
CONFIGURAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR: O CASO EDISCA

DOI: 10.5700/rege 432

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

Larissa Teixeira da Cunha

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC) da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) – Fortaleza-Ceará, Brasil
E-mail: larissatc@gmail.com

Recebido em: 14/12/2010

Aprovado em: 30/3/2011

Edmilson Pinto de Albuquerque Júnior

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC) da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) – Fortaleza-Ceará, Brasil
E-mail: edjunior05@yahoo.com.br

Augusto César de Aquino Cabral

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC) da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) – Fortaleza-Ceará, Brasil
E-mail: cabral@ufc.br

Maria Naiula Monteiro Pessoa

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC) da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) – Fortaleza-Ceará, Brasil
E-mail: naiula@ufc.br

Sandra Maria dos Santos

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC) da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) – Fortaleza-Ceará, Brasil
E-mail: smsantos@ufc.br

RESUMO

Em sintonia com a crescente preocupação das entidades do Terceiro Setor em relação a suas práticas gerenciais e com o também crescente interesse da academia em torná-las objeto de estudo, este artigo visa analisar a estrutura organizacional de uma ONG, a Escola de Dança e Integração Social para Criança e Adolescente (EDISCA). Empregou-se uma pesquisa qualitativa descritiva, que consistiu em um estudo de caso, tomando-se como parâmetro a teoria das configurações de Mintzberg (2008). O estudo apoia-se em pesquisa documental e na coleta de dados primários, mediante entrevista em profundidade. Na análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que possibilitou o levantamento de inferências, considerando-se como unidades de análise os mecanismos de coordenação, os parâmetros de *design* e os fatores situacionais presentes no enfoque teórico que subsidia o estudo. Conclui-se que a entidade estudada apresenta configuração híbrida, em razão da notória presença de aspectos ligados predominantemente às configurações denominadas Burocracia Mecanizada e *Adhocracia*. Mesmo apresentando aspectos opostos, essas configurações expõem um quadro comum a entidades como a EDISCA, que tendem a adotar práticas gerenciais de maneira cada vez mais eficaz, ajustando elementos informais e maleáveis, próprios do Terceiro Setor, a sistemas mais rígidos e estruturados de planejamento e controle.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional, Teoria das Configurações, Terceiro Setor.

THE SETTING OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN THE THIRD SECTOR : THE CASE OF EDISCA

Abstract

In line with the growing concern of third sector organizations in relation to their management practices and also with the growing interest of scholars to study them, this paper aims to analyze the organizational structure of an NGO, the “Escola de Dança e Integração Social para Criança e Adolescente” School of Dance and Social Integration for Children and Adolescents (EDISCA). A descriptive qualitative research was used that consisted of a case study, taking as a parameter the theory of configurations by Mintzberg (2008). The study is supported by document research and primary data collection by in-depth interview. Data analysis used the technique of content analysis that allowed inferences to be made, taking as analysis units the coordination mechanisms, the design parameters and the situational factors related to the theoretical approach on which the research is based. It was concluded that the entity studied presents a hybrid configuration due to the evident presence of features mostly related to the configurations called Machine Bureaucracy and Adhocracy. Although presenting opposite features, such configurations reveal a scenario common to entities such as EDISCA that tend to adopt increasingly effective management practices, adjusting informal and flexible elements, typical of the third sector, to more rigid and structured systems of planning and control.

Key words: Organizational Structure, Theory of Configurations, Third Sector.

CONFIGURACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL TERCER SECTOR: EL CASO EDISCA

RESUMEN

En sintonía con la creciente preocupación de las entidades del Tercer Sector en relación a sus prácticas gerenciales y con el aumento del interés de la academia en convertirlas en objeto de estudio, este artículo se propone analizar la estructura organizacional de una ONG, la Escuela de Danza e Integración Social para Niños y Adolescentes (EDISCA). Se empleó una encuesta cualitativa descriptiva, que constituyó en un estudio de caso, tomándose como parámetro la teoría de las configuraciones de Mintzberg (2008). El estudio se apoya en la investigación documental y en la colecta de datos primarios, mediante entrevista en profundidad. En el análisis de los datos se utilizó la técnica del análisis de contenido, que hizo posible el sondeo de inferencias, considerándose como unidades de análisis los mecanismos de coordinación, los parámetros de design y los factores situacionales presentes en el enfoque teórico que subsidia el estudio. Se concluye que la entidad estudiada presenta configuración híbrida, en consecuencia de la notoria presencia de aspectos ligados predominantemente a las configuraciones denominadas Burocracia Mecanizada y Adhocracia. Aunque presentando aspectos opuestos, estas configuraciones exponen un cuadro común a entidades como EDISCA, que tienden a adoptar prácticas gerenciales de manera cada vez más eficaz, ajustando elementos informales y maleables, propios del Tercer Sector, a sistemas más rígidos y estructurados de planeamiento y control.

Palabras-clave: Estructura Organizacional, Teoría de las Configuraciones, Tercer Sector.

1. INTRODUÇÃO

Impulsionadas pelo desejo de governabilidade legítima, não atendido pelos canais burocráticos estatais ou privados, as organizações não-governamentais sem fins lucrativos procuraram estabelecer alternativas às burocracias estatais. A princípio, tais organizações constituíram-se com base em um modelo antiestatista, caracterizando-se como não hierárquicas ao adotarem formas participativas de democracia e a horizontalidade da autoridade interna (CARVALHO, 1995).

De acordo com Tenório (2005), a gestão de tais organizações fundamenta-se na preocupação com a ação social transformadora guiada por valores de solidariedade e confiança mútua, apresentando um estilo próprio de gestão e enfrentando, ao longo dos anos, desafios diversos no que concerne à própria manutenção e cristalização de sua imagem na sociedade. A expansão geográfica de suas áreas de atuação, assim como a busca por recursos financeiros, capacitação de pessoal, gestão de recursos, articulações com outros setores da sociedade, somados a outros desafios, impulsionaram essas entidades na direção de uma gestão mais organizada e estruturada.

Os desafios enfrentados pelos gestores das organizações, de qualquer organização, parecem convergir tanto para a necessidade de reconhecimento de suas limitações estruturais para prover ajustes, quanto para a legitimação do ambiente como variável que demanda constante monitoramento. A proposta de Mintzberg (2008), base teórica do trabalho em questão, consiste precisamente em identificar configurações adequadas de estruturas organizacionais, com o

intuito de fomentar gestores e estudiosos em suas buscas por organizações mais eficazes. Os processos de trabalho e a coordenação destes se destacam como base da análise proposta pelo autor.

Ciente da relevância de tais temas para a gestão contemporânea e tendo a compreensão da escola como organização (SOUZA; PRADO, 2009), a pesquisa em questão buscou analisar a estrutura organizacional característica de uma entidade do Terceiro Setor à luz da teoria das configurações de Mintzberg (2008). Visando a consecução desse objetivo geral, foram delineados como objetivos específicos as análises dos mecanismos de coordenação predominantes, dos parâmetros de *design* e dos fatores situacionais associados à estrutura da entidade.

Além desta introdução, consta no artigo referencial teórico que trata da teoria das configurações de Mintzberg (2008), do Terceiro Setor e de seu aspecto gerencial. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada e expõem-se os resultados obtidos. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. As Configurações Organizacionais de Mintzberg

Recorrendo-se à teoria de Mintzberg (2008), visualiza-se o êxito organizacional não apenas pelos registros numéricos de lucros ou ampliação da capacidade produtiva, mas principalmente pela maneira como as organizações buscam estruturar-se para receber novas e complexas demandas, internas ou externas. Os problemas estruturais surgidos em razão de aumento da demanda devem ser

administrados por meio do desenho correto da organização, de forma que esta possa alinhar-se ao próprio porte ao mesmo tempo em que se ajusta ao ambiente. Logo, a divisão do trabalho em tarefas específicas, bem como a coordenação destas, não deve passar ao largo das análises e configurações das organizações formais. São medidas ou demandas naturalmente exigidas para a administração da complexidade característica de suas estruturas e atividades (MINTZBERG, 2008).

A própria estrutura organizacional pode ser vislumbrada por esses dois elementos: divisão de tarefas e coordenação das mesmas (MINTZBERG, 2008). Para o autor, o alinhamento correto de elementos internos, que ele denomina de parâmetros

de *design*, devidamente ajustados a fatores situacionais específicos a cada organização, resulta em um conjunto de cinco configurações nas quais pode ser enquadrado qualquer tipo de organização: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e *adhocracia* (MINTZBERG, 2008).

Cada uma das cinco configurações concebidas tem base erguida sobre características organizacionais específicas, tais como o principal mecanismo de coordenação utilizado, a parte-chave da organização e o tipo de descentralização empregada, conforme sintetizadas na Figura 1.

Figura 1: As cinco configurações estruturais

Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma divisionalizada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Fonte: MINTZBERG, 2008:174.

2.1.1. Mecanismos de coordenação e Partes-chave da organização

De acordo com Mintzberg (2008), a coordenação é uma exigência natural das estruturas formais e envolve várias formas, que o autor denomina *mecanismos de coordenação*. Estes tendem a se tornar mais complexos à medida que a organização assim se torna. São elementos básicos, uma vez que toda e qualquer tarefa realizada necessita de coordenação.

O primeiro mecanismo de coordenação descrito é a supervisão direta, necessária quando as tarefas passam a ser executadas por um grupo cada vez maior de pessoas, tornando clara a necessidade de uma figura encarregada não de executar, mas de coordenar o que se executa. Os mecanismos de coordenação – padronização dos processos, padronização das habilidades e padronização dos *outputs* – partem do princípio de que a realização das tarefas pode ser determinada antes de sua execução de fato. Logo, os processos, os resultados desses processos e as pessoas que desempenham essas tarefas podem ser padronizados, uma vez identificados o conteúdo do processo de trabalho, o objetivo desse processo e as habilidades requeridas do profissional para executá-lo. O último mecanismo, o ajustamento mútuo, é o mais simples dos mecanismos de coordenação; por meio dele, o conhecimento do trabalho se dá durante o processo de trabalho e o controle está nas mãos do operador do processo. A comunicação informal caracteriza esse mecanismo, que pode ser utilizado em organizações simples ou não (MINTZBERG, 2008).

Os mecanismos de coordenação são ajustáveis às circunstâncias particulares de cada organização e

devem ainda ser utilizados de forma não isolada, mas em coerente harmonia. Como Mintzberg (2008:18) esclarece, “simplesmente, as organizações contemporâneas não podem existir sem liderança e comunicação informal, mesmo que seja apenas para diminuir a importância da rigidez da padronização.”

A *parte-chave da organização* é outra variável utilizada na análise de Mintzberg (2008) para diagnosticar em qual das cinco configurações estruturais as organizações se enquadram. Essas partes-chave são assim descritas: cúpula estratégica, tecnoestrutura, núcleo operacional, linha intermediária e assessoria de apoio. À cúpula estratégica cabe, além da supervisão direta, a tomada das decisões que direcionam a organização em seus propósitos. Isso envolve a formulação de estratégias que não podem passar ao largo do conhecimento das condições internas e externas à organização. Esse estrato assume a perspectiva mais ampla da organização, com menos rotina ou padronização. O agente decisor é visto como elemento responsável por organizar a atividade grupal, mecanizada e guiada por propósitos (ainda que não individuais), em direção à eficiência global das organizações burocráticas.

Motta (1993) legitima esse argumento afirmando que as organizações podem ser vistas como estruturas de poder. Afirma ainda que a visão de organização como um sistema orgânico automaticamente reativo às mudanças do meio é equivocada, uma vez que os objetivos organizacionais são geridos, formulados e levados à implementação por meio de um jogo duro e constante de negociações e forças de influência. Há

uma verdadeira arena política, onde cada decisão tomada é um universo de possibilidades e consequências a serem consideradas (MOTTA, 1993).

Já a tecnoestrutura incorpora aqueles analistas que respondem pelo planejamento, suporte e melhoria dos trabalhos executados dentro das organizações mais complexas; tem-se como exemplo o treinamento de pessoal ou o desenvolvimento de pesquisas (MINTZBERG, 2008). O núcleo operacional, por sua vez, é aquele grupo que mantém contato operacional direto com a tarefa executada, sendo, portanto, essencial para a sobrevivência da organização. Uma vez que este é o grupo que se envolve diretamente com o que é produzido, o núcleo operacional é alvo de maior padronização ou de maior coordenação (MINTZBERG, 2008).

A linha intermediária é o elo entre os polos que detêm o poder de decisão e os executores das tarefas. Por fim, a assessoria de apoio é constituída de unidades que, assim como a tecnoestrutura, também não respondem pela produção direta e podem ser encontradas em qualquer lugar da

hierarquia organizacional. Mintzberg (2008) cita exemplos dessas unidades, como uma consultoria jurídica próxima da cúpula estratégica e um restaurante como unidade mais próxima do núcleo operacional. Na análise do autor, as organizações complexas devem ser constituídas por esses elementos-chave.

2.1.2. Parâmetros de *design*

Mintzberg (2008:36) afirma que “no caso da estrutura organizacional, *design* significa girar os botões que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação que afetam as funções da organização”. O autor sugere um conjunto de 9 (nove) parâmetros de *design*, agrupados em quatro grupos amplos, conforme a Figura 2. Tais parâmetros, conforme Mintzberg (2008), desempenham dupla função. Em primeiro lugar, representam os meios pelos quais se decide como as múltiplas atividades de uma organização são divididas. Na sequência, determinam como essas atividades são coordenadas. A seguir, cada um desses parâmetros é discutido.

Figura 2: Parâmetros de *design*

Grupo	Parâmetro de <i>design</i>
<i>Design</i> das posições	Especialização da tarefa
	Formalização do comportamento
	Treinamento e doutrinação
<i>Design</i> da superestrutura	Agrupamento de unidades
	Dimensão da unidade
<i>Design</i> dos vínculos laterais	Sistema de planejamento e controle
	Instrumentos de interligação
<i>Design</i> do sistema de tomada de decisão	Tipo de descentralização

Fonte: Adaptada de Mintzberg (2008).

2.1.2.1. Especialização da tarefa

Mintzberg (2008) afirma que o trabalho pode ser especializado em duas dimensões: a primeira, denominada especialização horizontal, diz respeito à quantidade de tarefas que está contida em cada trabalho; a segunda, chamada especialização vertical, diz respeito ao controle (inclusive intelectual) sobre o trabalho desempenhado.

2.1.2.2. Formalização do comportamento

Esse parâmetro, de acordo com Mintzberg (2008), leva à especialização vertical do trabalho e diz respeito à maneira pela qual a organização indica a separação dos seus integrantes e padroniza os processos internos de trabalho. Tem-se ainda que esse parâmetro de *design* é mais comum no núcleo operacional da organização.

2.1.2.3. Treinamento e doutrinação

Nas palavras de Mintzberg (2008:51), o treinamento “refere-se ao processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho”. A doutrinação socializa os indivíduos no intuito de fazer com que as normas organizacionais sejam internalizadas. Nos dois procedimentos, afirma o autor, busca-se desenvolver comportamentos necessários ao desempenho dos trabalhos.

2.1.2.4. Agrupamento de unidades

O resultado mais notório de um agrupamento de unidades é o organograma da organização. Por meio desse processo o sistema de autoridade formal é configurado, assim como a própria hierarquia na organização. Para Mintzberg (2008), ele é fundamental para assegurar a coordenação dos trabalhos.

2.1.2.5. Dimensão da unidade

Por meio desse parâmetro, chega-se à amplitude do controle da função gerencial dentro das organizações.

2.1.2.6. Sistema de planejamento e controle

Mintzberg (2008) afirma que pode haver várias formas de planejamento de ações e de controle de desempenho nos diversos níveis hierárquicos de uma organização. Distinguem-se aqui dois tipos diferentes de sistemas de planejamento e de controle, um com foco em desempenhos globais, outro no desempenho de unidades específicas.

2.1.2.7. Instrumentos de interligação

Este parâmetro representa a contribuição mais atual e relevante para o *design* organizacional, conforme expõe Mintzberg (2008). O autor utiliza quatro instrumentos básicos de interligação: os cargos, forças-tarefa e comitês permanentes, gerentes de interligação e estrutura matricial. Os cargos podem ser formalmente criados quando o volume de contato necessário entre as unidades é muito alto; as forças-tarefas e os comitês permanentes acontecem quando a organização precisa de pessoal específico para a resolução de tarefas ou tem como prática regular a discussão de assuntos de interesse comum com o pessoal interdepartamental (MINTZBERG, 2008). Os gerentes de interligação, autoridade formal instituída para interligar as unidades, surgem quando a coordenação por ajustamento mútuo se faz mais necessária do que por cargos de interligação regulares. Já a estrutura matricial visa instalar um

equilíbrio de comando por meio do estabelecimento de uma estrutura de autoridade dupla; nas palavras de Mintzberg (2008:103-104), “ao adotar a estrutura matricial, a organização evita escolher uma base de agrupamento em detrimento de outra; ao contrário, opta por ambas”. Vasconcellos e Hemsley (2003) afirmam ser a matriz a maneira pela qual as unidades funcionais mantêm relações horizontais entre si.

2.1.2.8. Tipo de descentralização

É um dos parâmetros mais importantes, de acordo com Mintzberg (2008), pois trata da maneira pela qual a organização distribui o poder de decisão entre seus membros. A necessidade de distribuição de poder dentro das organizações envolve a capacidade de reconhecer que não é possível saber de tudo ou responder por tudo. Mintzberg (2008) ressalta ainda duas vantagens da descentralização, que são a possibilidade de tornar a organização rapidamente responsiva e o engajamento e motivação dos sujeitos organizacionais. Nas palavras de Mintzberg (2008:116-117), “a dispersão do poder formal cadeia abaixo da autoridade de linha será denominada descentralização vertical”, enquanto “a descentralização horizontal refere-se à extensão em que os não-gerentes controlam os processos de decisão”. O autor aponta ainda a descentralização seletiva, na qual o poder de decisão não está necessariamente ligado à unidade à qual corresponderia ou caberia tomar a decisão, podendo diluir-se entre as cúpulas.

Simon (1965) afirma que, na prática, os conceitos de autoridade, sugestão e poder se misturam; na visão weberiana, são elementos

distintos. A burocracia de Weber e a análise de Herbert Simon convergem, no entanto, na constatação de que uma função primordial da organização é assegurar a obediência às normas do grupo ou do sujeito detentor de poder (SIMON, 1965). Os caminhos para a eficiência organizacional (ou para qualquer outro objetivo) estão subordinados antes a uma execução intelectual do agente decisor, para daí descerem na hierarquia até os governados, que de fato executarão as tarefas. Simon (1965) estudou, dessa forma, o que Taylor já havia teorizado: que uma análise científica legítima das organizações não deve passar ao largo da compreensão de como as decisões levam à ação eficiente e de como os resultados dessas decisões ecoam no processo de continuidade organizacional. Daí a importância, na visão de Simon (1965), de a teoria organizacional não dissociar o estudo dos processos administrativos dos processos decisórios.

2.1.3. Fatores situacionais

Mintzberg (2008) relaciona a eficácia de suas configurações a outros elementos que ele denomina fatores situacionais, tais como a idade e o tamanho da organização, ou ainda as ferramentas (sistema técnico) para execução das atividades que impulsionam as organizações em direção da correta execução de seus propósitos, referindo-se aos processos de trabalho e avanços possíveis em campos diretamente ligados ao aprimoramento desses processos. A dinamicidade e complexidade do ambiente do qual as organizações são integrantes não podem ser ignoradas, bem como a forma como a organização administra e equilibra as relações de controle interna e externamente. Mintzberg (2008) endossa, assim, em sua teoria, a relevância de

fatores contingenciais para a estruturação das organizações.

A ideia de contingência aplicada às estruturas organizacionais estabelece a variância da otimização da estrutura de acordo com determinados fatores, tais como estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia. Assim, a teoria da contingência estrutural se opõe à abordagem clássica, por esta defender a existência de uma única estrutura organizacional que seria altamente efetiva para as organizações de todos os tipos (DONALDSON, 1998). Como os fatores citados se referem à influência do ambiente, a organização necessita adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais e ao ambiente em que se insere, de forma a alcançar a plena eficiência.

O estudo de estruturas organizacionais não é recente. Max Weber, teórico que contribuiu grandemente para o estudo das organizações, idealizou no século passado um tipo de organização formal denominada burocracia, a qual é possuidora de princípios que maximizam a tomada racional de decisões e a eficiência na administração. Tal organização possui as seguintes características: as tarefas são distribuídas entre as posições como deveres oficiais, havendo a divisão clara de trabalho, o que possibilita o alto grau de especialização; as posições são organizadas dentro de uma estrutura de autoridade hierárquica; um sistema de regras e regulamentos, formalmente estabelecido, governa as ações e decisões oficiais; os chefes devem assumir uma orientação impessoal em seus contatos com clientes e outros chefes; e o emprego na organização configura uma carreira para os chefes e

se baseia nas qualificações técnicas do candidato (WEBER *apud* BLAU; SCOTT, 1979).

Mintzberg (2008) legitima a identificação e o enquadramento das organizações em uma de suas configurações propostas como um recurso estratégico vantajoso, uma vez que permitem aos gestores e estudiosos analisar não apenas a estrutura, mas ainda o contexto no qual se inserem as organizações. O autor legitima ainda a expansão desse tipo de análise para qualquer tipo de organização, inclusive organizações não comerciais, como as do Terceiro Setor. Souza e Prado (2009) afirmam que organizações com fins educacionais devem funcionar como um sistema vivo presente em um ambiente mais amplo, do qual depende a satisfação de suas várias necessidades, e que seus profissionais devem funcionar como órgãos que, em conjunto, trabalham para que a organização alcance seus objetivos.

2.2 O Terceiro Setor e sua perspectiva gerencial

Desde o fim dos anos 60, surgiram nos países altamente industrializados grupos organizados de pessoas preocupadas com a administração da vida comunitária, cujas discussões políticas eram guiadas pela ideia de autogoverno e pela descrença nas burocracias especializadas e em seus representantes políticos. Nos anos 70, tais grupos alcançaram maior padrão de organização, o que possibilitou sua consolidação nos países desenvolvidos e sua expansão para o restante do mundo (CARVALHO, 1995).

No Brasil, a constituição de instituições privadas sem fins lucrativos ocorreu nos anos 70 e 80, com o propósito de lutar contra a realidade de exclusão

social no país e de falta de liberdades democráticas, características da ditadura militar então vigente. Essa atitude de caridade e de servidão aos setores dominados tem estado estreitamente relacionada às organizações religiosas, em especial, à Igreja Católica e suas pastorais sociais (HUDSON, 1999; RAVIOLO, 2003), às quais muitas das primeiras instituições beneficentes brasileiras foram ligadas.

O século XXI se aproximava, os governos foram perdendo poder, disseminou-se a cultura do individualismo, o desemprego intensificou-se por deficiência do mercado, a vida familiar se desgastou e os valores comunitários e a cultura foram minados por meio da propaganda e do entretenimento. Traçou-se, assim, um contexto propício para a expansão e legitimação do Terceiro Setor como movimento social significativo para reequilibrar o sistema (NANUS, 2000).

As denominações dadas às organizações que surgem no seio da sociedade civil são diversas: organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, organizações não-governamentais (ONGs), entidades de caridade, entre outras. O Terceiro Setor é conceituado como um guarda-chuva que engloba organizações privadas que não dependem do Estado, não têm fins lucrativos, reinvestem todo seu saldo financeiro na própria organização e possuem um objetivo social, que é a produção de um bem coletivo em detrimento de um bem particularista (HUDSON, 1999; COELHO, 2000). Salamon e Anheier (1994 *apud* COELHO, 2000) destacam ainda que essas organizações são estruturadas, já que possuem um quadro de pessoal responsável por rotinas padronizadas; são

autogovernadas, uma vez que a atitude de governar é inerente à totalidade das organizações autônomas existentes; e envolvem indivíduos em um significativo esforço voluntário.

No Brasil, o termo consagrado para essas entidades é ONG, contudo a nomenclatura Terceiro Setor começou a ser utilizada recentemente para designar fenômenos e questões referentes a um universo de organizações da sociedade civil. Ao contrário da denominação ONG, que enfatiza a heterogeneidade das organizações a partir de seus diversos ideários, papéis e alianças na sociedade, o conceito de Terceiro Setor tende à homogeneização social e política, configurando-se como termo descritivo neutro. Tal postura mostra-se propícia ao cenário atual de desmonte de direitos e de diminuição das responsabilidades do Estado, em razão da onda neoliberal (LANDIM, 2003).

Montaño (2002) ratifica a visão crítica de Landim (2003) ao encarar o Terceiro Setor como corolário e justificativa para o processo neoliberal de desresponsabilização do Estado. Segundo o autor, o Terceiro Setor é instrumentalizado pela estratégia neoliberal e responsável por minimizar aparentemente as contradições de classe e redirecionar as lutas sociais para atividades acertadas com o Estado e o empresariado, gerando menor enfrentamento com o projeto neoliberal.

Krishnan (2007) afirma que é padrão das ONGs se posicionarem como organizações da sociedade civil, e tal posicionamento lhes permite questionar tanto o governo quanto o mercado em relação a perspectivas contemporâneas de direitos-base, equidade, sustentabilidade, etc. Contudo, não é fácil manter essa posição diante das reações particulares

ou conjuntas das esferas governamentais e empresariais. Dessa forma, as ONGs desenvolvem várias estratégias para conter tais pressões, como criar amplas redes de relacionamento, comandar movimentos sociais, exercer papéis de ativismo político e legal, e reconfigurar seus próprios sistemas e processos de governança.

Salamon e Anheier (1997) chamam a atenção para essa conceitualização de sociedade civil, que infelizmente relega aos outros setores – governo e mercado – o *status* de serem “não civis”. Os autores argumentam que uma verdadeira sociedade civil não é aquela em que um ou outro setor está em vantagem, mas sim aquela em que há três setores mais ou menos distintos – governamental, empresarial e sem fins lucrativos – que encontram maneiras de trabalhar juntos para atender necessidades públicas. Assim, o termo sociedade civil não se aplica a um setor em particular, mas ao relacionamento entre setores, no qual prevalece um alto nível de cooperação e suporte mútuo.

Em estudo comparativo que analisou 74 entidades de São Paulo e 20 de Pittsburgh que oferecem serviço de educação infantil, Coelho (2000) fez algumas observações gerais referentes ao perfil das organizações pertencentes ao Terceiro Setor brasileiro e norte-americano. O perfil das ONGs brasileiras demonstra que elas se concentram em centros urbanos mais populosos, têm por clientela preferencial a população carente e seus valores são mais politizados e menos religiosos.

Há uma grande influência, nessas organizações, do diretor executivo, a qual é mediada por processos legais para a tomada de decisões (conselhos e assembleias), nos quais o líder tem por

obrigação buscar um consenso interno democraticamente. As práticas gerenciais apresentam certo nível de informalidade, mas há uma maior preocupação com essas práticas advinda da conscientização da precariedade do serviço e da pressão de novos agentes financiadores. O quadro de pessoal é bastante enxuto e há uma tendência à formalização da atuação de seus funcionários. A baixa qualificação da mão de obra implica uma preocupação maior com a participação dos funcionários em cursos de capacitação, contudo estes se limitam muitas vezes à atividade final, não abordando a área gerencial. Esse aprimoramento da capacitação gera uma mudança gradual no comportamento e linguajar das ONGs (COELHO, 2000).

Em razão de os governos terem reduzido suas verbas destinadas aos programas voltados para o bem-estar, as ONGs precisaram reunir seus esforços para obter novas fontes de apoio e melhores maneiras de servir a seus clientes. A divulgação de alguns escândalos envolvendo organizações sem fins lucrativos resultou em sua sujeição mais intensa ao exame da população e à prestação de contas a ela. Desse modo, sua maior dependência de recursos e sua maior responsabilidade perante o público pressionaram as organizações beneficentes a se tornarem mais parecidas com as empresas privadas em sua busca pela eficiência e em seu esforço pela profissionalização (NANUS, 2000).

De acordo com Nanus (2000), os líderes das organizações do Terceiro Setor são cada vez mais desafiados pelo aumento da necessidade de serviços, mas os recursos humanos e financeiros

necessários não acompanham o mesmo ritmo de crescimento. Como forma de superar tais desafios que comprometem a sobrevivência e a eficiência administrativa das ONGs, Tenório (2005) propõe a adoção de novos instrumentos de gestão, capazes de proporcionar ao quadro de funcionários habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais.

Apesar da aproximação entre a visão gerencial de uma ONG e a de uma empresa do setor privado, resultante dessa nova visão gerencial, administrar organizações guiadas por valores é um pouco diferente de administrar organizações do setor privado ou mesmo do setor público. A principal diferença entre o Terceiro Setor e os outros é que nele existe uma tênue ligação entre os provedores de fundo e os usuários. Essa diferença na natureza das transações acarreta problemas administrativos, como uma demanda de serviços ilimitada e diferentes expectativas dos financiadores e usuários (HUDSON, 1999).

Outras características das organizações do Terceiro Setor expostas por Hudson (1999) referem-se à dificuldade de especificar com precisão os objetivos sociais visados, razão pela qual é mais difícil medir e monitorar suas realizações; à responsabilidade perante muitos patrocinadores, cujos interesses divergem; à necessidade de cultivar os valores da entidade com mais sensibilidade; e à falta de recursos financeiros para determinar prioridades e investimentos futuros, os quais passaram a depender de negociações internas. Percebe-se, assim, que o envolvimento de certas

peculiaridades de gerenciamento resulta em complexas estruturas de administração.

2.3. Estudos empíricos relacionados ao Terceiro Setor e estruturas organizacionais

Terceiro Setor é um tema estudado por diversas áreas do conhecimento, como Administração, Ciência Política e Sociologia. É bastante explorado pela primeira no que tange a aspectos como planejamento, gestão social, perspectiva institucional, qualidade de serviços, entre outros. Iizuka e Sano (2004) constataram que, ao contrário de áreas clássicas, tais como finanças, *marketing*, recursos humanos, estratégia, organizações, etc., a temática do Terceiro Setor ainda não atingiu um nível de produção acadêmica que a caracterize como uma área autônoma, com uma agenda de pesquisa própria e consolidada, apesar do crescente interesse acadêmico e profissional pelo assunto.

Dessa forma, a pesquisa realizada por Iizuka e Sano (2004) indica que uma parcela significativa dos autores dos artigos analisados está interessada na chamada profissionalização do Terceiro Setor e na busca por “um espaço” ou até mesmo pela legitimação de uma nova área de estudos e pesquisas, fato constatado pelo uso de argumentos de “novidade”. De fato, os autores verificaram que o número de trabalhos não apresenta uma evolução significativa, apesar de haver uma constância de artigos sobre esta temática aprovados, o que pode indicar um interesse de médio e longo prazo dos estudantes, professores e pesquisadores.

No que concerne ao assunto de estruturas organizacionais no Terceiro Setor, o volume de trabalhos brasileiros é infinitamente menor. Citam-

se, como exemplo, o trabalho de Rodrigues (2004) intitulado *Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos*, o qual passeia pela literatura de configurações organizacionais e discute esse tema quando considera as organizações da sociedade civil; o de Rodrigues (2004), que expõe modelos organizacionais presentes no livro *Images of Organization*, de Morgan, e assume que a estrutura, formato ou configuração é causa e consequência de variáveis presentes na organização, cabendo portanto entender primeiramente questões organizacionais de base antes de refletir sobre qual é a estrutura mais adequada.

Outro trabalho que se pode mencionar é o de Aguiar e Martins (2006), em que os autores buscam identificar implicações das estruturas organizacionais na gestão estratégica de custos. Para tanto, os autores se basearam na teoria de Mintzberg acerca das estruturas organizacionais e exploraram como objeto de estudo as Organizações Não-Governamentais (ONGs) do Estado de São Paulo. Os autores obtiveram como resultado que as ONGs apresentam como estrutura organizacional predominante a burocracia profissional, apesar de se verificarem aspectos organizacionais não consistentes com a burocracia profissional pura. Afirmam ainda que a implementação de uma gestão estratégica de custos precisará considerar que essas organizações utilizam fortemente o parâmetro de treinamento, muito planejamento de ações, além de atuarem em ambientes preferencialmente estáveis e complexos, apresentando controle de desempenho mediano e um controle externo constante.

Este último estudo, portanto, configura-se como uma relevante referência para a pesquisa em questão, visto que desenvolveu proposta similar, ainda que com objeto e método de estudo diversos.

3. METODOLOGIA

A abordagem dada ao problema deste estudo é de caráter fundamentalmente qualitativo. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. No que se refere aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo. Dessa forma, procurou-se realizar uma investigação mais aprofundada da maneira pela qual se configura a estrutura organizacional de uma entidade do Terceiro Setor, a EDISCA, a partir da descrição e análise de seus mecanismos de coordenação, seus parâmetros de *design* e seus fatores situacionais. Buscou-se, também, estabelecer relações entre as variáveis em foco, de modo a construir uma compreensão mais ampla do fenômeno em questão.

O procedimento técnico adotado para analisar os fatos do ponto de vista empírico foi o estudo de caso, que “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2001: 21). Trata-se, portanto, de uma investigação empírica que reflete a realidade de sua unidade de estudo, no caso, a configuração estrutural de uma organização privada sem fins lucrativos.

O estudo de caso em questão configura-se como único ao investigar a Escola de Dança e Integração Social para Criança e Adolescente (EDISCA). A escolha da entidade se realizou por critérios de relevância e de influência, buscando detectar elementos característicos que enquadrem a

organização em questão nas configurações propostas por Mintzberg (2008).

Neste estudo, utilizaram-se as técnicas de entrevista em profundidade e de pesquisa documental para a coleta de dados. A entrevista, que durou cerca de uma hora, foi realizada pessoalmente na própria entidade, com a coordenadora do setor de psicologia, pessoa também responsável pelo atendimento ao público acadêmico e já há nove anos funcionária na entidade. Segundo Roesch (2006), o grau de estruturação de uma entrevista depende do propósito do entrevistador: no caso em questão, empregou-se uma entrevista semiestruturada, cujo roteiro de vinte questões abertas abordou os aspectos tratados por Mintzberg (2008), permitindo aos entrevistadores entender e captar os mecanismos de coordenação, os parâmetros de *design* e os fatores situacionais predominantes a partir da perspectiva da representante da entidade. Utilizou-se a pesquisa documental de forma complementar, explorando-se informações contidas no endereço eletrônico da entidade, em seu relatório de atividades do ano de 2008 e em material sobre a instituição disponibilizado pela entrevistada. Como parte da atividade de campo, realizou-se *tour* pela entidade guiado por um ex-aluno e hoje professor da EDISCA. Este, enquanto apresentava os outros integrantes da entidade e os variados ambientes, tais como salas de aula, biblioteca, palco para ensaios dos alunos, forneceu várias informações acerca da história e do funcionamento da escola.

Para a análise dos dados empíricos coletados, fez-se uso da técnica de análise de conteúdo. Tal

técnica possibilitou o levantamento de inferências a partir das informações fornecidas pela respondente. Como unidades de análise utilizaram-se os mecanismos de coordenação, os parâmetros de *design* e os fatores situacionais presentes na teoria de Mintzberg (2008). Em cada unidade de análise buscou-se identificar os mecanismos, parâmetros e fatores predominantes na entidade em questão, primeiro passo para a definição da configuração de sua estrutura organizacional.

3.1. A EDISCA

A EDISCA, organização não-governamental sem fins lucrativos fundada em 2 de fevereiro de 1991 na cidade de Fortaleza, promove o desenvolvimento humano de crianças e adolescentes em desvantagem social, acreditando que a educação é a oportunidade fundamental a ser oferecida às novas gerações, para que realizem sua vocação e recriem o mundo (EDISCA, 2008).

A proposta educativa da entidade fundamenta-se no processo cognitivo, criativo e construtivo das linguagens artísticas, e sua estratégia consiste em viabilizar a transformação do potencial do educando em competências e habilidades que lhe permitem acessar, criar e aplicar o conhecimento, transformando sua realidade pessoal e social (EDISCA, 2010).

Nesse contexto, a instituição se legitima em três dimensões de atuação. A primeira, no atendimento direto aos educandos e aos seus familiares nas áreas de educação, arte, formação profissional, nutrição e saúde. A segunda, na pesquisa, produção e sistematização do conhecimento gerado a partir da observação de sua práxis; e a terceira, na disseminação de sua tecnologia educacional,

estimulando e estruturando outras organizações que compartilham dos mesmos princípios (EDISCA, 2010).

4. MECANISMOS DE COORDENAÇÃO, PARÂMETROS DE DESIGN E FATORES SITUACIONAIS DA EDISCA

Neste segmento apontam-se e explicam-se os resultados alcançados a partir da entrevista realizada e da pesquisa documental empreendida. Com base nesses resultados, primeiramente analisam-se os mecanismos de coordenação predominantes na entidade, em seguida seus parâmetros de *design* e, por fim, os fatores situacionais associados à estrutura estudada.

4.1. Mecanismos de Coordenação da EDISCA

A EDISCA dispõe de cinco áreas de atuação – artística, pedagógica, social, de convergência família-escola-comunidade e de disseminação –, cada qual com seus projetos e programas, assim como com coordenação própria. Conforme afirma a entrevistada, “cabe à coordenação gerir os aspectos de sua área através de instrumentos e meios de avaliação e monitoramento de processo e de resultados”.

O uso de fichas e questionários de avaliação inicial, de processos e de resultados, a ocorrência de reuniões de equipe e capacitação para alinhamento conceitual e metodológico, a exigência de registro das ações na forma de depoimentos, fotos e vídeos, todos esses instrumentos refletem uma programação do conteúdo do trabalho e uma especificação de seus resultados. Isso caracteriza a padronização dos processos de trabalho e de seus *outputs* como mecanismo de coordenação predominante na entidade.

Quando se trata especificamente da coordenação de área, a entrevistada menciona que a conquista de tal cargo se dá historicamente, pela demonstração de competência, e/ou diretamente pela formação técnica adequada. Dessa forma, constata-se também a padronização das habilidades como mecanismo de coordenação presente na entidade, uma vez que se especifica o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho.

4.2. Parâmetros de *Design* da EDISCA

A divisão das tarefas da entidade em suas cinco áreas, assim como a existência de atividades bem segmentadas de acordo com as habilidades necessárias dentro de cada área configuram uma alta divisão do trabalho, conforme explica a entrevistada:

[...] em alguns casos isso está totalmente vinculado à formação, [...] é o caso do médico, o psicológico é o psicólogo, quem vai dar aula é o pessoal do pedagógico, está tudo bem relacionado. E em alguns outros casos [...] isso está muito relacionado com a formação que a pessoa vem construindo e as competências e habilidades que ela vai apresentando.

Já a divisão hierárquica da entidade pode ser considerada baixa, visto que seu organograma conta com apenas três estratos: o mais alto engloba a direção geral, o conselho fiscal e o conselho; o intermediário envolve a direção artística, a direção administrativo-financeira e a direção de patrimônio; e o mais baixo refere-se às cinco áreas de atuação e à área de gestão, cujos segmentos encontram-se dispostos horizontalmente.

Quando questionada sobre como a EDISCA promove o enquadramento de seus membros nas tarefas e ao ambiente organizacional, a entrevistada

relatou que, ao fim do processo de seleção, o funcionário contratado passa por um treinamento inicial que inclui acesso ao regimento interno, reuniões individuais com a coordenação de área e o setor de psicologia para esclarecimento do regimento, participação em reunião geral para sua apresentação à equipe, realização de encontros com a equipe para alinhamento da estrutura, funcionamento, histórico e objetivos institucionais. Esses meios utilizados caracterizam uma alta formalização do comportamento dos membros da entidade.

Esses processos formais resultam ainda em uma alta doutrinação dos membros, ou seja, sua adesão à cultura organizacional, a qual é igualmente alcançada informalmente, explica a entrevistada, “pela vivência e contato com as formas de agir e reagir decorrentes dos valores e crenças institucionais, com a percepção e vivência relacionadas à imagem institucional construída socialmente”.

Além do treinamento com foco na adaptação e socialização de seus membros, a EDISCA promove ainda, pelo menos duas vezes ao ano, de acordo com a entrevistada, oportunidades de aperfeiçoamento e atualização conceitual e metodológica por meio de capacitações e consultorias, envolvendo toda a equipe (conteúdo pedagógico) ou as coordenações de área (gestão), e inclui, sempre que possível, na elaboração de projetos, o pedido de cursos para formação de pessoal. Dessa forma, é frequente a ocorrência de treinamentos, nos quais são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho.

Uma organização como a EDISCA, que trabalha com projetos e programas, normalmente agrupa suas unidades e posições em equipes de tarefas, para apresentar cada projeto ou programa, suas ações e seu quadro de pessoal específico. Assim, sua estrutura é agrupada com base no mercado, por ser menos mecanizada e dispor de flexibilidade decorrente da independência entre suas unidades.

Segunda a entrevistada, como a EDISCA tem que “gerir os projetos, seus objetivos e resultados, o planejamento estratégico e operacional é fundamental para norteamento, definição e acompanhamento dos planos de ação”. A dedicação de uma semana inteira, duas vezes por ano, à avaliação e planejamento reflete a grande importância dada ao planejamento e controle das tarefas e sua permanente realização.

Como controle desse planejamento, a entrevistada menciona a obrigatoriedade de todos os profissionais confeccionarem relatórios trimestrais de atividades, os quais são encaminhados às coordenações de área, que por sua vez deverão elaborar os relatórios de área. “Aqui todo mundo faz relatório”, afirma a entrevistada. A partir desses relatórios, são elaborados os relatórios trimestrais e anuais da EDISCA, que integram a prestação de conta técnica e financeira trimestral aos apoiadores dos projetos e programas, e a auditoria anual realizada pelos órgãos competentes e também por contratação voluntária. A existência de todos esses mecanismos reflete o alto controle exercido pela entidade a fim de mensurar e motivar um desempenho superior.

Quando questionada sobre o nível de comunicação e interação entre os membros da

EDISCA, sua representante afirmou que, pelo fato de a equipe ser pequena, as ações se desenvolvem de forma bastante integrada no dia a dia, e a troca de informações é uma prática necessária e consolidada por meio de reuniões e encontros informais:

A gente tem reuniões a cada quinze dias, que é a reunião geral. Normalmente, nessa reunião geral, de funcionários [...] tem os informes, avisos [...] e alguns setores organizam agenda. Depois dessa reunião, faz-se um *e-mail* pra todo mundo sobre o que aconteceu, mas nessa reunião muitas decisões administrativas acontecem, tipo, o funcionamento da escola, votação sobre alguma coisa. A gente discute muito. A equipe é pequena.

A integração informal se dá constantemente em espaços como refeitório, teatro e biblioteca. Essa alta interação é fundamental para o processo de tomada de decisões de ordem operacional, o qual se dá de forma consensual nas reuniões de equipe. Já as decisões de ordem estratégica são tomadas unicamente pela direção e pelo conselho fiscal e consultivo, anualmente, mediante realização de assembleia ou pela convocação de assembleia extraordinária. Ao se basear em sistemas de padronização para a coordenação e na transferência de poder para analistas, no caso os conselheiros, a EDISCA apresenta uma descentralização horizontal limitada.

4.3. Fatores Situacionais da EDISCA

A EDISCA, existente desde 1991, pode ser compreendida como uma organização madura, visto que o surgimento das primeiras ONGs no Brasil só ocorreu a partir das décadas de 70 e 80. Segundo sua representante, durante 19 anos a entidade construiu uma imagem de credibilidade e competência decorrente da realização de sua

missão; em sua visão de futuro, a entidade deseja “ser um referencial em educação interdimensional para o desenvolvimento humano nas linguagens da arte”.

Para atender o número atual de 400 crianças e adolescentes, a entidade dispõe de 38 profissionais contratados e 12 voluntários. Seus 50 membros constituem, assim, uma equipe pequena, que conta com 10 posições de chefia, das quais seis são ocupadas por coordenadores de área e 4 por membros da direção.

Os instrumentos usados pelo núcleo operacional são variados, em razão dos diferentes resultados visados pelas cinco áreas. Enquanto a área social necessita de um ambulatório devidamente equipado, a área de gestão necessita basicamente de aparelhos como telefone e computador, e a área artística demanda apenas um espaço para as aulas de dança, coral e teatro. Essa variedade resulta em um sistema técnico classificado de simples a moderado.

Para a execução de seus projetos e programas, a EDISCA depende de financiamento externo, obtido principalmente por meio de sua participação em editais lançados pelo governo e por empresas. A previsibilidade desse cenário é garantida, uma vez que o lançamento de tais editais ocorre de forma rotineira, possibilitando à entidade antecipar cenários e se planejar de forma eficiente. Apesar dessa constância, a EDISCA não está imune a acontecimentos inesperados no cenário social, econômico e político, como foi o caso da crise econômica de 2008, que, conforme a entrevistada, resultou na diminuição dos recursos destinados a programas sociais em 2009.

A missão da EDISCA, que envolve promover desenvolvimento humano por meio de uma educação centrada nos processos da arte, demanda uma atuação sistêmica com tecnologias complexas que inter-relacionam vários aspectos sociais, econômicos, psicológicos e educacionais. A entrevistada ilustra tamanha complexidade com o caso das atividades do Projeto *A Vida é Feminina*, voltado para as mães dos educandos, que tem como objetivo o desenvolvimento de competências familiares para a educação de crianças e adolescentes: “criamos um itinerário formativo que inclui ações nas áreas de formação para a cidadania, saúde e educação profissionalizante, cujas atividades englobam grupos de convivência, oficinas de educação para a saúde e encaminhamentos para a rede pública de saúde e oficinas profissionalizantes”.

Seu objetivo de promover, por meio de processos educativos centrados na arte, o desenvolvimento humano de crianças e adolescentes em situação de dificuldade social, mantendo interseção com a família e a comunidade, já sinaliza o mercado integrado característico da entidade, que abrange educandos de 7 a 18 anos e suas famílias, provenientes de quatro áreas de risco de Fortaleza: Conjunto Palmeiras, Grande Bom Jardim, Mucuripe e Favela do Dendê (EDISCA, 2008).

Para alcançar tal objetivo, a EDISCA recebe financiamento e/ou apoio técnico na forma de editais e premiações específicas, leis de incentivo fiscal, iniciativas do apoiador e doações, ofertados por organizações governamentais e não-governamentais. Conforme mencionado pela

entrevistada, as relações estabelecidas com esses atores externos costumam ocorrer de forma amistosa, em grande parte em razão do poder de articulação apresentado por sua diretora geral, Dora Andrade.

Apesar de a entrevistada relatar que a busca da entidade por sua autossustentabilidade se dá por meio da manutenção de um centro de negócios próprio que possui como estratégia, por exemplo, a venda de espetáculos, a EDISCA atua sob um alto controle externo advindo de seus apoiadores, que se reflete no tratamento criterioso dado à prestação de contas e ao cumprimento de exigências, como a alocação das logomarcas de alguns apoiadores em sua fachada. A consolidação da marca EDISCA no decorrer dos anos de sua atuação tem permitido, entretanto, uma sutil diminuição desse controle e dependência, uma vez que a entidade já é capaz hoje de estabelecer critérios formais para a seleção de suas parcerias.

A investigação de tais fatores situacionais – idade, tamanho, ambiente e poder –, aliada ao estudo dos mecanismos de coordenação e dos parâmetros de *design* de presença mais acentuada, permite a determinação da configuração da estrutura organizacional pertencente à EDISCA.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados alcançados, identificou-se uma estrutura organizacional complexa, haja vista que a EDISCA se enquadra em apenas de uma das configurações propostas por Mintzberg (2008). O próprio autor afirma ser sensato aceitar as organizações como estruturas muito mais

complexas, que vão, dessa forma, além dos enquadramentos que uma teoria pretenda lhes dar.

Mintzberg (2008) refere-se às cinco configurações por ele propostas – estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e *adhocracia* – como o reflexo de cinco forças agindo em diferentes direções dentro das organizações. Essas cinco forças correspondem, respectivamente, à cúpula estratégica, à tecnoestrutura, ao núcleo operacional, à linha intermediária e à assessoria de apoio, as partes-chave descritas anteriormente. Cada uma dessas forças age, também respectivamente, no sentido de centralizar, padronizar, profissionalizar, fragmentar e colaborar com a estrutura organizacional.

A intensidade de uma dessas forças em relação às outras leva ao enquadramento proposto, ao qual o autor confia um caráter histórico dinâmico, em razão de as configurações poderem (não necessariamente) se dar de acordo com o ciclo de vida da organização. Na EDISCA, visualizou-se mais de uma força impulsionadora, ainda que a entidade possua estrutura e missão coesas. Pode-se afirmar que a entidade estudada possui configuração híbrida, uma vez que apresenta parâmetros de diferentes configurações.

Identifica-se na ONG estudada um predomínio de duas configurações: a Burocracia Mecanizada e a *Adhocracia*. A evidência de ambas nesta estrutura organizacional reflete uma marcante característica do próprio setor no qual a entidade se insere: a prática de fazer uso de mecanismos de gestão mais sistemáticos e padronizados como meio de atingir uma maior profissionalização. Tenório (2005) já

revela preocupação nesse sentido quando afirma que a sobrevivência e a eficiência administrativa de ONGs estão vinculadas a sua capacidade de adotar novos instrumentos de gestão. Nanus (2000) endossa esse argumento ao apontar a maior necessidade de captação de recursos e a preocupação com a imagem institucional como fatores determinantes para uma aproximação da gestão do Terceiro Setor com a do setor privado.

O enquadramento da EDISCA na configuração da Burocracia Mecanizada se dá em razão de certos aspectos identificados nessa organização. No que concerne aos mecanismos de coordenação, visualizou-se um forte predomínio da padronização dos processos de trabalho, o que enquadra a EDISCA nesse parâmetro. Mintzberg (2008) afirma que essa configuração caracteriza-se pela formalização das atividades e procedimentos. A rotinização das atividades foi visualizada como uma preocupação pelos gestores da entidade. Foi identificada também uma alta divisão do trabalho, ainda que a EDISCA apresente um organograma com baixa divisão hierárquica.

A cúpula da entidade mantém o poder sobre as decisões mais estratégicas. Identificou-se, aliada a esse fato, uma característica de dependência da organização por direcionamentos e, principalmente, aperfeiçoamentos na prática da gestão em si. A organização dispõe, com certa regularidade, de serviços de consultoria altamente qualificada nessa área. Os planos estratégicos da organização são construídos com o auxílio dessas consultorias, bem como a avaliação de seus mecanismos de controle.

Há, portanto, forte influência da tecnoestrutura sobre a cúpula estratégica, aspecto que Mintzberg (2008) ressalta como também característico da Burocracia Mecanizada. O planejamento de ações, o uso de mecanismos de controle e os registros e relatórios constantes, referidos como essenciais à sustentabilidade da EDISCA, compõem outros parâmetros marcantes dessa configuração. Mintzberg (2008) afirma que o reforço da padronização por parte da tecnoestrutura, devidamente alinhado à cúpula e endossado por ela, constitui uma forma limitada de descentralização horizontal, característica da configuração apresentada.

No que se refere ao enquadramento de pessoal, que Mintzberg (2008) trata nos parâmetros de *design* como formalização, verificou-se que a EDISCA busca um alto alinhamento de seus membros, por meio de mecanismos formais e informais. A EDISCA, por esses aspectos, mantém-se dentro de uma estrutura configurada como burocrática. Foi relatada ainda a prática de acompanhamento e socialização dos membros, enfatizando-se os valores e normas de conduta da organização.

Constata-se também na EDISCA uma forte ênfase na realização de treinamentos. Essa qualificação profissional tornou-se necessária para o ajustamento das organizações não-governamentais a uma realidade cada vez mais complexa. De acordo com Hudson (1999), o atendimento a essa complexidade por meio de novas práticas gerenciais resulta em estruturas administrativas igualmente complexas. Ribeiro (2009), em seu estudo sobre

estruturas organizacionais, também reforça esse aspecto ao afirmar que a necessidade de respostas organizacionais diferentes, que levam as organizações a buscar novas formas de atuação e gestão, tornou-se comum no contexto contemporâneo. O treinamento configura-se como parâmetro de *design* característico da *Adhocracia*, configuração com a qual a entidade também resguarda identificações.

De acordo com Mintzberg (2008), a *Adhocracia* é baseada em treinamento formal. São dados poder e certa autonomia aos especialistas, embora a existência da coordenação não esteja necessariamente atrelada a esses profissionais qualificados. A entidade em estudo revela cuidado nesse sentido, uma vez que há profissionais especializados para atuar em funções específicas. Deve-se ressaltar que foi constatado que não há impedimento rígido ao fato de esses especialistas participarem de eventuais projetos no campo da gestão em si, o que realça um aspecto orgânico e maleável na entidade.

No que se refere aos instrumentos de interligação, a EDISCA tem por prática utilizar a comunicação interna para interligar seus membros, mantendo-os integrados e atualizados. Essa integração e interligação por meio da deliberada facilidade de acesso à informação é característica da *Adhocracia*. A prática frequente de reuniões gerais e de equipes encontra identificação na necessidade de ajustamento mútuo. Foi relatado durante a entrevista realizada na entidade que é pouco provável que um membro da equipe fique sem saber o que está acontecendo na entidade em dado momento, em razão de a comunicação fluir de

maneira natural e constante. A organização, ao reforçar essa prática, endossa os relacionamentos informais e livres ressaltados por Mintzberg (2008). Constata-se de maneira mais clara nesse aspecto o caráter híbrido da organização, uma vez que esta, como estrutura burocratizada, legitima certa informalidade, aproximando-se da organização orgânica.

A EDISCA é uma organização cujo poder de articulação externa depende muito da figura de sua fundadora e dirigente geral. Como a integração de ações e mesmo sugestões internas devem passar pelo crivo da cúpula, visualiza-se, então, o perfil da entidade como sendo fortemente caracterizado pelo funcionamento dessa área organizacional. Mintzberg (2008) configura esse funcionamento da cúpula estratégica como parâmetro que também direciona a entidade à *Adhocracia*.

Constata-se, por fim, no que se refere aos fatores situacionais, que a EDISCA se caracteriza como uma organização madura, com sistema técnico moderadamente sofisticado, que lida com um ambiente com grau relevante de previsibilidade e que está concomitantemente atrelada a um forte controle externo. Todos esses aspectos caracterizam a estrutura da organização como burocrática, o que permite identificá-la como complexa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o objetivo principal deste estudo, identificou-se que a estrutura organizacional característica da EDISCA, à luz da teoria das configurações de Mintzberg (2008), é híbrida, composta predominantemente das configurações de Burocracia Mecanizada e de *Adhocracia*.

Pôde-se verificar, a partir do exposto, que a entidade em questão possui aspectos notórios de uma gestão burocrática, na medida em que preza pela padronização e formalização de seus membros, centralizando questões estratégicas-chave na alta cúpula, que, por sua vez obtém o respaldo da área denominada tecnocracia para dar prosseguimento aos projetos mais ligados à sustentabilidade da entidade. As normas que devem ser seguidas, a existência de mecanismos formais de comunicação e integração, bem como a descentralização horizontal e a necessidade de planejamento constante reforçam a veia burocrática da EDISCA.

Os elementos característicos de uma *Adhocracia*, por sua vez, irrigam a estrutura em análise, uma vez que existe um contínuo processo de renovação e elaboração de projetos específicos dos quais a entidade depende. Nesses projetos e articulações externas tem papel preponderante uma figura central situada na cúpula estratégica, a dirigente e fundadora da EDISCA. A *Adhocracia* se faz presente ainda na peculiar flexibilidade da organização em relação aos ajustes e ações de interligação de seus membros.

Mesmo apresentando aspectos até mesmo opostos, essas configurações expõem um quadro comum a entidades como a EDISCA, que buscam gerenciar a si próprias de maneira cada vez mais eficaz, ajustando elementos informais e maleáveis próprios do Terceiro Setor a sistemas mais rígidos de planejamento e controle gerenciais.

A maior limitação do estudo em questão consiste no fato de a pesquisa ter sido realizada em uma única entidade. Contudo, a entidade pesquisada

apresenta uma configuração similar à de entidades bem consolidadas em tal segmento, no que diz respeito à estrutura organizacional. Como sugestão, este trabalho propõe que sejam realizados estudos futuros que explorem a mesma percepção utilizada, porém com maior número e diversidade de entidades, para que se possa analisar a configuração predominante no Terceiro Setor.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A. B. de; MARTINS, G. de A. A Teoria das Estruturas Organizacionais de Mintzberg e a Gestão Estratégica de Custos: um estudo nas ONGs Paulistas. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo: USP, p. 51-64, set. 2006. Edição Comemorativa.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1979.

CARVALHO, N. *Autogestão: o nascimento das ONGs*. 2. ed. rev. São Paulo: Brasiliense, 1995.

COELHO, S. C. T. *Terceiro Setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: SENAC, 2000.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v.1.

EDISCA. *EDISCA*. Fortaleza: EDISCA, 2008.

_____. *Quem Somos*. Disponível em: <<http://www.edisca.org.br/bra/>>. Acesso em: 12 jun. 2010.

HUDSON, M. *Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.

IIZUKA, E. S.; SANO, H. O Terceiro Setor e a produção acadêmica: uma visita aos anais dos ENANPADs de 1990 a 2003. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM

- ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- KRISHNAN, S. S. NGO Relations with the government and private sector. *Journal of Health Management*, v. 9, n. 2, p. 237-255, 2007. <http://dx.doi.org/10.1177/097206340700900206>
- LANDIM, L. As ONGs são Terceiro Setor? In: FIEGE, Hans-Jürgen. *ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança*. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MONTAÑO, C. *Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez, 2002.
- MOTTA, P. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- NANUS, B. *Liderança para o Terceiro Setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura, 2000.
- RAVIOLO, D. Introdução. In: FIEGE, Hans-Jürgen. *ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança*. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.
- RIBEIRO, D. Estruturas organizacionais: a lente institucional contribui para a construção de um conceito sob um novo olhar? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RODRIGUES, A. L. Configurações Organizacionais em Organizações Sem Fins Lucrativos: Reflexões para Além da Simples Adoção de Modelos. In: VOLTOLINI, R. (Org.). *Terceiro Setor: planejamento e gestão*. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2004.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. The Civil Society Sector. *Society*, v. 34, n. 2, p. 60-65, 1997. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02823101>
- SIMON, H. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- SOUZA, S.; PRADO, V. J. Imagens da escola como organização: uma análise comparativa entre o modelo burocrático e a anarquia organizada através de metáforas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.
- TENÓRIO, F. G. (Org.). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- YIN, R. K. *Estudo de caso*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.