Fortemente	Concordo	Discordo	Discordo Fortemente	NR	NS
Impacto reduzido em relação à família	-	13,3	66,7	20	-	-
Impacto positivo, mas não central na comunidade	-	33,3	66,7	-	-	-
Papel fundamental na vida do egresso	33,3	66,7	-	-	-	-
Papel fundamental para a comunidade	26,7	53,3	20	-	-	-
Organização pouco apreciada pela comunidade	-	6,7	60	33,3	-	-
Organização aberta à participação da comunidade	-	20	40	40	-	-
Comunidade é muito dependente da instituição	26,7	53,3	20	-	-	-

Em relação ao resultado e impacto geral da CDM junto à comunidade e sua relação com esta e a vida dos egressos, foi perguntado aos familiares e aos egressos sobre o grau de concordância ou discordância de algumas afirmações sobre a importância da instituição na promoção e desenvolvimento das pessoas e da comunidade (*vide Tabela 2.7*). Também foi questionado o tipo de relação entre comunidade-instituição e a leitura individual e comunitária sobre a existência da CDM na comunidade. Sobre a afirmação de que a promoção da vida das pessoas na comunidade depende somente da família, não tendo relação com o trabalho da CDM, 67% discordaram e 20% discordaram fortemente. Dos entrevistados, apenas 13% concordaram. Sobre a afirmação de que embora boa, outros fatores externos à CDM realmente melhoram a vida das pessoas, apenas 33% concordaram, revelando o grau de importância atribuída à CDM pela comunidade de egressos. Sobre a afirmação de que a CDM foi fundamental na vida atual do egresso, 100% concordaram, com 33% concordando fortemente e 77% apenas concordando. Sobre a afirmação de que a CDM é fundamental para a comunidade, 80% concordaram e 20% discordaram. Sobre a afirmação de que a instituição é pouco conhecida e apreciada na região, 93% discordaram. Sobre a afirmação de que a comunidade participa abertamente e se sente parte do que a CDM realiza, 80% discordaram, com 40% discordando fortemente. Sobre a afirmação de que a comunidade depende muito da instituição, ficando em situação difícil se esta deixasse de existir, 80% concordaram, com 27% concordando fortemente.

Como se observa pelos dados apresentados até o momento em relação à CDM, sua estrutura e técnica são altamente entrosadas, apontando um crescimento nesta direção, qualificando-a como uma importante instituição na

vida dos egressos refletindo, no entanto, os resultados típicos de uma burocracia, como o controle de influências externas e a impessoalidade dos processos. Como, porém, podemos relacionar os dados fornecidos ao eixo da teoria central desta pesquisa? Como os dados apresentados até o momento confirmam ou negam a hipótese central sobre a relação entre burocracia, estrutura, objetivos e impacto organizacional? Estas são as respostas que passamos a responder.

5.1.8 ANÁLISE DOS DADOS: CDM

Como podemos observar a partir dos dados levantados na CDM, esta organização apresenta uma relação direta entre a técnica empregada no tratamento de sua matéria prima e sua estrutura e processos internos, no caso específico conformando-a a um alto padrão de burocracia. A negação de qualquer forma de interpretação das causas ou formas de combate à pobreza, corresponde no caso analisado a uma necessidade de simplificar a complexidade da matéria-prima a ser processada, possibilitando a manutenção do *etos* burocrático e com foco na eficiência e na busca de objetivos quantitativamente orientados. Assim, ainda que constatemos uma negação aberta à elaboração de uma filosofia de compreensão do tópico relacionado à pobreza e tipos adequados de intervenção, o que concorreria para a conseqüente elaboração de técnicas específicas de intervenção, constatamos a presença de uma leitura clara da realidade social. O perfil de intervenção da CDM se orienta à formação de indivíduos, fora de um contexto de intervenção mais amplo, seja familiar ou comunitário, para cumprirem funções sociais como cidadãos e como força para o mercado de trabalho. Isto se observa pelo eixo principal de intervenção na formação moral e profissional, o que

reflete em grande parte uma mentalidade orientada ao mercado e à valorização da técnica e a burocracia como sistema eficaz e eficiente de inclusão. Este tipo de adaptação no modelo de estruturação a partir de processos de gestão do setor comercial reflete em grande medida a necessidade de campos organizacionais estruturados, realidade comum na recente explosão organizacional e ausência de identidade definida e perfil próprio do recém-surgido “Terceiro Setor” (ver *Capítulo 1*). Esta reprodução de formas organizacionais e técnicas de campos organizacionais estruturados funcionam como fornecedor de um contexto para lidar racionalmente com incertezas e restrições, conduzindo à homogeneidade em termos de estruturas, cultura e resultados organizacionais. No campo da análise sociológica das organizações, tal fenômeno é denominado por DiMaggio e Powell como *isomorfismo institucional*.³⁷ A constatação da presença majoritária de representantes de sucesso do setor comercial na elaboração de propostas de intervenção e a afirmação sobre a busca da padronização de estruturas em conformidade ao setor empresarial, corrobora esta afirmação, autenticando os modelos de gestão de cunho tecnicista em detrimento de ações mais complexas e de cunho orgânico e interdisciplinar, típico de análises de desenvolvimento de especialistas do “Terceiro Setor.”³⁸

Como analisado na *exploração qualitativa*, a definição dos objetivos organizacionais está localizada apenas na diretoria da organização, sobretudo na pessoa do presidente, que define o modo de intervenção, bem como organiza os manuais e regras internas de procedimento. Esta estrutura (top-down) de definição da técnica de intervenção reflete o que em nosso marco teórico poderíamos definir como caracterizada por um conhecimento prévio da matéria-

³⁷ Cf. DiMaggio, *apud* Powell & DiMaggio, 1991, p. 60-70.

³⁸ Cf. Chambers, R, 2005; Rapley, J. 2007.

prima a ser processada com poucas exceções. Os princípios de intervenção da CDM são pré-definidos pela cúpula organizacional, não existindo a presença de instâncias de consulta à comunidade sobre suas peculiaridades, potenciais e desafios específicos. A análise da conjuntura social e o problema a ser enfrentado são realizados *a priori*, a partir de uma leitura macro, como a necessidade de treinamento profissional, disciplina e educação como fundamentais para a promoção humana. A composição da diretoria da CDM, tendo como maioria absoluta, empresários e gestores do setor comercial, reflete na definição da técnica a ênfase na busca de eficiência e eficácia organizacional, focada, sobretudo na padronização das ações e ampliação das frentes de intervenção. A especificação do público atendido na idade entre 12 e 19 anos, com restrições quanto às infrações e problemas anteriores limita o possível número de exceções apresentados pela matéria-prima, possibilitando níveis expressivos de rotinização dos processos e técnica internas. A configuração do espaço físico da organização reflete esta tendência burocratizadora, com construções físicas expressivas distribuídas conforme a implementação da técnica sobre os adolescentes atendidos, fixando o tipo de trabalho realizado e engessando possíveis alterações deste. O tipo de estrutura hierárquica da CDM, como apresentado, favorece as relações de supervisão verticais entre níveis de autoridade em detrimento de relações horizontais entre grupos e subgrupos de distintos departamentos. A comunicação interna se dá também seguindo linhas verticais de autoridade, com a alta presença de relatórios, manuais e regras internas que solidificam as práticas. As especialidades profissionais não têm, na estrutura da CDM, a característica de formação de grupos interdisciplinares para a avaliação de formas de tratamento da matéria prima, mas estão divididos em setores com pouca troca

mútua de informações e sem poder real de planejamento e avaliação dos trabalhos realizados, refletindo as atribuições pré-definidas pela diretoria. Um sistema de incentivos e punições interna crescentemente implementado, junto à aplicação de regras no momento de adesão institucional e prática de trabalho assegura que os funcionários desempenhem seus trabalhos sem exigência de criação e reação a novos impulsos provindos da matéria-prima. A falta de autonomia dos coordenadores, revelada nas entrevistas, reforça o controle pela cúpula organizacional de seus processos, mesmo que os incentivos financeiros e o plano de carreira interno na organização sejam limitados, como expresso por muitos coordenadores entrevistados.

Os *dados quantitativos* confirmam esta inferência qualitativa, revelando um alto grau de rotinização dos trabalhos junto à intervenção com o público alvo. Dos trabalhadores entrevistados, 80% caracterizaram seu trabalho como muito rotineiro ou rotineiro. A alta presença de manuais e regras junto aos trabalhos, com um número inexpressivo detendo autonomia na tomada de decisões em situações novas no trabalho e a maioria recorrendo a superiores ou pessoas no mesmo nível para a resolução de situações novas. A alta centralização das tomadas de decisões organizacionais confirma a característica burocrática da CDM, restringindo a participação dos funcionários na definição das técnicas de intervenção e no tipo de realidade a ser endereçada. O perfil formalizado de comunicação interna e o uso de manuais na supervisão corroboram a tendência à burocratização interna das atividades. A baixa relação entre os departamentos na execução dos trabalhos, mesmo com a presença de expressiva diversidade profissional, e a ausência de instâncias de planejamento conjunto entre as especialidades favorece o controle burocrático e a implementação eficaz da

técnica previamente definida. Os objetivos organizacionais listados pelos funcionários reforçam a tese levantada anteriormente, com 62% colocando a eficiência na gestão de recursos como primeira ou segunda prioridade da CDM, característica fundamental do modo do controle e organização burocrático-racional. A expressiva percentagem de 63% dos funcionários negando que a qualidade dos serviços prestados seja sempre a prioridade organizacional também confirma uma tendência do modelo burocrático de estruturação, que objetiva a expansão do alcance de produção pela possibilidade de rotinizar os trabalhos e padronizar as ações.

Em relação à percepção de *resultados e impacto organizacional* da CDM podemos observar o reflexo de sua atuação burocratizada. Das áreas de capital inquiridas, apenas a inserção no mercado pela oferta de cursos e a continuidade de formação educacional foram atribuídos como influenciados pela CDM, em detrimento de áreas como adesão religiosa, social e voluntária a ideais sociais. O foco em uma matéria prima reduzida em seu escopo também reflete o baixo nível de impacto em âmbitos como estruturação familiar, empreendedorismo social e moradia. O reconhecimento da importância da instituição junto à comunidade é seguido de afirmações da dependência desta em caso de sua extinção e da baixa participação social na execução de sua intervenção, o que reflete novamente a técnica empregada em uma estrutura altamente burocratizada, com controle de influências externas e uma relação top-down, de viés tecnicista, de intervenção social.

A partir desta intrincada relação confirmada entre a técnica empregada altamente rotinizada, a estruturação burocratizada com reflexos em seus objetivos de teor mais quantitativos, e o resultado reduzido em seu escopo e gerador de

dependência social da comunidade em relação à instituição, pode-se caracterizar a CDM dentro do quadro organizacional como tecnologia de rotina comum a organizações com linhas elaboradas de produção. Seus resultados refletem em grande medida a especificidade e simplificação típicas de estruturas burocráticas, não absorvendo a complexidade contida na matéria-prima humana processada. Assim, embora seja considerada como eficiente na realização de seus objetivos junto à comunidade atendida, a CDM pode no caso analisado padecer de uma resistência ao enfrentamento de dimensões importantes no enfrentamento de situações de pobreza, sendo limitada em seu impacto e resultados junto a uma gama de áreas consideradas em nossa análise.

5.2 ANÁLISE ORGANIZACIONAL: CADI

5.2.1 HISTÓRIA, OBJETIVOS GERAIS E PERFIL ORGANIZACIONAL: CADI

O Centro de Assistência e Desenvolvimento Integral, doravante chamado CADI, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) presente na cidade de Fazenda Rio Grande, região metropolitana de Curitiba, Paraná. A organização surgiu em 1994, a partir da idealização de Maurício Cunha, Engenheiro Agrônomo e Administrador da cidade de Curitiba, que após um período de treinamento em um curso³⁹ para transformação de comunidades em Fênix, Arizona, EUA, iniciou um trabalho parcial com crianças carentes na cidade de Fazenda Rio Grande. Com a evolução dos trabalhos e o surgimento de parceiros e pessoas interessadas, o CADI passou a integrar em sua estrutura

³⁹ Este curso que inspirou a criação do CADI é oferecido pela organização Disciple Nations Alliance (DNA), um think-tank da comunidade evangélica americana.

vários programas sociais voltados à transformação integral de comunidades, inspirado no modelo a que foi submetido em seu treinamento anterior. Os princípios de trabalho da direção do CADI em seu início tiveram como orientação básica a intervenção em realidades sociais específicas por meio de uma *visão cristã da realidade*. Maurício foi auxiliado nesta elaboração técnica por Beth Ann Wood, uma Assistente Social Canadense, com quem trabalhou no CADI até o ano de 2000. Em sua técnica inicial, o CADI primava pelo enfoque na mobilização de recursos locais, considerando o contexto de relações em uma comunidade específica, trabalho na mudança de mentalidades, ou cosmovisão, e parceria direta com igrejas evangélicas locais, que fortaleciam a identidade do trabalho.⁴⁰ Perguntado sobre a definição dos objetivos e estratégia geral de intervenção da instituição, seu atual presidente, Marcel Camargo, confirma a importância da visão inicial de Maurício Cunha. Marcel diz que “o fundador, Maurício, teve um papel fundamental na definição dos objetivos organizacionais (...) os relacionamentos que o fundador tem desde a fundação do CADI ainda mantêm certas técnicas e formas de atuação” da organização. Sobre a definição atual de técnicas, Marcel diz que “eu e o Maurício somos quem pensa e planeja a visão geral da organização.”⁴¹ Em 1998 o CADI foi reconhecido como Entidade Pública Municipal. Neste período, empresários de expressão da região de Fazenda Rio Grande aderiram ao projeto inicial do CADI, cooperando financeiramente e viabilizando a expansão do trabalho.

A partir da expansão e consolidação do trabalho em Fazenda Rio Grande, o CADI fundou um Conselho Nacional de Líderes, composto por organizações

⁴⁰ A técnica empregada por Maurício e Beth Wood no início dos trabalhos do CADI foi registrada em um livro, utilizado para treinamento e capacitação de líderes e funcionários. Cf. Cunha, M. e Wood, B. *O Reino Entre Nós. A Transformação de comunidades pelo evangelho integral*. Viçosa: Editora Ultimato, 2008.

⁴¹ Entrevista em 01 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

que se tornaram parceiras do CADI, adotando seus princípios gerais de intervenção social, compartilhando de sua missão, visão e valores. Este conselho é formado por “lideranças das unidades locais do CADI, responsável pelo governo, pela gestão direta e pela direção da instituição.”⁴² Este Conselho tem também como objetivo estabelecer a visão estratégica do CADI, buscando “o seu fortalecimento institucional e como Agência Missionária inter-denominacional, relevante e influenciadora da Igreja e da sociedade, operante dentro do paradigma da Missão Integral e que existe para a sinalização do Reino de Deus na terra.”⁴³ Atualmente, o CADI tem 2 instituições conveniadas, com bases locais em Florianópolis, no estado de Santa Catarina e Ji Paraná, no estado de Rondônia. Segundo dados da Diretoria do CADI, mais de 30 organizações surgiram a partir da experiência do CADI, utilizando técnicas semelhantes de intervenção. Esta expansão da técnica utilizada se dá por meio da publicação de materiais, como o livro O Reino Entre Nós, em sua terceira edição, e seminários anuais de treinamento, denominados SEDEC, Seminários de Desenvolvimento Comunitário, realizados no decorrer do mês de Julho na sede da organização em Fazenda Rio Grande.

A declaração de missão e visão do CADI, de forma semelhante ao apresentado pela CDM, reforça seu caráter religioso/ideológico como observado no Regimento do Conselho de líderes, com uma tradição distintamente protestante. Assim, o CADI define como sua missão “prestar assistência e facilitar o desenvolvimento integral de indivíduos e famílias em contextos de vulnerabilidade social, através de ações localmente relevantes”. Como visão é expressa “a expansão do Reino de Deus e a transformação das comunidades em

⁴² Cf. Capítulo I do Regimento Interno do Conselho Nacional de Líderes do CADI.

⁴³ Cf. Capítulo I do Regimento Interno do Conselho Nacional de Líderes do CADI.

todas as esferas da vida.”⁴⁴ Distintamente da CDM, o CADI tem como princípio que a expansão do Reino de Deus se relaciona com a vida de pessoas e comunidades como um todo, evitando a divisão observada na CDM entre felicidade eterna e terrena.⁴⁵ Na descrição de seus valores, o CADI confirma esta perspectiva, enfatizando a abordagem protestante em sua intervenção, com enfoque na particularidade das pessoas e comunidades e a ênfase no local e particular em sua intervenção:

“Amamos a Deus e ao próximo; existimos para servir as comunidades; afirmamos que o desenvolvimento começa em cada um de nós; respeitamos os valores locais e a diversidade cultural; cremos na centralidade da família como matriz de intervenção; promovemos a justiça social e a equidade nas nossas ações; buscamos a excelência e o equilíbrio em todas as ações.”⁴⁶

Esta maior integração entre as ações denominadas “sagradas” e as “seculares” dota a organização analisada de um teor mais ideológico nas práticas de intervenção junto às comunidades e pessoas, como confirmam os dados apresentados a seguir.⁴⁷ Os valores próprios da ideologia evangélica são centrais em todos os departamentos do CADI, passando pela técnica a ser utilizada, os valores orientadores das ações, o perfil de funcionários e a articulação entre as ações e igrejas evangélicas específicas. Comentando sobre a técnica de intervenção, o presidente da instituição disse: “podemos dizer que uma doutrina e pensamento filosófico relacionado à reforma protestante, com nomes como

⁴⁴ Extraído do Site oficial da instituição: <www.cadi.org.br> Acesso em 02 de junho de 2009.

⁴⁵ Esta distinção de abordagens tem sua origem na compreensão ontológica distinta entre o catolicismo clássico e protestantismo clássico. O primeiro posicionava sua visão de mundo básica em duas esferas distintas na realidade, a da natureza, onde o homem tem suas funções terrenas exercidas de forma autônoma, sob a luz da razão natural e o domínio da graça, onde a Igreja participa no processo de alcance da felicidade eterna, ministrando os sacramentos e expondo a revelação divina, recebidos em fé. No protestantismo, a natureza não seria autônoma e uma dimensão distinta da eterna, mas uma expressão da vida afetada pela corrupção do pecado e necessitada da graça. Assim, a graça divina estaria se manifestando na redenção, ou concerto, da esfera da natureza, em uma visão mais integrada, não compartimentalizada, da vida. Para uma discussão das distintas abordagens Católica e Protestante, e seu reflexo em práticas sociais e culturais, ver: Dooyeweerd, H. A New Critique of Theoretical Thought. Grand Rapids: P & R, 1958, Cap. 3.

⁴⁶ Extraído do Site oficial da instituição: <www.cadi.org.br> Acesso em 02 de junho de 2009.

Kuyper e Dooyeweerd, definem de forma bem ampla os trabalhos do CADI, como na definição de missão de expandir o Reino em todas as esferas da vida, que é de Dooyeweerd.⁴⁸ Distintamente da CDM, que representa uma ampla comunidade de católicos do estado de Minas Gerais, o CADI tem uma rede limitada de atores sociais no apoio e suporte de seus trabalhos, contando com um grande benfeitor, empresário do ramo de móveis da região e alguns amigos deste, simpatizantes do trabalho.

Em seu estatuto oficial, o CADI não apresenta qualquer menção sobre sua identidade cristã evangélica, como o faz a CDM. Ao descrever suas atividades fim, são listadas 22 (vinte e duas) distintas ações, abrindo o leque de intervenção a atividades que vão de execução de serviço de radiodifusão comunitária (Art 2º, §5) ao desenvolvimento de estudos, pesquisas e tecnologias alternativas de intervenção social e cultural (Art 2º, §16). Como objetivo principal a instituição, no Art 2º do Capítulo I, visa:

Promover o bem estar de todo aquele que dele necessitar, sem discriminação de credo religioso ou político, de raça ou nacionalidade, dentro dos recursos disponíveis, através do desenvolvimento integral (intelectual, físico, psicológico, espiritual e social) e combate à pobreza.⁴⁹

Esta ênfase em uma abordagem integral reflete-se na diversidade de tipos de intervenção realizados pelo CADI, sem que uma atividade fim, como a oferta de cursos de profissionalização ou educação, seja estabelecida como foco principal. Como resultado desta ausência de um foco pré-definido na intervenção e abertura ao surgimento de novas demandas a partir do nível local, o CADI não apresenta

⁴⁸ Entrevista em 01de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

⁴⁹ Estatuto Social do CADI.

uma direção clara de crescente burocratização organizacional ou padronização de seus trabalhos. Isto pode ser verificado na própria estrutura e perfil institucional.

5.2.2 PÚBLICO ALVO, ESTRUTURA E AMBIENTE: CADI

O CADI Fazenda Rio Grande concentra neste município todas as suas atividades, sendo a unidade central do Conselho de Líderes do CADI nacionalmente estabelecido. Em sua estrutura organizacional o CADI conta com um quadro de 23 funcionários de tempo integral e cerca de 10 voluntários de tempo parcial, atendendo diariamente uma média de 300 pessoas de várias faixas etárias e beneficiários de diversos projetos. Estes projetos são divididos em 4 áreas principais: educação infantil, atendendo cerca de 160 crianças de 3 a 8 anos de idade; artes e cultura, atendendo diariamente cerca de 30 adolescentes de 10 a 18 anos de idade; lazer e recreação, com atividades pontuais distribuídas no município; e geração de renda, com oferta de cursos diversos, atendendo cerca de 70 jovens e adultos diariamente. Existe na estrutura do CADI uma clínica médica e uma sala de recepção sob responsabilidade da prefeitura municipal. Assim como na CDM, a oferta de serviços de saúde é realizado apenas na sessão de espaço físico, não compondo uma atividade fim interna ao CADI, o que nos leva à exclusão do foco da presente análise. O número de funcionários do CADI, distribuídos por setor, corresponde a 9 funcionários ligados à Escola Infantil, 5 ligados à Administração Geral e Captação de Recursos, 3 ligados à Arte e Cultura, 2 ao Lazer e Recreação e 4 à Geração de Renda.

Assim como no caso da CDM, o CADI concentra suas atividades em uma área específica do município, em uma área de 7.672 m². Em sua estrutura física

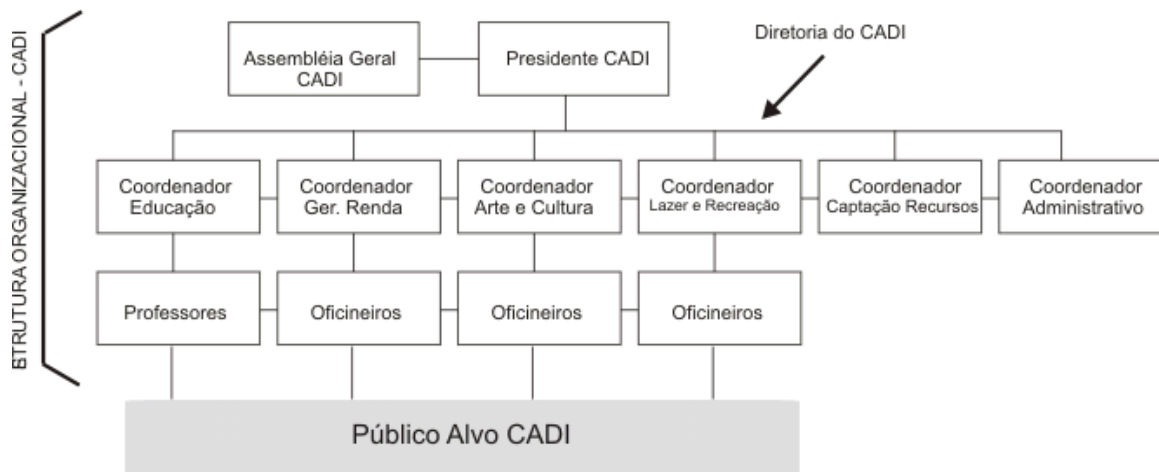
observa-se a dinâmica das atividades de intervenção. Na entrada da instituição não existe uma portaria que controle o fluxo de pessoas, mas uma secretaria lateral que recepciona os visitantes em busca de informações. À direita existe uma ampla área com campo de futebol e uma estrutura de circo à frente. À esquerda se encontra o setor administrativo e financeiro, junto da secretaria. Nesta mesma estrutura física há um salão de reuniões, o tele-centro, as salas de cursos profissionalizantes e a cozinha central. Adiante, à esquerda, se encontra o prédio com a escola infantil e uma clínica de saúde. Ao centro da instituição se localiza uma casa onde se concentra a direção geral e coordenação dos projetos. O fluxo de pessoas pela organização é intenso e, distintamente da CDM, composto sobretudo de adolescentes, no CADI as faixas etárias, refletindo a diversidade de tipos de intervenção, varia entre 3 a 60 anos de idade.

A estrutura organizacional do CADI reflete um baixo nível de hierarquias de autoridade e burocratização, se assemelhando a uma estrutura de *rede*.⁵⁰ Abaixo do presidente até o nível de intervenção há dois níveis hierárquicos (*vide figura 2.1*), onde os diversos departamentos, com seus representantes, formam uma diretoria geral que define a direção das ações da organização. Abaixo desta diretoria está o nível de intervenção, composto de educadores, oficineiros e técnicos. A relação entre os níveis organizacionais, como percebido pela presença participativa na organização, se caracteriza pela alta informalidade das relações, onde demandas urgentes são colocadas diretamente ao presidente ou aos coordenadores, com a realização de grupos de trabalho específicos para lidar com situações inesperadas. As reuniões formais se dão com uma Assembléia

⁵⁰ Estruturas de Rede são caracterizadas pela descentralização de poder, onde membros representantes de unidades distintas detêm igual peso na tomada de decisões e definição de direções gerais da organização. Esta estrutura se assemelharia ao que Perrow define como estrutura não-burocrática, que prioriza a criatividade e participação aberta nas decisões e execução dos trabalhos. Cf. Perrow, C. *Análise Organizacional: Um enfoque sociológico*. São Paulo, Atlas 1976, p. 93-106.

Geral, onde estão presentes todos os membros da organização e associados. Mensalmente uma reunião da Diretoria da entidade, composta por coordenadores dos departamentos, é realizada com a finalidade de planejamento de ações de curto prazo e avaliação do trabalho realizado. Após a reunião da Diretoria, também mensalmente, ocorre um momento de reflexão e compartilhamento de decisões com todos os funcionários, denominado culto dos obreiros, onde são passadas as tomadas de decisão da Diretoria.

Figura 2.1 – Organograma Geral: CADI



Esta diretoria do CADI é composta em sua maioria de profissionais da área de ciências humanas e leigos, como administradores, sociólogos, psicólogos, pedagogas e educadores. O contato com empresários que apóiam a entidade e políticos da região se dá anualmente pelas Assembleias Gerais ou pelo contato informal nas relações externas à organização. Este caráter diversificado de pessoas presentes nas reuniões de Diretoria influencia a tendência de baixa burocratização do CADI, como será confirmado a seguir. Não há, como exposto em relação à CDM, um departamento responsável pela qualidade no CADI, nem a

presença de manuais e regras de procedimento, sendo que a avaliação formal de performance é reduzida.

A rotina diária de trabalhos de uma pessoa atendida pelo CADI reflete esta reduzida burocratização. Pode-se dizer, em comparação à CDM, que no CADI todos os atendidos são de regime externo, participando das atividades da entidade apenas durante horas específicas do dia. Uma criança que estuda na Escola Infantil fica na instituição no período de 8hs às 12hs ou de 13hs às 17hs. Adolescentes que participam das oficinas de arte e cultura permanecem na instituição uma média diária de 2 horas, o mesmo período dos jovens e adultos que participam das oficinas de geração de renda. As atividades de lazer e recreação são externas à instituição, pulverizadas em dias de semana e fins de semana específicos. Alguns trabalhos da geração de renda, como uma Associação de Catadores de Lixo, não apresentam rotina em sua execução, demonstrando alta flexibilidade por parte do funcionário responsável. O mesmo ocorre com projetos em parceria com a prefeitura, que dependem de demandas pontuais para mobilizar recursos da Entidade. Com intervenções diversas no seio da comunidade em que está inserido, o CADI reflete um método de intervenção distinto daquele observado na CDM, partindo de demandas locais e da dinâmica comunitária específica na execução de suas atividades diárias.

Em relação ao *ambiente externo*, o CADI apresenta parcerias governamentais e realização de projetos *ad hoc* em parceria com instituições fomentadoras (*grantmakers*) internacionais. A clínica localizada na área do projeto é gerida pelo governo municipal, e com esta instância de poder, o CADI também detém parcerias como na gestão do Centro de Referência de Assistência Social (CREAS) e na implantação de programas federais articulados em âmbito

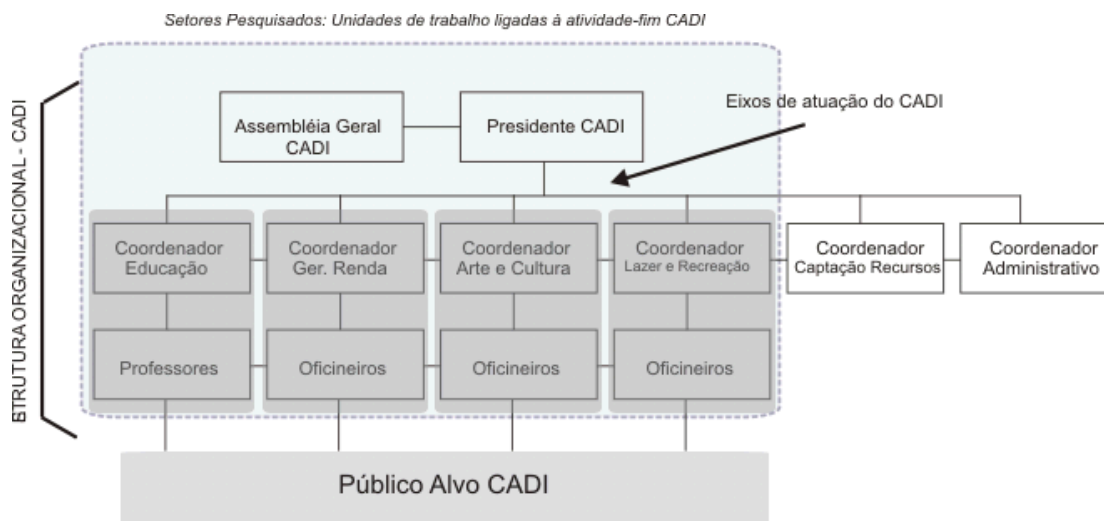
municipal, como a rede de suporte à distribuição da Bolsa Família de Fazenda Rio Grande e na gestão de grupos específicos do Programa Agente Jovem, de origem federal. Em relação a sua rede de suporte imediata (*stakeholders*), observa-se no CADI o apoio de instituições religiosas locais e de membros do corpo político municipal, como na presença do prefeito da cidade na gestão correspondente ao período da pesquisa. Porém, como observado na exploração qualitativa realizada, a filosofia de trabalho, que considera iniciativas locais e a complexidade da comunidade em que está inserida, impossibilita a articulação de parcerias públicas ou privadas que tenham uma técnica de intervenção elaborada *apriori*, requerendo a burocratização de processos e a capacidade de avaliação de índices relacionados a processos de implementação em cronogramas pré-definidos.

Como podemos observar neste perfil institucional geral do CADI, o nível de burocratização apresentado, em um primeiro momento, é reduzido, refletindo um modelo organizacional mais descentralizado e democrático, com uma relação de feedback hierárquico entre os níveis de coordenação. No entanto, apenas um olhar geral não seria suficiente para concluirmos a respeito do perfil do CADI como instituição, relacionando sua técnica e estrutura e apontando os reflexos na definição de objetivos e do tipo de impacto social conquistado. Para tanto, caminhamos para a análise quantitativa e qualitativa realizada *in loco* nos meses de julho de 2008 e março de 2009.

5.2.3 PERFIL DO PESSOAL E ADMISSÃO: CADI

A partir dos dados coletados *in loco*, pode-se caracterizar o perfil dos funcionários do CADI e a forma de admissão organizacional, auxiliando na compreensão do perfil estrutural, na busca de objetivos e no tipo de impacto efetivado. O foco de nossa análise junto ao CADI foi o mesmo apresentado em relação à CDM, os departamentos e estruturas ligadas à atividade fim da entidade, relacionando-se com sua intervenção junto ao público alvo (*vide figura 2.2*).

Figura 2.2 – Campo de Análise e Eixos de Intervenção: CADI



O número de funcionários do CADI girava em torno de 23 de tempo integral e 10 voluntários no período da pesquisa de campo, realizada de 1 a 4 de julho de 2008. Os funcionários que trabalham de tempo integral estão distribuídos pelos setores do CADI da seguinte forma: 9 funcionários estão ligados à Escola Infantil, 5 ligados à Administração Geral e Captação de Recursos, 3 ligados à Arte e Cultura, 2 ao Lazer e Recreação e 4 à Geração de Renda.

Tabela 3.1: Perfil Geral Funcionários CADI

Perfil Geral dos Funcionários (%) - CADI																
Sexo	Masculino	27,8		Feminino	72,2		NS				-	NR	-			
Cor	Preto	11,1	Pardo	22,2	Branco	66,7	Vermelho	-	Amarelo	-	NS		-	NR	-	
Cargo	Professor	22,2	Oficineiro	16,7	Administr.	5,6	Coord. Projetos	16,7	Coord. Departamento	27,8	Diretor	11,1	NS	-	NR	-
Departamento	Escola	27,8	Geração de Renda	27,8	Artes e Cultura	11,1	Casas Lar	-	Direção	11,1	Administr.	22,2	NS	-	NR	-
Escolaridade no Ingresso	Analfabeto	-	1º Incompleto	-	Regular 1º	16,7	Regular 2º	44,4	Graduação	22,2	Pós-Graduação	16,7	NS	-	NR	-
Escolaridade Atual	Analfabeto	-	1º Incompleto	-	Regular 1º	5,6	Regular 2º	55,6	Graduação	22,2	Pós-Graduação	16,7	NS	-	NR	-

O universo pesquisado na ocasião foi de 17 funcionários de tempo integral e voluntariado. Dentre o total de funcionários pesquisados, 72% são do sexo feminino e 28% do masculino. A média de idade dos trabalhadores é de 27 anos de idade, variando entre 18 e 46 anos. Em relação à cor dos trabalhadores, 67% são brancos, 22% pardos e apenas 11% negros. Estes números refletem a localização geográfica da organização, ao sul do país, de maioria branca descendente de europeus. A média de tempo trabalhado na organização é de 2 anos, variando de 1 mês a 8 anos. A média de escolaridade dos trabalhadores no momento de ingresso era de 27% apresentando 3º grau, 72% com 2º grau e 17% com 1º grau completos. Desde o ingresso na organização, 17% concluíram alguma pós-graduação, 22% têm o 3º grau completo, 44% terminaram o 2º grau e 17% o 1º grau. Estes números apontam uma mobilidade educacional dos funcionários desde a entrada na organização, apontando certo grau de flexibilidade em horários e condições para que estes aprofundem em seus estudos. Dos funcionários entrevistados, 72% possuíam alguma especialização profissional no ingresso à organização. Daqueles que a possuíam, 21% provinham da área administrativa, 21% da área de educação e professorado, 7%

eram artistas, 7% tinham ensino técnico profissionalizante e os demais 44% eram de outras áreas profissionais. Estes dados revelam uma baixa exigência de profissionalização no ingresso ao CADI, inferiores aos números da CDM.

O perfil do processo admissional do CADI, apresentado a partir de agora, nos auxilia no processo de conhecimento sobre o grau de burocratização interna da entidade. Perguntados sobre a importância de suas especializações para o ingresso na entidade, 57% responderam que este foi fundamental, 29% que foi importante, enquanto 14% não atribuíram a isto importância. Quanto à forma em que chegaram à organização, 94% o fizeram por meio da indicação de um amigo ou conhecido. Nenhum funcionário entrevistado do CADI chegou à organização por meios formais de veiculação de informação. Quanto à formalidade ou informalidade do processo admissional, 44% responderam que este foi informal, número reduzido em relação aos 16% na CDM, apontando ausência de rotina e padronização de trabalhos no setor de contratação e RH. Dado relevante nos é fornecido quanto ao papel de crenças religiosas ou ideologias no processo de seleção do CADI. Para os entrevistados, 61% responderam que isto foi fundamental e 28% que foi importante ao seu ingresso. Apenas 11% não atribuíram importância a este fator quando ocorreu sua admissão. Isto nos remete à reflexão quanto à amarração entre a técnica intencionada pelo CADI em sua intervenção, fortemente relacionada a uma concepção protestante/evangélica da realidade e o perfil de trabalhadores admitidos na organização.

Em relação à posição na organização e mobilidade entre departamentos, os números encontrados junto ao CADI são relevantes para a análise final da pesquisa. O total de 39% dos trabalhadores do CADI já ocupou cargos em outros departamentos da organização, refletindo uma expressiva mobilidade interna e

flexibilidade da estrutura organizacional. Perguntados sobre a existência de cooperação real entre departamentos na execução de seus trabalhos, 94% responderam que esta existe na prática dos trabalhos. Entre os 94% que responderam positivamente, 83% responderam que cooperam nos trabalhos com dois ou mais departamentos num total de 5, revelando a alta interdependência interna de grupos e subgrupos do CADI no processo de intervenção junto às pessoas e comunidades atendidas. Existe uma tendência inicial em nossa análise à conclusão sobre a baixa rotinização dos trabalhos do CADI, apontando a maior necessidade de relação no nível de produção, exigindo maior criatividade e capacidade de resposta a estímulos provindos da matéria-prima em questão. Perguntada sobre a relação entre os departamentos, uma coordenadora do CADI respondeu que “o CADI é muito dinâmico, exigindo sempre a adequação com os outros departamentos da organização”, e sobre a dinâmica do dia a dia do trabalho disse que “no geral, temos de nos relacionar com os departamentos diretamente, dependendo do tipo de problema, como financeiro, de recursos humanos, administrativo (...) procuramos as pessoas para tomar decisões, dependendo da habilidade de cada um.”⁵¹

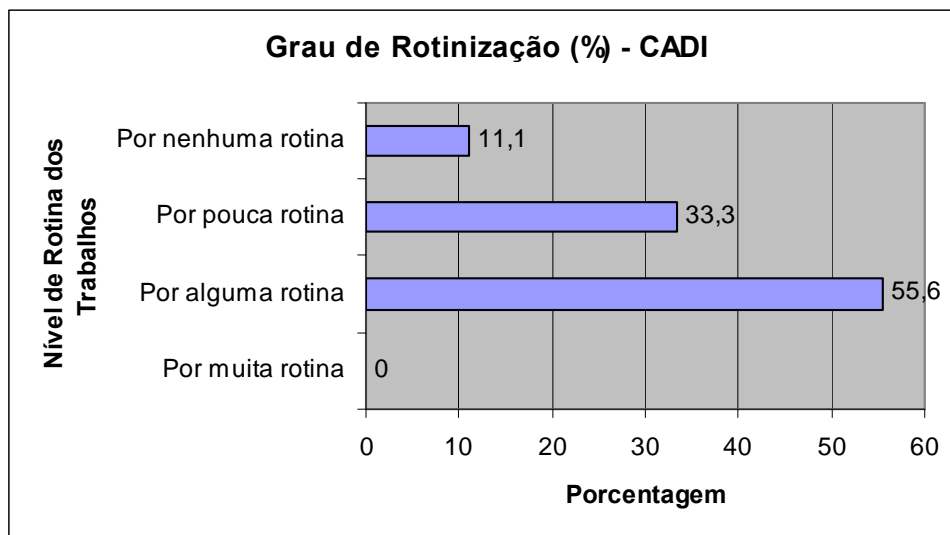
5.2.4 ROTINA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E BUROCRACIA: CADI

Em relação à estrutura organizacional, os números encontrados nas análises *in loco* reforçam as distinções entre as realidades da CDM e do CADI. Em relação à característica do trabalho desempenhado na instituição, nenhum funcionário entrevistado o considerou marcado por muita rotina, com 55% reconhecendo

⁵¹ Entrevista em 2 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

alguma rotina, 33% o caracterizaram por pouca rotina, e 11% por nenhuma rotina. Estes dados reforçam a análise qualitativa anterior e apontam uma relação entre o tipo de técnica organizacional claramente adotada e a dinâmica de estruturação organizacional (*vide Gráfico 2.1*).

Gráfico 1.2: Grau de Rotinização dos Trabalhos CADI



Coordenadores de setor do CADI confirmaram esta informação dos questionários. Perguntada sobre a rotina de seu setor, uma coordenadora disse que “os instrumentos que utilizamos no dia a dia permitem graus variáveis de flexibilidade, respondendo, no entanto, a um planejamento anual (...) mas muitas situações da dinâmica do dia a dia alteram as rotinas da escola (...) o CADI é muito dinâmico, exigindo sempre a adequação com os outros departamentos.”⁵² O Presidente da organização, perguntado sobre a existência e perfil de rotinas da mesma, respondeu que os “setores do CADI são ilhas de burocratização... a escola, por exemplo, tem de seguir burocracias exigidas. Outros, como captação,

⁵² Entrevista em 2 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

não têm nenhuma rotina”, sobre os outros setores, Marcel disse que a “geração de renda, a parte cultural do CADI e a de lazer, são ministérios ou departamentos com baixo grau de rotinização. Ainda que tenham uma demanda orçamentária violenta, a burocratização é pouca”. Perguntado sobre a razão da baixa rotinização de alguns departamentos, ele disse que “nestes departamentos não existe uma técnica elaborada, pois são trabalhos novos, assim como o CADI. Iniciamos agora os primeiros pensamentos em termos de como burocratizar. A falta de dinheiro também leva a sermos mais flexíveis.”⁵³

Tabela 3.2 - Grau de Rotinização CADI

<i>Grau de Rotinização dos Trabalhos – CADI</i>						
Afirmção relacionada à Rotinização do CADI	Concordo fortemente	Concordo	Discordo	Discordo fortemente	NR	NS
Mesmo trabalho feito todos os dias	-	5,6	55,6	38,9	-	-
Coisas novas ocorrem todos os dias	38,9	61,1	-	-	-	-
Coisas diferentes a fazer todos os dias	33,3	61,1	5,6	-	-	-
Aprendizado pela prática, e não treinamento	44,4	27,8	27,8	-	-	-
Avaliações levam a mudanças no trabalho	38,9	44,4	16,7	-	-	-

O perfil dos trabalhos diários em relação à presença de rotina confirma a resposta inicial dos funcionários. Como se observa (*vide Tabela 3.2*), a discordância em relação à afirmação de que os trabalhos sejam os mesmos diariamente chega a 95%, com 38,9% discordando disto fortemente. Sobre a ocorrência de coisas novas todos os dias na execução dos trabalhos, 100% responderam positivamente, enquanto 94% reconheceram ter coisas diferentes para fazer todos os dias em seus trabalhos. O baixo impacto de treinamentos

⁵³ Entrevista em 1 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

internos no aprendizado dos trabalhos, com 72% afirmando adquiri-lo na prática do dia a dia aponta a ausência de procedimentos de formação organizacional interna, típico de organizações que necessitam de criatividade e improvisação na intervenção a partir da realidade concreta apresentada pela matéria-prima trabalhada. A presença de avaliação e conseqüente reformulação do trabalho, com 83% reconhecendo sua presença no CADI parece indicarem um perfil de alta supervisão. Porém, a maneira que a avaliação é realizada não é típica de uma supervisão em cima de regras e procedimentos estabelecidos, mas de uma avaliação conjunta da Diretoria e o nível de intervenção. Sobre a técnica empregada na escola da instituição, e o tipo de avaliação realizado, uma Coordenadora de setor afirmou que: “temos um processo aberto de avaliação, onde a direção da escola avalia os professores, e os professores avaliam a direção. Uma vez por ano a avaliação geral é realizada, além de uma avaliação após cada evento especial realizado”. Sobre a técnica empregada neste setor, ela afirma que “a técnica de ensino e pedagogia da escola sempre é formada em conjunto, ainda que vários professores estejam em um processo de crescimento no conhecimento da profissão e da pedagogia da instituição.”⁵⁴ Confirmando esta afirmação, o Diretor do CADI comentou sobre os trabalhos diários e as técnicas empregadas dizendo que “não há formas sistematizadas, a não ser na escola, que defina a rotina dos tipos de trabalhos realizados no CADI.”⁵⁵ Sobre o nível de autonomia em responder às situações novas no trabalho, 28% dos funcionários apontaram a tomada de decisões próprias como método comumente adotado para contornar tais situações. Outras 39% optam por consultar pessoas no mesmo nível, apontando a integração entre departamentos e setores de nível

⁵⁴ Entrevista em 2 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

⁵⁵ Entrevista em 1 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

semelhante na organização, enquanto 33% consultam pessoas em um nível superior. Nenhum dos entrevistados assumiu recorrer a regras ou manuais internos diante de dificuldades no trabalho. Quando as situações novas ocorrem, 28% revelaram que as rotinas alteram muito, enquanto 72% optaram pela opção pouco. Nenhum optou pelas opções quase nada ou nada, reforçando a dificuldade em manutenção de rotinas no dia a dia de intervenção e trabalho interno à organização.

Tabela 3.3 - Grau de Centralização CADI

Grau de Centralização Tomada de Decisões (%) – CADI							
Frequência em que é convidado para participar nas decisões	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	NR	NS
Frequência participação decisões organizacionais	22,2	16,7	22,2	22,2	11,1	-	5,6
Frequência participação decisões departamento	66,7	16,7	5,6	-	-	-	-
Frequência participação decisões próprio trabalho	55,6	38,9	-	-	-	0,0	5,6

Em relação ao *grau de centralização* organizacional, variável relevante para reconhecermos níveis de burocratização organizacional interna, o CADI confirma a hipótese inicial sobre sua baixa burocratização, apresentando um perfil de cunho mais democrático, pouca centralização e distribuição do poder em instâncias próprias de tomadas de decisão. Perguntados se concordam com a afirmação de que os funcionários participariam muito das definições dos objetivos organizacionais, 84% responderam positivamente. Sobre a afirmação de que o público atendido teria poder de modificar o tipo de trabalho realizado, 61% concordaram. Como se observa também pelos dados coletados (*Tabela 3.3*), 61%

dos funcionários participa dos processos de tomada de decisão organizacional que definem os rumos da organização em sua totalidade. Apenas 11% nunca participaram desta instância de tomada de decisão central ao CADI. Sobre as decisões organizacionais, o Diretor do CADI afirmou que “a diretoria, composta de seis pessoas, define os rumos dos trabalhos da organização. Mas sempre as lideranças de cada área da organização são consultadas na tomada de decisões.” Sobre o perfil de decisões que inclui outros setores além da Diretoria, ele afirma que “nas grandes decisões, somos levados a consultar as lideranças abaixo da diretoria. Por exemplo, na construção, reformas, mudanças de processos de trabalho. Mas se a rotina do setor não for afetada, as decisões não chegam neles.”⁵⁶ Em relação às decisões organizacionais gerais, destoando em alguma medida da fala do Presidente, uma Coordenadora diz que:

Quanto à instituição, participamos em algumas decisões, enquanto outras já vêm prontas, não havendo como alterarmos. Quando saí da diretoria, não tive mais acesso às decisões gerais da organização. Mas todos os meses temos um culto de obreiro quando somos informados de algumas decisões, e na assembléia anual. A diretoria mesmo é que toma as decisões gerais. Antigamente tínhamos um fórum de consulta de todos os obreiros, mas dava muito quebra pau, e não durou muito tempo. Mas temos muita liberdade de chegar e dizer nossa opinião, mas não existe um espaço formal para isto.⁵⁷

Esta asserção de uma Coordenadora reforça o aspecto de definição conjunta da Diretoria nas decisões organizacionais gerais, mas aponta a ausência de instâncias formais de definição de objetivos gerais para funcionários internos à organização. Porém, cabe lembrar que seu setor tem outra representante na Diretoria, que participa das definições gerais. Em relação às decisões em seu setor, a mesma funcionária do CADI afirmou que “as decisões organizacionais na escola são tomadas por mim e pela Nilda (...) as decisões são sempre tomadas

⁵⁶ Entrevista em 1 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

⁵⁷ Entrevista em 2 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

em conjunto na escola.” Sobre a definição de objetivos gerais do departamento, ela afirma que “os objetivos da escola não vêm da diretoria, pois são feitos no departamento (...) temos autonomia para alterar e avaliar os objetivos do departamento.”⁵⁸ Esta afirmação confirma os dados quantitativos que indicam o expressivo número de 83% dos funcionários sendo chamados sempre ou frequentemente para a definição dos objetivos dos departamentos em que trabalham. Em relação ao próprio trabalho, 94,5% são chamados para definições. Sobre a existência de instâncias informais de tomada de decisões, o Diretor da instituição diz que “vários espaços informais (para tomadas de decisões) existem, formando uma hierarquia líquida ou fluída.” Sobre as instâncias formais, ele diz que “há decisões muito sérias que não estão nem em atas. As Assembléias são consultadas formalmente apenas para a definição formal de cargos.”⁵⁹ Em relação à participação da comunidade público-alvo da instituição na definição dos objetivos e metas organizacionais, o Presidente da instituição afirmou que:

Os projetos de geração de renda, por exemplo, só acontecem se a comunidade participar. Nós só damos um passo a partir de uma reação, de uma resposta e um grau de comprometimento da comunidade. Quanto mais vulnerável é uma comunidade, mais precisamos da participação desta para a implementação de trabalhos. Por esta razão nossa intervenção é mais lenta. Isto temos aprendido nos últimos anos. Não adianta puxar o carro se a comunidade está ficando para trás. Assim, quanto maior a vulnerabilidade da comunidade, maior a necessidade de inserção desta nos processos decisórios (...) houve projetos que nós tivemos de fechar, pois a comunidade a partir de um ponto disse ‘não queremos’. Bom, se vocês não querem, fecha!⁶⁰

Estas importantes afirmações do Presidente da instituição somadas aos números apresentados confirmam a baixa centralização das decisões na estrutura do CADI, com instâncias formais democráticas e informais de tomadas de decisões, e a flexibilização dos tipos de trabalhos realizados com a participação daqueles

⁵⁸ Entrevista em 2 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

⁵⁹ Entrevista em 1 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

⁶⁰ Entrevista em 1 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

envolvidos na intervenção. A análise de Atas de Assembléias Gerais Ordinárias anteriores ao período da pesquisa confirma o aspecto de participação e democratização da estrutura do CADI. Em todos os documentos analisados, são elencados os nomes dos presentes, referidas as propostas de alteração e definições, e citadas as manifestações contrárias bem como as participações dos presentes. Após o registro de aprovação de propostas, uma lista dos responsáveis pela votação é inserida a seguir, certificando a identidade daqueles que tomam as decisões organizacionais.⁶¹

Quanto à *formalização interna da organização*, observamos no CADI um grau reduzido de elementos que o caracterizem como organização tipicamente formal. Embora a presença de treinamento para a execução das tarefas tenha sido reconhecido por 61% dos funcionários entrevistados, foi constatada a baixa presença de manuais de trabalho, com apenas 17% reconhecendo sua existência e 61% reconhecendo regras organizacionais claras. Dados relacionados à frequência em que formalidades internas interferem nos trabalhos reforçam a asserção sobre a baixa formalidade da estrutura organizacional do CADI (*vide Tabela 3.4*). A definição de passos para o trabalho é inexistente para 72% dos funcionários, enquanto a inexistência de manuais é assumida por 78% destes. Ainda que haja regras gerais para a execução dos trabalhos para 50% dos funcionários, a inexistência de manuais é uma realidade para 83%, enquanto a necessidade de comunicação escrita sob demandas internas ocorre raramente ou nunca para 83% destes. Comunicação informal é o meio em que sempre ocorrem as relações sob demandas internas para mais de 70% dos funcionários, reforçando os dados analisados na seção anterior quanto instâncias informais da

⁶¹ Atas de Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias dos anos de 2007.

tomada de decisão. Perguntado sobre a presença de formalidades internas na estrutura organizacional, o Diretor do CADI afirmou que:

Estamos no momento fazendo um rascunho de definições de papéis. Não existem regras claras de trabalhos a serem realizados. Estes existem apenas quando são exigidos pela dinâmica do trabalho como a escola ou projetos de parceria pública. Somos uma organização missionária. E o carisma faz com que a jaula burocrática Weberiana seja quebrada, e a profissionalização e formalização sejam relevadas.⁶²

Nesta afirmação constata-se a resistência intencional da organização, por seu foco “missionário”, contra tendências burocratizantes referidas como “jaula burocrática Weberiana”, revelando uma relação direta entre técnica e estrutura anterior à suposta relação direta entre burocracia e tamanho institucional.

Tabela 3.4 - Grau de Formalização Interna CADI

Grau de Formalização Interna (%) – CADI							
Frequência em que formalidades estão presentes nos trabalhos	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	NR	NS
Passos para o trabalho são definidos de forma escrita	5,6	-	16,7	5,6	72,2	-	-
Manuais são utilizados em supervisão e treinamento	5,6	5,6	11,1	-	77,8	-	-
Exigência de direcionamento de regras na execução dos trabalhos	5,6	22,2	22,2	27,8	16,7	5,6	-
Possibilidade de recorrer a manuais na execução dos trabalhos	-	5,6	5,6		83,3	5,6	-
Necessidade de comunicação de demandas em forma escrita	-	-	11,1	22,2	61,1	-	5,6
Comunicação de demandas realizada de maneira informal	72,2	16,7	-	5,6	-	-	5,6

Quanto ao *grau de complexidade*, que se relaciona à diversidade de formações profissionais na execução de seu fim, o CADI apresenta níveis expressivos tendo em vista o número reduzido de trabalhadores. Perguntados

⁶² Entrevista em 1 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

sobre a necessidade de se ter um conhecimento especializado para a execução de suas tarefas, 78% responderam positivamente. O número de formações profissionais distintas no quadro organizacional do CADI confirma isto. Dentre as especialidades profissionais dos coordenadores que compõem a Diretoria, havia um teólogo, um sociólogo, uma administradora de empresas, uma artista profissional, uma pedagoga e uma especialista em literatura. Perguntado sobre o nível de especialização exigido para a execução das tarefas de trabalho, um coordenador disse que “há no CADI um alto índice de cobrança de excelência especializada, mas com certa flexibilidade, pois nem todos estão plenamente capacitados. O CADI é aberto para aqueles que estão se capacitando.”⁶³ Sobre o mesmo tema o Diretor da instituição afirmou que “alguns profissionais do CADI não têm formação profissional específica, mas é exigido uma habilidade, ou um senso de vocação, que o capacite a crescer em sua área.” Sobre a diversidade de especialidades ele diz que “o CADI tem pessoas de várias áreas profissionais, como sociólogo, teólogo, profissionais da área da saúde, de arte e outros.”⁶⁴

Em relação à satisfação salarial dos funcionários do CADI outro dado importante foi revelado. Embora a média salarial dos funcionários seja menor que a encontrada na CDM, e muitos funcionários trabalhem em condições irregulares junto às normas nacionais de trabalho, o índice de satisfação apresentado no geral é positivo. Dos funcionários pesquisados, apenas 11% se disseram insatisfeitos com as condições salariais, afirmando a necessidade de que este seja melhorado. Para 50% a insatisfação é superada pelo tipo de recompensa que encontra no trabalho, enquanto para 28% o salário é satisfatório. Outros 11% não responderam a questão.

⁶³ Entrevista em 2 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

⁶⁴ Entrevista em 1 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

Como podemos observar ao finalizarmos este sub-tópico, o grau de rotinização, consequência da intervenção social intencionada pelo CADI, reflete diretamente em uma estrutura não-burocrática, ou desburocratizada, confirmando a hipótese central da pesquisa. No caso do CADI, como esta estrutura e técnica refletem nos tipos de objetivos organizacionais?

5.2.5 OBJETIVOS: CADI

O perfil dos objetivos almejados pelo CADI revela uma relação direta entre sua técnica de intervenção e estruturação organizacional. Dos entrevistados, 72% colocaram a resolução de problemas da comunidade como primeira ou segunda prioridade. A capacidade de inovação esteve entre as duas primeiras prioridades para 55% e a eficiência administrativa na gestão de recursos foi a primeira e segunda prioridade para apenas 38,9% dos entrevistados, sendo a última opção para 38,9% (*vide Tabela 3.5*).

Tabela 3.5 - Objetivo Organizacional CADI

Objetivo Organizacional (%) – CADI				
Objetivo Organizacional	1ª Prioridade	2ª Prioridade	3ª Prioridade	4ª Prioridade
Resolução dos problemas da comunidade	50,0	22,2	22,2	5,6
Eficiência administrativa	22,2	16,7	22,2	38,9
Bem estar dos funcionários	11,1	22,2	38,9	27,8
Capacidade de inovação	16,7	38,9	16,7	27,8

Ao ser perguntado sobre o objetivo organizacional e sua relação com a comunidade, o Presidente do CADI afirmou que “nosso objetivo é a expansão do

Reino de Deus em todas as esferas da vida. Outros objetivos secundários, como equidade de gênero, sustentabilidade ambiental, geração de renda, são componentes da visão.”⁶⁵ Em relação à afirmação de que os objetivos do CADI sempre estão em apresentar qualidade e não quantidade de atendidos, 100% responderam que concordam, com 56% concordando fortemente. Estes dados refletem uma baixa ênfase na eficiência como objetivo central da instituição, ao mesmo tempo em que aponta a finalidade de apresentar inovação, qualidade e eficácia no enfrentamento dos problemas das pessoas e comunidades atendidas.

5.2.6 RESULTADOS E IMPACTO ORGANIZACIONAL: CADI

Diferentemente do público-alvo da CDM, limitado a adolescentes entre 14 a 19 anos, o CADI atende um perfil variado de pessoas, incluindo crianças de 3 a 8 anos, adolescentes, jovens e adultos. Os tipos de projetos freqüentados por cada parcela das pessoas também varia, de escola a projetos artístico-culturais, passando por Associações de Catadores de Lixo e cursos profissionalizantes. Devido a esta distinção da intervenção entre as duas entidades, o tipo de resultado alcançado por ambas também é distinto. No caso do CADI, perguntamos a 15 egressos ou familiares próximos sobre a percepção da realidade do egresso e em que medida pode-se atribuir esta realidade à de intervenção da organização. Assim como na CDM, intencionamos com tal abordagem identificar a partir da percepção do público atendido o tipo de resultado (*vide Tabela 3.4*) efetivado pela organização junto a seu público alvo,

⁶⁵ Entrevista em 1 de julho de 2008, nas dependências do CADI, em Fazenda Rio Grande.

traçando possíveis relações com a análise direcionada à técnica, estrutura e objetivos organizacionais descritos acima.

O perfil dos entrevistados egressos do CADI tomado como amostra apresentou um cenário diverso do encontrado na CDM. Dos entrevistados, 80% eram do sexo feminino, e a média de idade variou entre 19 e 49 anos, com uma média de 34 anos. Refletindo a média da população do sul do país, 60% dos atendidos no CADI se definiram como brancos com os 40% restantes, pardos. Em relação à escolaridade, 60% dos entrevistados tinham 2º grau completo, 13,3% o 1º grau e 6,7% o 3º grau. Em sua formação profissionalizante, 73% possuíam cursos na área de estética e beleza, 6,7% na área de artes e 20% não responderam positivamente à questão. Dos que possuíam tais cursos, 80% o receberam na instituição. Apenas 47% dos entrevistados estão atualmente empregados, recebendo de 1 a 2 salários mínimos (*vide Tabela 3.6*).

Tabela 3.6 - Tipo de Resultados e Impacto CADI

Tipo de Resultados e Impacto nos Egressos (%) – CADI								
Questões sobre perfil sócio-econômico do Egresso	Resposta Positiva	Papel da Instituição no Processo	Fundamental	Importante	Não foi importante	Não teve importância alguma	NR	NS
			Atualmente empregado/fonte de renda	60,0	44,4	33,3	22,2	-
Possui negócio próprio	33,3		25,0	75,0	25,0	-	-	-
Tem família própria estável	60,0		44,4	33,3	11,1	11,1	-	-
Cursa ensino técnico ou superior	40,0		28,5	42,8	-	14,2	14,2	-
Possui formação para o mercado de trabalho	60,0		22,2	55,5	11,1	11,1	-	-
Tem moradia própria	53,3		-	33,3	22,2	33,3	11,1	-
Assíduo em comunidade religiosa	100,0		40,0	20	6,6	26,6	6,6	-
Participa em algum movimento comunitário	6,7		50,0	-	-	50,0	-	-
Exerce cargo de liderança	26,7		50,0	25,0	25,0	-	-	-
É voluntário em algum trabalho social	33,3	60,0	20,0	-	20,0	-	-	

Quanto à situação atual em relação ao desenvolvimento dos egressos, ou o que denominamos a posse de capital sócio-econômico, humano e cultural, os números encontrados em relação ao CADI revelam uma clara distinção ao encontrado na CDM, refletindo a distinção das estruturas e tipo de técnica empregada (*vide Tabela 3.6*). Importante observar a distinção em relação aos tipos de capitais promovidos no contexto de atuação do CADI. Embora em relação ao capital econômico, o CADI não tenha representado um impacto expressivo, com apenas 44% dos 60% empregados considerando a instituição fundamental na posse de uma renda estável, em outras áreas comumente desassociadas de intervenções organizacionais ele se torna relevante. Dos 60% que responderam positivamente à pergunta sobre ter uma família própria estável, 78% consideraram a intervenção do CADI como fundamental ou importante. Entre as alegações de tal impacto, os entrevistados citaram o fato de que os funcionários da organização visitavam constantemente o lar do egresso com o fim de trabalhar na reestruturação familiar. A inclusão da família em um contexto de comunidade religiosa local também foi mencionada como fator relevante para esta realidade de mudança familiar. A continuidade nos estudos foi atribuída pela maioria (71%) dos 40% que responderam positivamente como relacionada à intervenção da instituição. A relação da instituição com os 100% assíduos a uma comunidade religiosa também revela aspectos importantes da intervenção da instituição, com 40% relacionando este fato à atuação do CADI como fundamental e 20% como importante. Se considerarmos o potencial real de mudança de atitude e estilo de vida ligados à adesão a uma comunidade religiosa por uma pessoa ou família, estes números revelam a ênfase “missionária” da instituição e refletem o que havia sido descrito em sua declaração de missão e nas respostas

do atual residente. O exercício de liderança dos egressos (26%) com 75% destes atribuindo ao CADI o papel de fundamental ou importante e o aspecto de voluntariado (33,3%), com 80% atribuindo importância e ação fundamental à instituição revela uma dimensão de reforço de poder cultural e ética na vida dos egressos, diferenciando dos números encontrados no estudo da CDM.

Tabela 3.7 - Percepção Geral de Resultados e Presença CADI

<i>Percepção Geral de Resultados e Presença (%) – CADI</i>						
Afirmações sobre percepção geral do impacto e presença organizacional	Fortemente	Concordo	Discordo	Fortemente	NR	NS
Impacto reduzido em relação à família	-	6,7	93,3	-	-	-
Impacto positivo, mas não central na comunidade	-	20,0	80,0	-	-	-
Papel fundamental na vida do egresso	66,7	26,7	6,7	-	-	-
Papel fundamental para a comunidade	20,0	73,3	6,7	-	-	-
Organização pouco apreciada pela comunidade	-	6,7	73,3	20,0	-	-
Organização aberta à participação da comunidade	-	60,0	40,0	-	-	-
Comunidade é muito dependente da instituição	6,7	80,0	13,3	-	-	-

Em relação ao resultado e impacto geral do CADI junto à comunidade e a percepção do papel desta, os números encontrados revelam uma apreciação da comunidade em relação à instituição. Os entrevistados atribuíram ao CADI um papel importante na vida das pessoas, junto da família. Em relação à vida atual do egresso, 67% atribuíram ao CADI o papel de ser fundamental, revelando uma percepção de relevância no alcance das metas principais. Este número se repete na relação de sua importância para a comunidade, com 93% concordando com a afirmação de que esta é fundamental. Os egressos discordaram em grande parte da afirmação sobre a apreciação da comunidade pela organização, com 93% de

respostas negativas, e apontaram o reconhecimento de abertura na estrutura do CADI à presença da comunidade, com 60% concordando com a afirmação de participação. Em relação à percepção de dependência, 87% concordaram que a comunidade estaria fragilizada caso a instituição deixasse de existir (*vide Tabela 3.7*).

Como observamos no caso do CADI, sua estrutura com pouca presença de burocracia interna é altamente entrosada com a técnica que intenciona apresentar em seus trabalhos. O tipo de impacto e resultado percebido pelos egressos confirmam a distinção em relação à CDM, apontando fatores de relevância em aspectos como estruturação familiar, inclusão em comunidades religiosas, formação de lideranças e produção de consciência ética na produção de voluntários em ações sociais distintas.

5.2.7 ANÁLISE DOS DADOS: CADI

A partir dos dados recolhidos e analisados do CADI, a organização apresenta uma clara relação entre as variáveis principais analisadas, ou seja, a técnica utilizada, a estruturação interna, a definição de objetivos e o tipo de impacto efetivado. Sua estrutura, a partir da técnica intencionada, é pouco burocratizada, com objetivos refletidos na busca qualitativa e inovação, impacto com reflexos em níveis diversos além do econômico e inserção no mercado de trabalho. Ainda que em sua intervenção exista a declaração de um tipo específico de entendimento das causas de pobreza, de visão de pessoas e comunidades transformadas, com formas de intervenção adaptáveis e flexíveis a distintas realidades, a estrutura do CADI reflete também uma corrente organizacional com ênfase em aspectos

qualitativos e participatórios dedicados ao empoderamento (*empowerment*) de comunidades desprivilegiadas e sem poder social e cultural.⁶⁶ Esta linha com crescentes aderentes em todo o mundo se difere, no entanto, da capacidade de *isomorfismo organizacional* (DiMaggio, *apud* Powell & DiMaggio, 1991, p. 60-70) comum em modelos empresariais por se abrir a níveis distintos de burocratização, respondendo a realidades específicas de comunidades em que se insere, se aproximando do que Perrow define como organizações complexas (Perrow, 1976, p. 93-100).

Os *dados qualitativos* apontaram na análise do CADI a adoção de uma técnica que pressupõe e participação de comunidades locais na definição de projetos, a partir de uma filosofia de entendimento do enfrentamento da pobreza com enfoque na mobilização de recursos e potenciais locais e particulares em detrimento do social e geral. Isto conduz a uma intervenção *bottom-up*, colocando restrições a uma centralização por parte da Presidência e Diretoria da organização. A ausência de técnicas definidas de tipo de intervenção refletem o papel de facilitador e observador do Presidente, focando a intrincada relação entre comunidade, ou público-alvo e estrutura organizacional. Os problemas a serem enfrentados são identificados *a posteriori*, conduzindo à baixa presença de manuais e regras de procedimento interno, e a necessidade de flexibilidade e criatividade em cooperação nos grupos e sub-grupos que lidam com a intervenção. A composição interdisciplinar da diretoria organizacional, com assistentes sociais, pedagogos, sociólogos e gestores, envolvida *in loco* em sua intervenção, reforçam a baixa burocracia e criatividade organizacional, bem como as dificuldades em termos de ampliação numérica dos trabalhos e mobilização de

⁶⁶ Cf. Chambers, R, 2005; Rapley, J. 2007.

recursos. A configuração do espaço físico do CADI também reflete o tipo de técnica, com abertura à presença da comunidade e a diversidade de tipos de estruturas físicas co-existindo em um mesmo espaço físico, tendo como centro o salão comunitário em que são realizados diagnósticos sociais, reuniões de associações locais, treinamentos de obreiros e membros de cooperativas e outras atividades participativas. A ênfase no perfil missionário, ou ideológico da organização, trabalha como método de incentivo interno, distinto de um sistema de incentivos e punições salariais. A alta taxa de motivação, mesmo em função de salários reduzidos, demonstra a eficácia de tal processo interno. A alta taxa de evolução na formação dos trabalhadores internos em áreas distintas também reforça a necessidade de especialização e profissionalização na execução de seus objetivos.

Os *dados quantitativos* colhidos confirmam esta observação inicial de estruturação organizacional. Em relação à *rotinização dos trabalhos*, os números revelaram aspectos expressivos da organização. Dos trabalhadores entrevistados, nenhum o reconheceu como muito rotineiro e apenas 55% apontaram alguma rotina neste. Cerca de 95% negaram que seus trabalhos sejam os mesmos todos os dias, apontando a baixa presença de rotina nos trabalhos relacionados à técnica de intervenção adotada e relação com a matéria-prima. Pouca capacidade de análise em relação à matéria-prima e alto número de exceções definiram a apresentação dos dados do CADI relacionados à *rotinização dos trabalhos*. Quando situações novas ocorrem no contexto do CADI, a rotina é alterada de forma significativa e a consulta a pessoas no mesmo nível se apresenta como o principal meio de recurso. O CADI apresentou dados que confirmam o baixo grau de burocratização relacionado à *variável centralização*,

com altos índices de participação dos funcionários na definição de objetivos organizacionais, de departamentos e do tipo de trabalho realizado. Além desta descentralização interna, percebeu-se uma abertura real à interferência do público-alvo na mudança dos tipos de trabalhos realizados. Dados qualitativos fornecidos por coordenadores, público atendido e presidência confirmaram este aspecto. Mais uma vez, o tipo de técnica adotada como pressuposto organizacional conduziu a uma abertura à participação de vários níveis organizacionais na operacionalização organizacional. A ausência, ou baixa presença, de *formalidades internas* no CADI, típicas de estruturas burocráticas, reforça o argumento inicial, favorecendo a flexibilidade e adaptabilidade organizacional às demandas colocadas pela matéria-prima processada, que impõe desafios à antecipação planejada de ações, que concorrem à formalização de processos. Junto desta variável, a presença de um grande número de especialidades profissionais para alcançar seu objetivo na relação com a matéria-prima, embora conte com um reduzido quadro profissional em comparação à CDM, aponta a necessidade de interdisciplinaridade e cooperação entre grupos e sub-grupos no nível de intervenção. Estes elementos estruturais internos refletem na percepção geral dos *objetivos organizacionais*, que demonstra uma tendência clara à busca de qualidade no trabalho em detrimento da quantidade, e foca inovação e o bem estar dos funcionários diante da necessidade de eficiência na gestão interna.

Ao analisarmos o tipo de *resultado e impacto organizacional* percebido pelos egressos do CADI, a diversidade de capitais desenvolvidos em atribuição à organização demonstra a tendência de um alcance mais amplo de tratamento da matéria prima, em virtude da desburocratização da intervenção, como reflexo da

técnica intencionada na origem da elaboração dos trabalhos. Religião, família, impulso ético pessoal e capacidade de liderança são fatores fortes na intervenção particular do CADI. Da mesma forma, a leitura da comunidade sobre o papel da instituição a coloca como fundamental no desenvolvimento local e das pessoas atendidas, ao mesmo tempo em que se mostra aberta à participação comunitária. Este modo de intervenção pode ser caracterizado como organicista, participativo e *bottom up* com foco em uma intervenção qualitativamente direcionada em contraposição a modelos tecnicistas, centralizados e *top down*, típicos de estruturas burocráticas com uma intervenção quantitativamente qualificada.

No caso do CADI, confirmou-se que a intervenção se dá de forma particularizada, considerando problemas e potenciais de comunidades locais, com a soma de seus elementos sendo integrados na intervenção, bem com a diversidade de capitais necessários ao enfrentamento e leitura de situações de pobreza. Com isto, apresentou-se baixa rotinização dos trabalhos, baixa centralização, pouca formalidade, alta complexidade e a busca de objetivos qualitativos e impacto diversificado e integral. Pode-se afirmar que o CADI tem sido eficiente no alcance de seus objetivos organizacionais, que primam pela consideração de dimensões comunitárias e particularidades locais, bem como uma atuação em todas as esferas da vida. Isto é possibilitado por sua técnica típica e a conseqüente estruturação organizacional, como vimos acima.

5.3 ANÁLISE COMPARADA - CDM/CADI

Após analisarmos as organizações a partir do marco teórico apontado, traçando as relações entre técnica, burocratização, objetivos e tipo de impacto organizacional, passamos à fase de conclusão do presente trabalho, traçando comparativamente os aspectos distintivos das organizações abordadas, salientando como estas distinções podem facilitar a leitura posterior do funcionamento e estruturação das ODAS, cooperando para que gestores, formadores de políticas públicas e o meio acadêmico possam acessar o fenômeno organizacional do “terceiro setor” a partir de uma análise mais apurada e um conhecimento aprofundado.

5.3.1 PERFIL INSTITUCIONAL, TECNOLOGIA E BUROCRACIA: CDM/CADI

Ao analisarmos qualitativamente os perfis institucionais da CDM e do CADI, um aspecto específico inicial merece nossa atenção. Encontramos no CADI uma *ênfase no tipo de técnica a ser adotada na intervenção* anterior à ação específica de intervenção. Na sua origem, a direção do CADI intencionava implementar uma técnica definida de intervenção, de cunho ideológico específico, no que denominavam de forma geral como “expansão do Reino de Deus na terra pela atuação em todas as esferas da vida.”⁶⁷ Certos princípios de intervenção definidos, como a valorização do local, a abordagem a partir de estruturas comunitárias específicas, a abertura à participação social na definição de projetos, a abordagem inter-setorial e inter-disciplinar, enfocando todas as esferas da vida,

⁶⁷ Declaração de Missão Institucional do CADI.

e a identificação como entidade missionária, tiveram um impacto visível em toda a forma de estruturação organizacional, a busca específica de objetivos e o tipo de resultados conquistado. Pode-se afirmar que na situação analisada junto ao CADI, a complexidade da matéria-prima é absorvida pela organização, tornando o *input* não-analisável e com muitas exceções. No caso da CDM, o tipo de técnica de intervenção não é considerado como fundamental, mas sim a ação prática, ou pragmática realizada em favor dos pobres.⁶⁸ No entanto, o que observamos na prática de intervenção da CDM pode ser definido como uma adaptação clara de modelos de intervenção, gestão e estruturação organizacional legitimados no setor comercial, adaptados à realidade do “terceiro setor”. Há por trás do discurso executivo a necessidade de defender a capacidade de burocratização, controlando os *inputs* contidos na matéria-prima mantendo-a analisável e com poucas exceções, simplificando a complexidade inerente a este tipo de realidade social. Pode-se afirmar, assim, que a tendência na CDM corresponde à simplificação da complexidade da matéria-prima para fins de viabilização da implementação de uma estrutura altamente burocratizada. A padronização valorizada seria, então, instrumentalizada por detrás do discurso de fins supostamente executivos em detrimento de discussões ideológicas. A busca de padronização das ações, a criação de setores de qualidade e de produção de material burocrático interno, a definição do tipo de matéria prima a ser processada com faixa etária e perfil geral definidos, e a tendência à abordagem setorial e disciplinar focadas na educação formal e capacitação profissional conferem à CDM um perfil institucional específico.

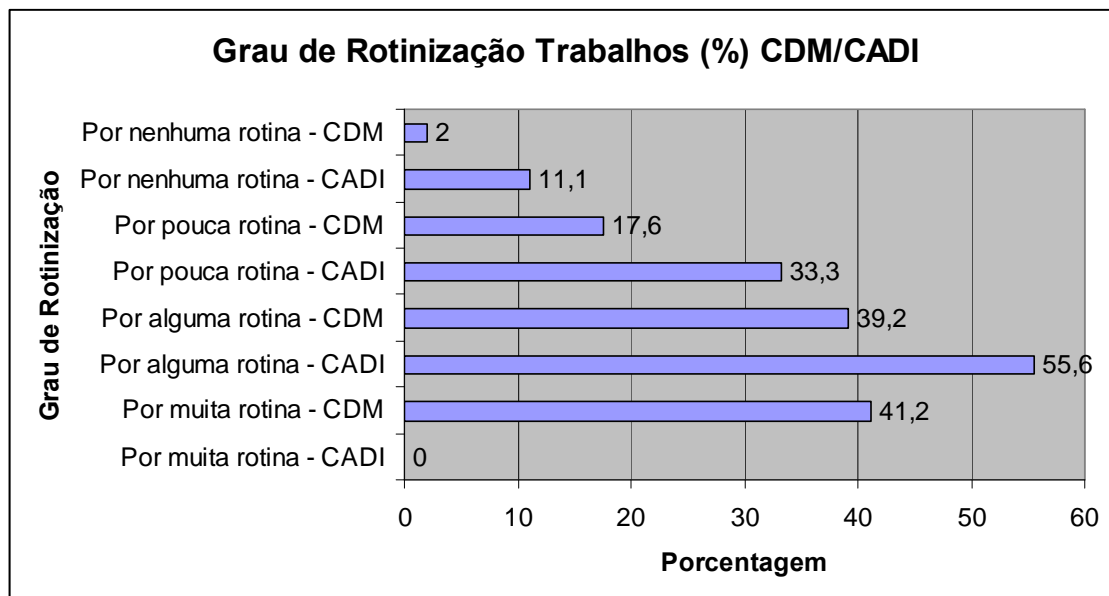
⁶⁸ Cf. Regra da Associação de Promoção Humana Divina Providência, Cap. 3, Art. 2

Um dado esclarecedor a este respeito pode ser visto no processo admissional distinto encontrado nas duas organizações. Enquanto para 75% dos funcionários da CDM, as crenças ideológicas ou religiosas pessoais não tiveram qualquer importância em sua admissão, para 89% dos funcionários do CADI este fator foi fundamental ou importante para seu ingresso. Este dado revela que a identidade do funcionário admitido no CADI tem de corresponder à causa ideológica claramente assumida pela instituição, que se relaciona diretamente com a técnica a ser implementada. Como se observa aqui, para o CADI o entrosamento entre sua técnica e a composição da estrutura organizacional estão diretamente relacionados. Este dado certamente se relaciona com o fator de satisfação salarial distinto apresentado pelas instituições. Embora as condições salariais da CDM sejam melhores do que as apresentadas no CADI, 55% dos funcionários daquela instituição se revelaram insatisfeitos pelas condições financeiras de trabalho. Apenas 11% julgaram os salários como satisfatórios e 29% apontaram que, embora insatisfatórios, a recompensa pelo tipo de trabalho desenvolvido os levava a superar as restrições. No caso do CADI, 28% dos funcionários se disseram satisfeitos com as condições salariais oferecidas, 50% dos funcionários declararam que o tipo de recompensa pelo trabalho realizado levava à superação das restrições salariais, e apenas 11% se disseram insatisfeitos com seus salários, independentemente da recompensa obtida. Os dados qualitativos colhidos *in loco* mostraram a profunda identificação dos funcionários do CADI com a causa institucional como explicação de sua satisfação salarial, mesmo em condições mais restritas das apresentadas pela CDM. Este primeiro nível de análise comparada entre as duas instituições aponta aspectos relevantes para o entendimento de dinâmicas organizacionais do

“terceiro setor”. A identificação com uma causa específica, refletida no tipo de técnica assumida por uma ODAS pode conduzir a uma configuração específica de sua estrutura organizacional e à maior adesão interna dos funcionários, amenizando índices de satisfação com as condições de trabalho. Isto vai de encontro a pressupostos burocráticos que focam estruturas eficientes e sistemas de incentivos e punições internas como via de alcance mais eficiente aos objetivos organizacionais.

Em relação à *rotina organizacional*, que revela a relação entre a técnica de intervenção adotada e sua matéria-prima, os dados colhidos revelaram um forte distanciamento entre as duas organizações analisadas. Isto, por sua vez, tendo em conta as distintas técnicas de intervenção adotadas, explica como pressupostos de cunho ideológico e elaborações de técnicas de intervenção elaboradas a priori por ODAS se relacionam à capacidade de maior ou menor burocratização dos processos organizacionais (*vide Gráfico 3.1*).

Gráfico 1.3: Grau de Rotinização Geral CDM/CADI



Enquanto na CDM, 41% dos funcionários entrevistados consideraram seu trabalho como marcado por muita rotina, não houve entre todos os funcionários do CADI registros de tal opção (*vide Gráfico 3.1*). De forma inversa, 44% dos funcionários do CADI consideraram seu trabalho como marcado por pouca ou nenhuma rotina, enquanto apenas 20% o declararam na CDM. Outros dados quantitativos (*vide Tabela 4.1*) e qualitativos confirmam esta tendência. Pode-se concluir das informações obtidas que o tipo de intervenção objetivado pelas instituições e a conseqüente relação com a matéria-prima possibilita a rotinização em maior ou menor grau dentro dos processos de trabalho e estrutura organizacional.

Tabela 4.1 – Grau de Rotinização CDM/CADI

Grau de Rotinização dos Trabalhos - CDM/CADI						
Afirmação Grau de Rotina CDM/CADI	Concordo		Discordo		NR	NS
	fortemente	Concordo	Discordo	fortemente		
Mesmo trabalho feito todos os dias – CDM	3,9	51,0	43,1	2,0	0,0	0,0
Mesmo trabalho feito todos os dias – CADI	-	5,6	55,6	38,9	-	-
Coisas novas ocorrem todos os dias – CDM	11,8	49,0	37,3	2,0	0,0	0,0
Coisas novas ocorrem todos os dias – CADI	38,9	61,1	-	-	-	-
Coisas diferentes a fazer todos os dias – CDM	7,8	37,3	43,1	11,8	0,0	0,0
Coisas diferentes a fazer todos os dias – CADI	33,3	61,1	5,6	-	-	-
Aprendizado pela prática, e não treinam.- CDM	35,3	52,9	11,8	0,0	0,0	0,0
Aprendizado pela prática, e não treinam – CADI	44,4	27,8	27,8	-	-	-
Avaliações levam a mudanças no trabalho – CDM	21,6	62,7	9,8	5,9	0,0	0,0
Avaliações levam a mudanças no trabalho – CADI	38,9	44,4	16,7	-	-	-

As variáveis internas relacionadas a graus de burocratização analisadas nas duas organizações confirmam a relação direta de entrosamento entre a

técnica adotada pelas ODAS analisadas e a estruturação interna tendente a maiores ou menores graus de burocratização. Esta relação encontrada (*vide Tabelas 4.2 e 4.3*) fornece um importante elemento de análise para a compreensão do funcionamento de organizações que lidam com o enfrentamento de questões relacionadas à pobreza e ao “terceiro setor” em geral e às ODAS em particular. A partir desta proposição podemos observar a tendência nas organizações analisadas à compatibilização entre toda a estrutura interna – com graus de centralização do poder, formalização interna e graus de complexidade – e o tipo de técnica adotada. Esta, por sua vez, se relaciona no caso analisado, ao olhar e percepção de formas de entendimento da matéria-prima a ser processada, que no caso são pessoas e comunidades, e a definição de técnicas de intervenção.

Tabela 4.2 – Grau de Centralização Interna CDM/CADI

Grau de Centralização Tomada de Decisões (%) - CDM / CADI							
Frequência em que é convidado para participar nas decisões CDM / CADI	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	NR	NS
Frequência participação decisões organizacionais – CDM	-	2,0	15,7	17,6	64,7	-	-
Frequência participação decisões organizacionais – CADI	22,2	16,7	22,2	22,2	11,1	-	5,6
Frequência participação decisões departamento – CDM	25,5	39,2	15,7	5,88	13,7	-	-
Frequência participação decisões departamento – CADI	66,7	16,7	5,6	-	-	-	-
Frequência participação decisões próprio trabalho – CDM	19,6	39	15,7	19,6	5,88	-	-
Frequência participação decisões próprio trabalho – CADI	55,6	38,9	-	-	-	0,0	5,6

Uma análise comparativa demonstra que as decisões governamentais no contexto da CDM são restritas aos departamentos de direção e presidência, enquanto apenas nos departamentos locais e nas definições de trabalho ocorrem

aberturas de cunho democrático. Os dados qualitativos reforçam este cenário, com coordenadores e superintendentes afirmando a limitação na participação de tomadas de decisão organizacional. Isto é contrastado com a alta participação de funcionários do CADI em instâncias de tomadas de decisão nos níveis organizacional, departamental e de definição de trabalhos pessoal (*vide Tabela 4.2*). Em relação ao grau de formalidades internas, o contraste entre a estrutura da CDM e do CADI são ainda mais expressivos, apontando a baixa formalização interna do CADI com a ausência de manuais, regras, e informalidade na comunicação (*vide Tabela 4.3*).

Tabela 4.3 – Grau de Formalização Interna CDM/CADI

Grau de Formalização Interna (%) – CDM/CADI							
Frequência em que formalidades são presentes nos trabalhos CDM/CADI	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	NR	NS
Passos para o trabalho são definidos de forma escrita – CDM	43,1	15,7	7,8	19,6	13,7	0,0	0,0
Passos para o trabalho são definidos de forma escrita – CADI	5,6	-	16,7	5,6	72,2	-	-
Manuais são utilizados em supervisão e treinamento – CDM	29,4	17,6	5,9	19,6	27,5	0,0	0,0
Manuais são utilizados em supervisão e treinamento – CADI	5,6	5,6	11,1	-	77,8	-	-
Exigência de direcionamento de regras na execução dos trabalhos – CDM	70,6	21,6	7,8	-	-	-	-
Exigência de direcionamento de regras na execução dos trabalhos – CADI	5,6	22,2	22,2	27,8	16,7	5,6	-
Possibilidade de recorrer a manuais na execução dos trabalhos – CDM	31,4	13,7	9,8	19,6	25,5	-	-
Possibilidade de recorrer a manuais na execução dos trabalhos – CADI	-	5,6	5,6	-	83,3	5,6	-
Necessidade de comunicação de demandas em forma escrita – CDM	39,2	17,6	13,7	17,6	9,8	2,0	-
Necessidade de comunicação de demandas em forma escrita – CADI	-	-	11,1	22,2	61,1	-	5,6
Comunicação de demandas realizada de maneira informal – CDM	29,4	31,4	23,5	9,8	5,9	-	-
Comunicação de demandas realizada de maneira informal – CADI	72,2	16,7	-	5,6	-	-	5,6

A partir da análise comparada da estrutura e sua relação com a tecnologia efetivada, podemos confirmar a hipótese inicial em relação à plausibilidade da

relação entre estes aspectos organizacionais e seu poder explanatório para o fenômeno específico de organizações do “terceiro setor”. Porém, qual a relação desta variável de análise com os objetivos e tipo de impacto apresentado pelas duas organizações analisadas? É o que passamos a responder.

5.3.2 OBJETIVOS E RESULTADO ORGANIZACIONAL: CDM/CADI

Os dados referentes aos tipos de objetivos organizacionais reforçam as afirmações anteriores quanto à relação entre técnica e estrutura. Como discutido anteriormente (*vide Capítulo 2*), a rotinização dos trabalhos e conseqüente burocratização de estruturas possibilita a ampliação quantitativa do alcance organizacional, favorecendo modos de produção em massa. Argumenta-se aqui, reforçando um ponto esclarecido anteriormente, que uma explicação simplória de estruturas organizacionais que relacione estruturas e técnicas apenas às características de grupos organizacionais ou à necessidade de expansão não é suficiente para explicar a presença de organizações mais ou menos burocratizadas na sociedade e, sobretudo, em setores que lidam com serviços prestados junto à pessoa e organizações. Outros fatores operam nestas definições além da polaridade expansão-concentração. Como descrito anteriormente, a adesão a uma técnica específica de intervenção, que se crê obterá um tipo de impacto específico, pode funcionar como *uma resistência intencional à crescente burocratização organizacional*. O tipo de objetivo organizacional intencionado reflete este caráter qualitativo do enfoque de intervenção em situações complexas, como a prestação de serviços de desenvolvimento e assistência social. Para uma organização focada na técnica

específica e análise de relações de causalidade na configuração de quadros de pobreza, a qualidade da intervenção procede à quantidade de intervenção proporcionada pela crescente burocratização. No caso analisado, relativo à afirmativa de que a organização em que trabalha *sempre* enfatiza a qualidade em relação à quantidade na busca de desenvolvimento e assistência social, 63% dos funcionários da CDM discordaram. No CADI, não houve discordâncias, com 56% concordando fortemente e 44% apenas concordando.

Em relação aos tipos de objetivos buscados (*vide Tabela 4.4*), consideramos expressiva apenas a distinção entre as ênfases na eficiência administrativa reconhecidas na CDM em relação ao CADI e o reconhecimento do bem estar dos funcionários como prioridade relevante apontada pelos funcionários do CADI em relação aos baixos índices da CDM. A análise qualitativa reforça a percepção de ênfase na qualidade no caso do CADI, com afirmações abertas de resistência à burocratização nos horizontes de planejamento de gestão do CADI, em contraponto à afirmação de padronização e burocratização como uma finalidade fundamental na CDM. Estes dados em conjunto apontam para a proposição de que o nível de adesão a uma técnica específica de intervenção que tenda às relações mais complexas com a matéria-prima, altera os tipos de objetivos organizacionais, levando às estruturas mais ou menos burocratizadas.

Tabela 4.4 – Objetivo Organizacional CDM/CADI

Objetivo Organizacional (%) - CDM/CADI				
Objetivo Organizacional CDM/CADI	1^a Prioridade	2^a Prioridade	3^a Prioridade	4^a Prioridade
Resolução dos problemas da comunidade - CDM	56,9	31,4	9,8	2,0
Resolução dos problemas da comunidade - CADI	50,0	22,2	22,2	5,6
Eficiência administrativa – CDM	33,3	29,4	33,3	9,8
Eficiência administrativa – CADI	22,2	16,7	22,2	38,9
Bem estar dos funcionários – CDM	-	7,8	23,5	68,6
Bem estar dos funcionários – CADI	11,1	22,2	38,9	27,8
Capacidade de inovação – CDM	9,8	31,4	39,2	19,6
Capacidade de inovação – CADI	16,7	38,9	16,7	27,8

Existiria alguma relação perceptível entre a escolha de um tipo específico de técnica de intervenção, com reflexos imediatos na configuração da estrutura organizacional e o tipo de resultados alcançado, ou produto final da instituição? O que observamos em nossa análise explorativa intencional pode ser considerado como suficiente para uma resposta positiva a esta questão. Ao controlar o *input* de matéria-prima que será processada pela organização, e optar por uma intervenção em que esta seja analisável, encontramos no contexto da CDM um tipo de resultado e impacto específico distinto daquele encontrado no CADI. As leituras do conceito de pobreza e a elaboração do tipo de intervenção específica refletiram diretamente, após constatação empírica, em tipos distintos de impacto nos egressos “processados” pelas ODAS analisadas que haviam deixado a organização há mais de um ano e meio quando a pesquisa foi realizada. Como se observa, a restrição de pessoas atendidas pela CDM limita seu impacto direto em áreas de capital mais amplo como família e moradia. Ainda que se descreva como

uma instituição voltada a formação religiosa dos atendidos, o impacto da CDM neste ponto é bastante inferior ao que foi apresentado pelo CADI. Talvez o perfil dos funcionários admitidos, como analisado acima, tenha cooperado para esta diferença. Ainda que tenha conquistado impacto expressivo nos campos em que focalizou sua técnica de intervenção, como na educação e formação para o mercado de trabalho, outras áreas consideradas crescentemente como fundamentais à inclusão social, que envolvem elementos complexos, como participação em associações, voluntariado e estabilidade familiar não refletem um impacto expressivo da CDM. Podemos afirmar a partir desta análise que o resultado obtido pela intervenção do CADI é qualitativamente mais amplo do que aquele da CDM, tocando mais áreas relacionadas à sustentabilidade e promoção social. E embora a CDM tenha um resultado expressivo nas áreas de enfoque, a diferença quantitativa em relação ao CADI não reflete o mesmo grau. Uma constatação relevante foi a de que o impacto da CDM, embora mais reduzido em seu alcance por egresso analisado, é mais amplo em termos de números de pessoas atendidas, superior aos encontrados no CADI (*vide Itens 5.1.3 e 5.2.2* que abordam as dimensões do público alvo atendido por ambas organizações).

Tabela 4.5 – Tipo de Resultado e Impacto Organizacional CDM/CADI

Tipo de Resultado e Impacto nos Egressos (%) - CDM/CADI							
Questões sobre perfil sócio-econômico do egresso CDM/CADI	Resposta Positiva	Papel da Instituição no Processo					
		Fundamental	Importante	Não foi importante	Não teve importância alguma	NR	NS
Atualmente empregado/fonte de renda – CDM	73,3	27,3	63,6	9,1	-	-	-
Atualmente empregado/fonte de renda – CADI	60,0	44,4	33,3	22,2	-	-	-
Possui negócio próprio – CDM	6,7	-	-	-	100,0	-	-
Possui negócio próprio – CADI	33,3	25,0	75,0	25,0	-	-	-
Tem família própria estável – CDM	-	-	-	-	-	-	-
Tem família própria estável – CADI	60,0	44,4	33,3	11,1	11,1	-	-
Cursa ensino técnico ou superior – CDM	40,0	57,1	28,5	-	-	14,2	-
Cursa ensino técnico ou superior – CADI	40,0	28,5	42,8	-	14,2	14,2	-
Possui formação para o mercado de trabalho – CDM	80,0	41,6	58,3	-	-	-	-
Possui formação para o mercado de trabalho – CADI	60,0	22,2	55,5	11,1	11,1	-	-
Tem moradia própria – CDM	-	-	-	-	-	-	-
Tem moradia própria – CADI	53,3	-	33,3	22,2	33,3	11,1	-
Assíduo em comunidade religiosa – CDM	73,3	-	45,5	-	55,5	-	-
Assíduo em comunidade religiosa – CADI	100,0	40,0	20,0	6,6	26,6	6,6	-
Participa em algum movimento comunitário – CDM	-	-	-	-	-	-	-
Participa em algum movimento comunitário – CADI	6,7	100,0	-	-	-	-	-
Exerce cargo de liderança – CDM	33,3	40,0	20,0	-	40,0	-	-
Exerce cargo de liderança – CADI	26,7	50,0	25,0	25,0	-	-	-
É voluntário em algum trabalho social – CDM	6,7	-	-	-	100,0	-	-
É voluntário em algum trabalho social – CADI	33,3	60,0	20,0	-	20,0	-	-

A partir destes dados de resultados e impacto analisados podemos constatar uma relação direta entre o tipo de objetivos intencionado pela ação da organização, a técnica implementada, as estruturas formadas a partir destas e o tipo de resultado alcançado no enfrentamento de questões relacionadas à pobreza. Além disso, podemos observar a configuração de um quadro em que as técnicas que resistem às formas burocratizadas e lidam com contextos de matéria-prima complexos tendem a apresentar um resultado qualitativamente

superior ao conquistado por estruturas altamente burocratizadas e rotinizadas. A observação no ambiente organizacional confirma estes dados quantitativos. A relação entre os funcionários da CDM com os egressos é reduzida e restrita ao contato dentro de salas de aula e oficinas. Isto ocorre principalmente em virtude da dimensão quantitativa da instituição e pelo enfoque na relação simplificada com as pessoas atendidas, em virtude da técnica utilizada. Poderíamos definir esta relação como refletindo uma postura de cunho mais formal e mecanizada, obedecendo a passos pré-definidos, manuais e programações prévias, performadas pelos funcionários em seus postos específicos. Embora dentro da instituição haja espaços para uma relação mais aprofundada, como nas casas da juventude, ainda neste ambientes a relação é limitada pela imposição externa de normas, procedimentos e horários. No CADl a relação entre os funcionários e as pessoas atendidas é ampliada para além de seus postos oficiais, integrando outras relações das pessoas como família, comunidade em que atua e ambiente externo à organização. Este tipo de relação reflete o que poderíamos definir como uma postura de cunho mais informal e orgânica, com espaços de interação flexíveis e aprofundados, com abertura a uma interação geral com outros departamentos e especialidades.

Em relação à percepção geral de resultado e impacto e da relação com a comunidade (*vide Tabela 4.6*) os dados encontrados não apresentam distinções marcantes entre as entidades. Ambas as instituições são eficientes na busca de seus objetivos diante da comunidade, com dados de amplo reconhecimento dos benefícios fundamentais apresentados à comunidade e aos egressos. O que pode ser observado como relevante à atual análise comparativa, no entanto, é o claro reconhecimento de abertura à participação da comunidade no contexto do CADl.

Podemos afirmar, a partir dos distintos resultados, que ambas as organizações alcançam seus objetivos organizacionais por meio da adoção de técnicas e estruturas distintas. Isto reforça a tese central deste trabalho, orientando o olhar para a relação técnica/estrutura em detrimento de objetivos/estrutura.

Tabela 4.6 – Percepção Geral de Resultados e Impacto CDM/CADI

<i>Percepção Geral de Resultados e Impacto e Presença (%) - CDM/CADI</i>						
Afirmações sobre percepção geral do impacto e presença organizacional CDM/CADI	Concordo Fortemente	Concordo	Discordo	Discordo Fortemente	NR	NS
Impacto reduzido em relação à família – CDM	-	13,3	66,7	20,0	-	-
Impacto reduzido em relação à família – CADI	-	6,7	93,3	-	-	-
Impacto positivo, mas não central na comunidade - CDM	-	33,3	66,7	-	-	-
Impacto positivo, mas não central na comunidade - CADI	-	20,0	80,0	-	-	-
Papel fundamental na vida do egresso – CDM	33,3	66,7	-	-	-	-
Papel fundamental na vida do egresso – CADI	66,7	26,7	6,7	-	-	-
Papel fundamental para a comunidade – CDM	26,7	53,3	20,0	-	-	-
Papel fundamental para a comunidade – CADI	20,0	73,3	6,7	-	-	-
Organização pouco apreciada pela comunidade – CDM	-	6,7	60,0	33,3	-	-
Organização pouco apreciada pela comunidade - CADI	-	6,7	73,3	20,0	-	-
Organização aberta à participação da comunidade - CDM	-	20,0	40,0	40,0	-	-
Organização aberta à participação da comunidade - CADI	-	60,0	40,0	-	-	-
Comunidade é muito dependente da instituição – CDM	26,7	53,3	20,0	-	-	-
Comunidade é muito dependente da instituição – CADI	6,7	80,0	13,3	-	-	-

A partir desta análise comparativa percebemos claramente as distinções institucionais nos níveis de análise abordados, confirmando em grande medida a hipótese inicial do presente trabalho. Esta verificação indutiva faz surgir para o pesquisador a possibilidade de organização de proposições relevantes para o entendimento mais generalizado do entendimento das estruturas e processos que caracterizam ODAS e outras organizações componentes do universo do “terceiro setor” e aquelas que lidam com a prestação de serviços a pessoas e

comunidades, como instituições de ensino, organizações de assistência à saúde e de amparo ao idoso, dentre outras, apontando possíveis campos de ampliação de análise e produção de conhecimento. Assim, passamos a apontar conclusões e horizontes de expansão para a compreensão dos fenômenos organizacionais de uma sociedade em transição, como explanado no primeiro capítulo deste trabalho.

6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como observado no decorrer do presente trabalho, o entendimento dos processos e variáveis de estruturação e impacto das ODAS se faz relevante em um contexto de reconfiguração social de escala global. A expansão e crescente presença do “terceiro setor” como ator fundamental no enfrentamento de contextos de pobreza e desigualdade social, como o caso brasileiro, faz da compreensão deste fenômeno organizacional, algo premente para linhas de pesquisa acadêmicas e a formação de uma consciência social a respeito de suas peculiaridades. Por serem organizações complexas, ou híbridas, este fenômeno social necessita de um paradigma de análise que considere variáveis específicas, sobretudo apontando a relação entre as organizações e sua matéria-prima, no caso pessoas e comunidades em situação de pobreza.

A partir da análise comparada empreendida junto às ODAS escolhidas, o presente trabalho aponta claramente para a confirmação da hipótese central e as implicações periféricas que orientaram nossa pesquisa. *As técnicas distintas apresentadas pela CDM e o CADI refletem estruturas diferenciadas em graus de burocratização, com objetivos e resultados distintos.* O nível de burocratização

das estruturas organizacionais analisadas correspondem à capacidade de rotinização dos trabalhos junto à intervenção organizacional. No caso da CDM, uma intervenção passível de rotinização leva a estrutura organizacional à constante busca de burocratização, ampliação do atendimento e padronização dos trabalhos em distintas unidades. No CADI, a técnica claramente delineada em seus contornos por meio de uma tradição de atuação, implementada em sua origem pelos idealizadores, é reafirmada em sua validade, impedindo processos de rotinização e conseqüente burocratização das estruturas, sobretudo nas unidades de intervenção junto ao público alvo. Desta primeira constatação empírica, afirmamos que *o tipo de intervenção objetivado pelas instituições e a conseqüente relação com a matéria-prima possibilita a rotinização em maior ou menor grau dentro dos processos de trabalho e estrutura organizacional*. Além desta afirmação, podemos asseverar que a busca de objetivos semelhantes por um mesmo nicho organizacional não é suficiente como variável de análise para a compreensão de estruturação e impactos sociais obtidos por organizações do “terceiro setor”. Pontos de partida ideológicos distintos e a definição de técnicas diferenciadas apresentaram forte peso na compreensão das dinâmicas organizacionais analisadas.

Ao analisarmos os processos de definição de técnicas de intervenção da CDM e CADI, detectamos a presença de pressupostos ideológicos definidos *a priori* como determinantes de sua caracterização. Junto à CDM, uma declaração inicial de recusa em interpretar causas da pobreza e cenários sociais revelou a adoção de princípios orientados à implementação de técnicas altamente racionalizadas e rotinizadas de estruturação organizacional. Em relação ao processo da matéria-prima, observou-se uma orientação à inserção de pessoas

no sistema de mercado como ideologia orientadora, com ênfase em objetivos quantitativos à frente dos qualitativos. O tipo de impacto encontrado é reduzido em seu efeito diante da gama de capitais assumidos para mensuração, apresentando mudanças específicas unidimensionais na vida dos egressos. No CADI, a técnica abertamente assumida gerou um efeito inverso, com a dificuldade em rotinização dos trabalhos, a tendência à manutenção de estruturas desburocratizadas, com objetivos orientados qualitativamente. O alcance de um resultado e impacto mais diversificado e amplo na escala de capitais de mensuração reflete a diversificação, criatividade e flexibilidade internas na intervenção. A partir desta constatação da relação entre ideologia/técnica, podemos afirmar que *pressupostos de cunho ideológico e elaborações de técnicas de intervenção construídas a priori por ODAS se relacionam à capacidade de maior ou menor burocratização dos processos organizacionais, afetando seus objetivos e tipos de resultados e impacto.*

Em relação ao impacto alcançado pelas organizações, podemos concluir que estruturas mais burocratizadas, apesar de apresentarem maior capacidade de ampliação de atendimentos, recebendo mais *inputs* de matéria-prima, apresentam no contexto das ODAS, um resultado e impacto qualitativamente reduzido se comparados a organizações menos burocratizadas, análogas a movimentos sociais,⁶⁹ que reconhecem a complexidade de situações de pobreza. A partir desta constatação, podemos afirmar que *as técnicas que resistem à formas burocratizadas e lidam com contextos de matéria-prima reconhecidamente complexos tendem a apresentar um resultado e impacto qualitativamente superior ao conquistado por estruturas altamente burocratizadas e rotinizadas.*

⁶⁹ Cf. a análise de Gohn (1997, p. 72) sobre “movimentos sociais” e lógicas de ação coletiva.

Ao finalizar a presente pesquisa, apontamos a necessidade de aprofundamento no entendimento do fenômeno organizacional aqui focalizado. O contato com as realidades no campo demonstram a incerteza e dificuldade de se compreender o encadeamento das causalidades que perpassam todo o processo de estruturação, trabalhos internos, elaboração de objetivos e alcance efetivo de impacto organizacional. Para que este campo organizacional seja melhor compreendido, apontamos a viabilidade do marco teórico e abordagens aqui realizadas, demonstrando capacidade explanatória e clareza de explicação. Sugerimos que as proposições sugeridas pelos resultados de nossa análise sirvam de orientação para pesquisadores que desejem se debruçar sobre este fenômeno social, viabilizando um alcance mais efetivo em análises posteriores. Como limitações encontradas na execução da presente dissertação, apontamos os recursos limitados, de ordem financeira e logística, que possibilitaria empreender uma análise mais diversificada e ampla do fenômeno organizacional em questão.

Apontamos como caminho promissor para a análise organizacional posterior do “terceiro setor” opções como: a elaboração de variáveis de mensuração de impacto social das organizações como uma ferramenta necessária e fundamental para a potencialização de seus trabalhos crescentemente presentes em nossa sociedade; a realização de abordagens de impacto via estudos longitudinais comparativos, analisando impactos reais e mensuráveis em lugar de percepções, como o aqui apresentado, podendo reforçar ou não este setor como provedor de bens e serviços sociais em um cenário reconfigurado; a consideração de elementos valorativos e ideológicos na análise de técnicas específicas mais ou menos efetivas ao lidar com as

dimensões complexas do combate à pobreza; e a análise sociológica econômica mais ampla do campo de financiamentos e relações institucionais das “ODAS”, considerando-se os tipos de parcerias e alianças adotadas no setor, relacionando-se a interferência deste na definição de técnicas no âmbito local.

Além destes aspectos específicos, consideramos a necessidade premente do maior investimento de tempo e recursos na pesquisa rigorosa do fenômeno aqui abordado, fundamental para a amenização de situações de pobreza como as enfrentadas no Brasil. O baixo volume de material especificamente dedicado ao tema em uma abordagem organizacional sociológica apenas aponta para o longo caminho a se percorrer na produção de um conhecimento cientificamente rigoroso, valorativamente perceptivo e socialmente útil à comunidade nacional.

BIBLIOGRAFIA

AMORIM, Rodolfo. **Terceiro Setor e a busca de eficácia e eficiência organizacional**: um estudo de caso/Fundação Esmeralda Campelo. 2003 50 f. Monografia (Especialização em Elaboração e Gestão de Projetos Internacionais: Ênfase no Terceiro Setor) PREPES, PUC-Minas, Belo Horizonte: 2003, *mimeo*.

ANHEIER, H. K. **Non Profit Organizations**: theory management, policy. London: Routledge, 2005.

ANHEIER H. K., WOLFGANG S. (Eds). **The Third Sector Comparative Studies of Nonprofit Organizations**. Berlin: Walter de Gruiter, 1990.

AS FUNDAÇÕES PRIVADAS E ASSOCIAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS NO BRASIL. Rio de Janeiro: 2002 / IBGE, Gerência do Cadastro Central de Empresas. Rio de Janeiro, IBGE, 2004.

BLAU, P. M. **The Dynamics of Bureaucracy**. 2nd rev. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

BOURDIEAU, P. A. **Outline of a Theory of Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 1977.

BRANDON P.; LOMBARDI, P. **Evaluating Sustainable Development**: in the Built Environment. London: Wiley-Blackwell, 2005.

CHAMBERS, R. **Ideas for Development**. London: Earthscan Publications, 2005

CHINOY, Ely. **Sociedade**: Uma Introdução à Sociologia. São Paulo: Editora Cultrix, 2003.

CLEAVER, Frances. Paradoxes of participation: Questioning participatory approaches to development. In: EDWARDS & FOWLER (ed.) **The Earthscan Reader on NGO Management**. London: Earthscan Pub, 2002.

COELHO, Simone. **Terceiro Setor**: Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Ed. SENAC, 2000.

COLEMAN, S.; SIMPOSON, B. Anthropology and Education: Resisting Bureaucracy. **Anthropology Today**, Vol. 17, No. 2 (Apr., 2001), pp. 26-27.

COMBESSIE, Jean-Claude. **O Método em Sociologia**. São Paulo: Ed. Loyola, 2001.

COMSTOCK, D. E.; SCOTT, W. R. Technology and the Structure of Subunits: Distinguishing Individual and Workgroup Effects. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 22, No. 2 (Jun., 1977), pp. 177-202

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research**: Choosing among Five Traditions. London: Sage Publications, 1998.

CROZIER, M. **O Fenômeno Burocrático**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In **American Sociological Review**, 1983, Vol 48 (April, p. 147-160).

DOMENEGHETTI, Ana Maria. **Voluntariado**: Gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Editora Esfera, 2001.

DOOYEWEERD, H. **A New Critique of Theoretical Thought**. Grand Rapids: P&RP, 1969.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

EADE, D.; WILLIAMS, S. **The Oxfam Handbook of Development and Relief**. Oxford: Oxfam Publications, 2000.

EDWARDS, Michael; FOWLER, Alan (org.). **The Earthscan Reader on NGO Management**. London: Earthscan Publications, 2002.

FERNANDES, Rubem C. **Privado, Porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Reluma Dumará, 1994.

FOWLER, Alan. **The Virtuous Spiral: A guide to sustainability for NGO's in international development**. London: Earthscan Publications, 2000.

FRY, L. W. Technology-Structure Research: Three Critical Issues. In: **The Academy of Management Journal**, Vol. 25, No. 3. (Sep., 1982), pp. 532-552.

GOULDNER, A. **Patterns of Industrial Bureaucracy**. New York: Free Press, 1954.

HAGE, J.; AIKEN, M. Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals. In **Administrative Science Quarterly**, Vol. 14, No. 3. (Sep., 1969), pp. 366-376.

HANNAN T.H.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**: 82(5), p. 929-964, 1977.

HARVEY, E. Technology and the Structure of Organizations. **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 2 (Apr., 1968), pp. 247-259.

HENRIQUES, R. (Org.) **Desigualdade e Pobreza no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000.

HREBINIAK L. Job Technology, Supervision, and Work-Group Structure. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19, No. 3 (Sep., 1974), pp. 395-410.

HICKSON D. J.; PUGH D. S.; PHEYSEY D. C. Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 14, No. 3 (Sep., 1969), pp. 378-397.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

IOSHPE, Evelyn, (ed.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

KLEIN S. M.; GRIMES A. J. The Technological Imperative: The Relative Impact of Task Unit, Modal Technology, and Hierarchy on Structure. **The Academy of Management Journal**, Vol. 16, No. 4 (Dec., 1973), pp. 583-597.

LAKATOS, I. **Methodology of Scientific Research Programs**. Cambridge: Cambridge University Press, 1980.

GIDDENS, Anthony. **Global Civil Society Yearbook**. Londres: London School of Economics, 2001.

_____ **The Third Way: The Renewal of Social Democracy**. Londres: Polity, 1999.

GLISSON, C. A. Dependence of Technological Routinization on Structural Variables in Human Service Organizations. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 23, No. 3 (Sep., 1978), pp. 383-395.

GOHN, Maria da Glória. **Teoria dos Movimentos Sociais – paradigmas clássicos e contemporâneos**. São Paulo: Loyola, 1997.

GOULDNER, A. Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy. **The American Political Science Review**, Vol. 49, No. 2, 496-507. Jun., 1955.

LANDIN, Leilah. Defining the Non-profit Sector: Brazil. In SALAMON, L. E.; ANHEIER, H. K. **Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

LANDIM, Leilah; BERES, Neide. **As Organizações Sem Fins Lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Nau, 1999.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. Differentiation and Integration in Complex Organizations. **Administrative Science Quarterly** 12, (1967), p. 1-30.

MARTINS, H. F. **Em Busca de uma Teoria da Burocracia Pública Não-Estatal: Política e Administração no Terceiro Setor**. In: *RAC*, v.2, n.3, Set./Dez. 1998: 109-128.

_____. A Construção do Estado Moderno e da Burocracia Profissional no Brasil: Impasses e desafios. In. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**. Salvador: Número 1. março/abril/maio de 2005.

MARTINS, E. M. **A miragem do Terceiro Setor: uma crítica sociológica**. Dissertação de Mestrado do Departamento de Sociologia e Antropologia da UFMG, 2003.

MONTEIRO, Alfred P. **Brazilian Politics: Reforming a Democratic State in a Changing World**. Londres: Polity, 2006.

MC MICHAEL, Philip. **Development and Social Change**. Pine Forge Press, 2000.

MERTON, Robert K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. São Paulo: Ed. Mestre Jou, 1970.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e a Questão Social**. São Paulo: Cortez, 2002.

MOHR, L. Organizational Technology and Organizational Structure. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No. 4 (Dec., 1971), pp. 444-459.

MYERS, Briant L. **Walking with the poor: Principles and Practices of Transformational Development**. World Vision International; New York: Orbis Books, 1999.

OVERTON, P.; SCHNECK R.; HAZLETT C. B. An Empirical Study of the Technology of Nursing Subunits. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 22, No. 2 (Jun., 1977), pp. 203-219.

PALUMBO, D. Power and Role Specificity in Organization Theory. **Public Administration Review**, Vol. 29, No. 3 (May/Jun., 1969), pp. 237-248.

PENNINGS, J. Measures of Organizational Structure: A Methodological Note. In **The American Journal of Sociology**, Vol. 79, No. 3. (Nov., 1973), pp. 686-704.

PERROW, Charles. **Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

_____. **Complex Organizations: A Critical Essay**. McGrawHill, 1986.

PFEFFER, J. The micropolitics of organizations. In: MEYER, M. et alli. **Environments and organizations**. San Francisco, 1978.

POWELL, W. W; DiMAGGIO, P. J. **The new Institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. pp. 63-82.

PRATES, A. A. P. Organização e Instituição no Velho e Novo Institucionalismo. In. **Estudos Organizacionais: Novas Perspectivas para a Administração de Empresas: Coletânea Luso-brasileira.** RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.) São Paulo: Iglu Editora, 2000, p. 90-106.

RAPLEY, J. **Understanding Development: Theory and practice in the Third World.** Boulder: Lynne Rienner Publishers, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas.** São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

ROCHE, Chris. **Avaliação de Impacto dos Trabalhos das ONGS.** São Paulo: Cortês: ABONG; Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2002.

SALAMON, L. E.; ANHEIER, H. K. **Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis.** Manchester: Manchester University Press, 1997.

SKACKAUSKAS, A. V. M. **Burocratização e Institucionalização das Organizações de Movimentos Sociais: O caso da organização de prostitutas Da Vida.** Belo Horizonte: UFMG, 2007, 118p. Tese (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Sociologia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, universidade Federal de Minas Gerais, 2007.

SELZNICK, Philipe. **Liderança e Administração: Uma interpretação sociológica.** Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SLOCUM W., FORD, J. D. Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations. **The Academy of Management Review**, Vol. 2, No. 4 (Oct., 1977), pp. 561-575.

SMITH, Bucklin & Associates. **The Complete Guide to Nonprofit Managment.** John Wiley & Sons, 2000.

TAYLOR, M. **From Pinochet to the 'Third Way'**: Neoliberalism and Social Transformation in Chile. Londres: Pluto Press, 2006.

TENÓRIO, Fernando, (org.). **Gestão de ONG`s**: Principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

THOMPSON, James. **Organizations in Action**: Social Science Bases of Administrative Theory. New Jersey, Transaction Publishers, 1967.

TUSHMAN, M. A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale. **The Academy of Management Review**, Vol. 2, No. 2 (Apr., 1977), pp. 206-216.

VAN D. V.; DELBECK A. L; KOENIG R. Determinants of Coordination Modes within Organizations. **American Sociological Review**, Vol. 41, No. 2 (Apr., 1976), pp. 322-338.

WEBER, In GERTH, H. e C. MILLS Wright. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1971.

WITHEY M.; DAFT, R.; COOPER W. Measures of Perrow's Work Unit Technology: An Empirical Assessment and a New Scale. In: **The Academy of Management Journal**, Vol. 26, No. 1. (Mar., 1983), pp. 45-63.

WOODWARD, J. **Industrial Organization: Theory and Practice**. Oxford: Oxford University Press, 1980.

TEXTOS EM FORMATO ELETRÔNICO

FALCONER, Andrés P. **A Promessa do Terceiro Setor**. CEATS: USP, 1999.

Disponível em:

http://www.drclas.harvard.edu/programs/PASCA/links/virtual_library/Conferences/ISTR/pdf/Chile%201999/Identidad/Andr=s_Falconer.pdf - Acesso em: 01/12/2007.

MARCONDES, Eduardo. **Os Convênios Firmados com os Ministérios**

Públicos Estaduais e o Projeto FUNDATA. Disponível em:

<http://www.fundata.org.br/Artigos%20-%20Cefeis/1%20-%20CONV%C3%8ANIOS%20FIRMADOS%20MP.htm>. - Acesso em: 05/12/2007.

MARTINS, Humberto Falcão. Em busca de uma teoria da burocracia pública não estatal: Política de administração do terceiro setor. **RAC**, v. 2, n° 3, set/dez 1998.

Disponível em: www.anpad.org.br/rac/vol_02/dwn/rac-v2-n3-hfm.pdf - Acesso em: 01/12/2007.

MENDES, Abreu. **Visitando o Terceiro Setor (ou parte dele).** Brasília, 1999.

Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_99/td_647.pdf - Acesso em 05/12/2008.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ANÁLISE INSTITUCIONAL QUALITATIVA

ED - Exploração Documental

- 1) Registrar e analisar organograma organizacional, verificando estrutura hierárquica, número de departamentos, inter-relações e estrutura de autoridade.
- 2) Colher e analisar documentos internos que apresentem a organização ao público, verificando valores apresentados, tipo de trabalho, técnica utilizada e objetivos expressos.
- 3) Colher e analisar arquivos e documentos internos como últimas atas de Assembléias Deliberativas, ata de fundação, ou outro que indique como são tomadas as decisões organizacionais.
- 4) Entrevistar executivo geral e representantes de cada nível hierárquico organizacional para análise qualitativa da estrutura organizacional, forma de emprego da tecnologia e construção da visão de matéria-prima.
- 5) Entrevistar representantes de pessoas atendidas nos diferentes tipos de intervenção organizacional, ou nas diferentes interfaces organização/comunidade ou organização/pessoas atendidas.

EO – Exploração Organizacional

- 1) Perceber aspectos da relação entre a organização e as realidades sociais atendidas. Existe participação das pessoas atendidas? A relação é formal? Informal? O acesso é aberto? Os canais de comunicação são utilizados?

QG - Questões Gerais Intra-Organizacional:

F1. Entrevistador(a): _____

F2. Nº da Entrevista: |__|__|__|

Organização: _____ Cargo: _____

Entrevistado(a): _____

Endereço: _____

_____ Telefone: _____

Data de Aplicação do Questionário: ____/____/2008

CO

- 1) Qual foi sua a trajetória dentro da organização.

2) Quem são as pessoas com as quais você compartilha a respeito das questões importantes na organização/departamento? Quais são as pessoas a que você recorre quando toma decisões sobre os processos sob sua supervisão?

GR

3) O tipo de trabalho realizado na (ponta de seu departamento/organização) pode, em sua concepção, ser considerado como um trabalho rotineiro? Vocês têm técnicas definidas a respeito de como trabalhar com a comunidade ou pessoas atendidas? Como vocês definiram o tipo de trabalho a ser realizado, nesta organização, com as pessoas/comunidades atendidas? Existe uma teoria que oriente a organização/departamento na elaboração dos projetos de intervenção junto à comunidades? Existe alguma avaliação em relação ao trabalho realizado que interfira na forma posterior de intervenção junto às pessoas/comunidades? Quem definiu a técnica de intervenção social aplicada pela organização/departamento? Quem a define atualmente?

4) Quais são os valores que a diretoria adota na definição do trabalho realizado junto às realidades sociais a serem transformadas? Políticos, religiosos, pragmáticos, etc?

GC

6) Quem são as pessoas geralmente envolvidas na tomada de decisões organizacionais? Internamente? Externamente? Quais instâncias internas definem o tipo de trabalho realizado? E os objetivos organizacionais? E quais definem a estruturação da organização?

7) Quais são os meios ou instâncias institucionais mais utilizados pela organização/departamento na tomada de decisões? Assembléias, reuniões informais? Quem participa destes? Todos os trabalhadores, diretoria, pessoas atendidas? Qual o caráter destas instâncias? Consultivo, deliberativo? Qual o peso do voto dos membros participantes?

08) Existem manuais na organização/departamento que definem o trabalho a ser realizado junto ao público atendido? Estes são utilizados em treinamentos internos? São utilizados na supervisão do trabalho realizado?

09) Na organização/departamento, existem regras definidas para os processos de trabalho realizados? Estas são utilizadas junto aos trabalhadores para treinamento e avaliação?

10) Exige-se aqui profissionalização dos trabalhadores em diferentes postos organizacionais? Como estes postos são ocupados (processo)? As especialidades são variadas (por quê)? Quais estão envolvidas atualmente? As especialidades estão localizadas apenas nos níveis administrativos e de supervisão, ou no nível de intervenção? Você trabalha em cooperação com outros setores da organização?

11) Com quais supervisores você trabalha diretamente na organização? Existe um conselho trans-setorial?

TO

12) Em relação a seu salário na organização, você está satisfeito, não está satisfeito, mas supera pela recompensa, ou está insatisfeito e acha que deve melhorar?

11) Qual é o objetivo principal da organização/departamento? Como ele é definido? E os objetivos secundários? Em quais instancias estes são definidos?

APÊNDICE B

PESQUISA DE ORGANIZAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA
SOCIAL - MESTRADO UFMG – 2008

CABEÇALHO

Supervisor(a): _____

F1. Entrevistador(a): _____

F2. N° de Questionário: |__|__|__|

Organização: _____ Entrevistado(a): _____

Endereço: _____

_____ Telefone: _____

Data de Aplicação do Questionário: ____/____/2008

I. Modulo Introdutório:

I1. Sexo:

1. Homem 2. Mulher

I2. Idade: ____ anos

I3. Raça:

1. Negro 2. Pardo 3. Branco 4. Vermelho 5. Amarelo 7. NR 8. NA

I4. Cargo na organização: _____ I4a. Departamento: _____

I5. Há quantos anos trabalha na organização: ____ anos.

I6. Qual foi o curso e o último grau que concluiu? (NÃO LER OPÇÕES)

1. Regular de 1º Grau
2. Regular de 2º Grau
3. Supletivo de 1º Grau
4. Supletivo de 2º Grau
5. Técnico
6. Universidade / Superior / Graduação
7. Curso seqüencial (após ensino médio técnico)
8. Alfabetização de adultos
9. Pré-vestibular
10. Especialização
11. Pós-graduação mestrado ou doutorado
12. NR 13. NA 14. NS

I7. Qual era sua escolaridade quando entrou na organização?

1. Regular de 1º Grau

2. Regular de 2º Grau
3. Supletivo de 1º Grau
4. Supletivo de 2º Grau
5. Técnico
6. Universidade / Superior / Graduação
7. Curso seqüencial (após ensino médio técnico)
8. Alfabetização de adultos
9. Pré-vestibular
10. Especialização
11. Pós-graduação mestrado ou doutorado
12. NR 13. NA 14. N.S.

18. Você tinha uma especialização profissional quando entrou na organização? (Se não, pule para a questão I11)

1. Sim 2. Não 7. NR 8. NA 9. NS

19. Qual era a especialidade? _____

1. Assistente Social
2. Administrador
3. Técnico-profissional
4. Professor ou pedagogo
5. Artista
7. NR 8. NA 9. NS

110. Qual o papel desta especialização para o meu ingresso na organização:

1. Fundamental
2. Importante
3. Não foi importante
4. Não teve importância alguma
7. NR 8. NA 9. NS

111. Como você chegou até à organização:

1. Indicação de amigo ou conhecido
2. Informação vinculada a algum meio de comunicação
7. NR 8. NA 9. NS

112. Como foi o processo de seleção:

1. Processo formal
2. Processo informal
7. NR 9. NA

113. O papel de suas crenças religiosas ou convicções políticas no processo de seleção foi:

1. Fundamental
2. Importante
3. Não foi importante
4. Não teve importância alguma
7. NR 9. NS

114. Você já trabalhou em outro departamento da organização?

1. Sim 2. Não

115. Se sim, por quanto tempo: _____

CO. Modulo de Colocação Organizacional

CO1. Onde você se localiza dentro da estrutura hierárquica da organização:

1. Trabalhando diretamente com pessoas e comunidades atendidas
2. Trabalhando em tarefas mais burocráticas e internas
2. Supervisionando funcionários que trabalham com as pessoas atendidas
3. Supervisionando coordenadores de projetos da organização
4. Na direção geral da organização
7. NR 8. NA 9. NS

CO2. Das pessoas que trabalham com você em seu departamento, quantas são:

1. De nível superior ____
2. De nível médio ____
3. Com ensino fundamental ____
4. Com ensino básico ____
5. Analfabeto ____
7. NR 8. NA 9. NS

CO3. Sua função na organização exige que você trabalhe em cooperação com pessoas de outros departamentos?

1. Sim 2. Não

CO4. Com quantos departamentos você trabalha diretamente na organização? ____

GR. Modulo de Grau de Rotinização do Trabalho

GR1. Eu descreveria meu trabalho na organização como caracterizado: ____

1. Por muita rotina
2. Por alguma rotina
3. Por pouca rotina
4. Por nenhuma rotina

Vou ler algumas alternativas, e gostaria de saber se você concorda com elas...	Concordo fortemente	Concordo	Discordo	Discordo fortemente	NR	NS
GR2. As pessoas aqui fazem o mesmo trabalho da mesma forma todos os dias:	1	2	3	4	7	8
GR3. Grande parte dos trabalhos por aqui têm coisas novas acontecendo todos os dias:	1	2	3	4	7	8
GR4. Há alguma coisa diferente para fazer todos os dias em meu trabalho:	1	2	3	4	7	8
GR5. Aqui se aprende as atividades mais pela prática do dia a dia do que pelo treinamento da organização	1	2	3	4	7	8
GR6. Avaliações constantes sobre nosso trabalho levam à modificações deste	1	2	3	4	7	8

GR7. Qual a frequência em que ocorrem situações novas no seu trabalho: **(Se 4, 5, 7 ou 9, saltar GR 8)**

1. Sempre ocorrem
2. Ocorrem com frequência
3. Ocorrem ocasionalmente
4. Ocorrem raramente
5. Nunca ocorrem
7. NR 9. NS

GR10. Quando situações novas ocorrem, como você as enfrenta?

1. Toma decisões próprias sobre como contornar a situação
2. Consulta manuais ou regras organizacionais
3. Consulta pessoas que trabalham no mesmo nível ou inferior na organização
4. Consulta pessoas em níveis superiores na organização
5. Comunica ao(s) diretor(es) da organização
7. NR 8. NA 9. NS

GR11. Em que medida as situações variáveis no trabalho alteram a rotina de suas atividades diárias:

1. Muito
2. Pouco
3. Quase nada
4. Nada
7. NR 9. NS

GC. Modulo de Grau de Centralização:

Vou ler algumas afirmativas, e gostaria de saber se você concorda com elas:

1. Concorda fortemente
2. Concorda

Se discorda:

3. Discorda
4. Discorda fortemente
5. N.R. 6. N.S.

GC1. Funcionários que trabalham aqui dizem que participam muito das decisões que definem os objetivos da organização: ____

GC2. Funcionários que trabalham aqui dizem que podem interferir nas definições de como seus trabalhos são feitos na organização: ____

GC3. Funcionários que trabalham aqui dizem que as decisões organizacionais importantes são sempre tomadas por pessoas de cargos superiores na organização: ____

GC4. As pessoas atendidas pela organização dizem que podem interferir na maneira que os trabalhos são feitos: ____

Vou ler algumas alternativas, e gostaria de saber a frequência em que ocorrem..	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	NR	NS

GC5. Meu supervisor ou superiores me chamam para decidir sobre os objetivos e rumos da organização:	1	2	3	4	5	7	8
GC6. Meu supervisor ou superiores me chamam para decidir sobre os objetivos e rumos do meu departamento:	1	2	3	4	5	7	8
GC7. Meu supervisor ou superiores me chamam para decidir sobre os objetivos e rumos do meu trabalho:	1	2	3	4	5	7	8

GF. Módulo de Grau de Formalização

GF1. Fomos treinados pela organização para lidar com as diferentes tarefas de nosso trabalho:

1. Sim 2. Não

GF2. Existem manuais na organização que auxiliam na execução das tarefas do trabalho:

1. Sim 2. Não

GF3. Existem regras claras na organização sobre como devemos proceder no trabalho:

1. Sim 2. Não

Vou ler algumas alternativas, e gostaria de saber a frequência em que ocorrem..	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca	NR	NS
GF4. Os passos de nosso trabalho são definidos de forma escrita pela organização:	1	2	3	4	5	7	8
GF5. Manuais da organização são utilizados em treinamentos e em processos de supervisão:	1	2	3	4	5	7	8
GF6. Temos que fazer nosso trabalho em cima de regras	1	2	3	4	5	7	8

colocadas pela organização:							
GF7. Quando temos um problema ou imprevisto no trabalho, podemos recorrer a manuais e regras escritas de procedimento:	1	2	3	4	5	7	8
GF8. Sempre que temos um problema ou precisamos de recursos, temos de comunicar de forma escrita aos superiores:	1	2	3	4	5	7	8
GF9. Os problemas que temos, ou reivindicações, são tratados de maneira informal com aqueles que nos supervisionam:	1	2	3	4		7	8

GC. Modulo Grau de Complexidade

Vou ler algumas alternativas, e gostaria de saber se você concorda com elas...	Concordo fortemente	Concordo	Discordo	Discordo fortemente	NR	NS
GC1. O trabalho nesta organização é muito profissionalizado, exigindo um conhecimento avançado do tipo de tarefa a ser desempenhada:	1	2	3	4	7	8
GC3. As pessoas com quem trabalho diretamente são de diversas especialidades profissionais:	1	2	3	4	7	8

GC4. Qual é sua opinião em relação ao salário que você recebe atualmente na organização:

1. Recebo além do que mereceria pelo trabalho que realizo
2. É satisfatório pelo trabalho que realizo
3. É insatisfatório, mas supero pelo tipo de recompensa que tenho
4. É insatisfatório e deveria ser melhorado
7. NS 8. NA 9. NR

TO. Modulo de Tipos de Objetivos

TO1. Numere, em sua opinião, o grau de prioridade que a instituição dá a cada uma dos aspectos listados:

1. Primeira prioridade 2. Prioridade secundária 3. Terceira prioridade 4. Última prioridade

() A resolução de problemas específicos junto às pessoas e comunidades atendidas

() A eficiência administrativa no uso dos recursos financeiros, humanos e culturais da organização

() Preocupação com o bem-estar dos funcionários da organização (se desenvolver como uma comunidade de trabalhadores)

() A capacidade de melhorar o trabalho realizado junto às pessoas e comunidades atendidas (ser criativo e dinâmico)

Vou ler algumas afirmativas, e gostaria de saber se você concorda com elas:

1. Concorda fortemente

2. Concorda

Se discorda:

3. Discorda

4. Discorda fortemente

5. NR 6. NS

TO2. A ênfase desta organização sempre está mais na qualidade do produto oferecido do que na quantidade: ____

APÊNDICE C

**PESQUISA DE ORGANIZAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA SOCIAL -
MESTRADO UFMG – 2008**

QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DE IMPACTO INSTITUIÇÃO/EGRESSO

Supervisor(a): _____

F1. Entrevistador(a): _____

F2. N° de Questionário: |__|__|__|

Organização: _____ Entrevistado(a): _____

Vínculo com o Egresso: () Pai/mãe () Irmão (ã) () Primo (a) () Amigo (a)

Nível de relação: () Mora no mesmo local () Convive diariamente () Convive periodicamente

Endereço: _____

_____ Telefone: _____

Data de Aplicação do Questionário: ____/____/2008

Nome do Egresso: _____

I. Modulo Introdutório (as perguntas são direcionadas ao egresso, devendo ser respondidas pelo próprio, por responsáveis, parentes ou próximos):

I1. Sexo:

1. Homem 2. Mulher

I2. Idade: ____ anos

I3. Raça (cor):

1. Negro 2. Pardo 3. Branco 4. Vermelho 5. Amarelo 7. NR 8. NA

I4. Qual foi o curso e o último grau que concluiu? (NÃO LER OPÇÕES)

1. Regular de 1º Grau
2. Regular de 2º Grau
3. Supletivo de 1º Grau
4. Supletivo de 2º Grau
5. Técnico
6. Universidade / Superior / Graduação
7. Curso seqüencial (após ensino médio técnico)
8. Alfabetização de adultos
9. Pré-vestibular
10. Especialização
11. Pós-graduação mestrado ou doutorado
12. NR
13. NA
14. N.S.

I5. O egresso tem algum curso técnico ou profissionalizante?

1. Sim 2. Não

I6. Se sim, qual (ais): _____ / _____

I7. Recebeu este, ou algum destes cursos, na instituição?

1. Sim 2. Não

I8. O egresso está atualmente empregado?

1. Sim 2. Não

I9. Qual a profissão que exerce? _____

I10. Tem carteira assinada? 1. Sim 2. Não

I11. Qual a faixa salarial do egresso?

Menos de R\$ 430,00 () R\$ 430,00 a 860,00 () R\$ 860,00 a 1.920 () Mais de 1.920,00

I12. O egresso tem família própria?

1. Sim 2. Não

I13. Atualmente o egresso é... (LER OPÇÕES 1 A 8)

1. Solteiro(a),

2. Casado(a) no civil e no religioso,

3. Casado(a) só no civil,

4. Casado(a) só no religioso,

5. A união é consensual (vive junto sem ser casado(a)),

6. Desquitado(a) / divorciado(a) / separado(a) judicialmente, ou

7. Separado(a) sem ser judicialmente;

8. Viúvo(a)?

10. NR 11. NS 12. NA

I14. O egresso tem filhos?

1. Sim: Quantos? (ANOTAR) _____ 2. Não 7. NR

Módulo Relação Egresso/Instituição (respondido preferencialmente pelo egresso)

EI1. Período que freqüentou a organização: De __ / ____ a __ / ____

EI2. Como o egresso chegou até à organização:

1. Indicação de amigo ou conhecido

2. Informação vinculada a algum meio de comunicação

7. NR 8. NA 9. NS

EI3. Como foi o processo de seleção:

1. Processo formal

2. Processo informal

7. NR 9. NA

EI4. O papel das crenças religiosas ou convicções políticas do egresso no processo de ingresso na organização foi:

1. Fundamental
2. Importante
3. Não foi importante
4. Não teve importância alguma
7. NR 9. NS

EI5. Qual tipo de projeto foi central na passagem do egresso pela organização:

1. Educação formal.
2. Cursos profissionalizantes.
3. Oficinas artísticas.
4. Oficinas de esporte e lazer.
5. Educação ética, moral e/ou espiritual.
6. Projeto de geração de renda.
7. Reforço escolar.
8. Assistência e promoção da saúde.
9. NR 10. NA 11. NS

EI6. Quais os nomes dos projetos ou programas participou na instituição (ex. escola, oficina artesanato, oficina de artes, etc), e por quanto tempo (mm/aaaa):

1) _____ de ___ / ___ a ___ / ___

Quantos dias por semana: ___ Quantas horas por dia: ___ hs

2) _____ de ___ / ___ a ___ / ___

Quantos dias por semana: ___ Quantas horas por dia: ___ hs

3) _____ de ___ / ___ a ___ / ___

Quantos dias por semana: ___ Quantas horas por dia: ___ hs

4) _____ de ___ / ___ a ___ / ___

Quantos dias por semana: ___ Quantas horas por dia: ___ hs

CE – Módulo de capital econômico, social e humano

Vou ler algumas alternativas, e gostaria que respondesse sim ou não...	Sim	Não	Se a resposta anterior for positiva, gostaria de saber, em sua opinião, qual foi o grau de importância da instituição...	Fundamental	Importante	Não foi importante	Não teve importância	NR	NS
CSE1. O egresso está atualmente empregado ou tem uma fonte de renda estável	1	2	PI1. Em relação à fonte de renda do egresso, o papel da instituição foi	1	2	3	4	7	8
CSE2. O egresso tem seu próprio negócio, tirando daí sua renda	1	2	PI2. Em relação a este negócio, o papel da instituição foi	1	2	3	4	7	8
CSE3. O egresso tem família própria estável, apresentando um bom	1	2	PI3. Em relação à vida familiar atual do egresso, o papel da instituição foi	1	2	3	4	7	8

convívio									
CSE4. O egresso cursa ensino técnico ou superior	1	2	PI4. Em relação aos estudos atuais do egresso, o papel da instituição	1	2	3	4	7	8
CSE5. O egresso possui formação em cursos que o ajudam no mercado de trabalho	1	2	PI5. Em relação à capacidade profissional do egresso, o papel da instituição foi	1	2	3	4	7	8
CSE6. O egresso tem seu espaço de moradia próprio	1	2	PI6. Em relação à moradia atual do egresso, o papel da instituição foi	1	2	3	4	7	8
CSE7. O egresso frequenta assiduamente uma igreja ou comunidade religiosa	1	2	PI7. Em relação à frequência à uma comunidade religiosa, o papel da instituição foi	1	2	3	4	7	8
CSE8. O egresso participa de movimentos sociais ou políticos locais, como de associação de bairro ou partido político	1	2	PI8. Em relação à envolvimento social e político do egresso, o papel da instituição foi	1	2	3	4	7	8
CSE9. O egresso exerce cargo de liderança em alguma organização local	1	2	PI9. Em relação ao exercício de liderança do egresso, o papel da instituição foi	1	2	3	4	7	8
CSE10. O egresso é voluntário em algum tipo de trabalho social	1	2	PI10. Em relação à envolvimento voluntário do egresso, o papel da instituição foi	1	2	3	4	7	8

Módulo de Impacto Geral e Percepção da Instituição

IG. Vou ler algumas frases ditas por pessoas atendidas pela organização e gostaria de saber se você concorda com elas:

1. Concordo fortemente 2. Concordo 3. Discordo 4. Discordo fortemente 7. NS 8. NR:

() Tudo o que as pessoa por aqui conquistam na vida depende somente da família, não tendo relação com o trabalho desta instituição.

() Esta organização é boa, mas o que faz a diferença na vida das pessoa por aqui é somente a família e a ajuda das pessoas da comunidade.

() O contato do egresso com a instituição foi fundamental para sua vida atual, melhorando em muitos aspectos sua qualidade de vida e aumentando suas habilidades pessoais.

() A presença desta instituição é fundamental para esta comunidade, resolvendo muitos de nossos problemas sociais.

() A instituição freqüentada pelo egresso não é muito conhecida na região, sendo pouco apreciada pelas pessoas.

() A comunidade participa abertamente das decisões e da vida da instituição, sentindo-se parte dela e do que ela faz.

() As pessoas da comunidade dependem muito desta instituição, e ficariam em situação difícil se esta um dia deixasse de existir.