UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Helena Kuerten de Salles

A ESTRUTURAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES AMBIENTALISTAS DO TERCEIRO SETOR E A RELAÇÃO COM O MODELO DE AVALIAÇÃO DE SUAS FONTES FINANCIADORAS

FLORIANÓPOLIS
2004

Helena Kuerten de Salles

A ESTRUTURAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES AMBIENTALISTAS DO TERCEIRO SETOR E A RELAÇÃO COM O MODELO DE AVALIAÇÃO DE SUAS FONTES FINANCIADORAS

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina.
Curso de pós-graduação em Administração.
Área de concentração em Comportamento e Organização

Orientadora: Eloise H. L. Dellagnelo, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2004

Helena Kuerten de Salles

A ESTRUTURAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES AMBIENTALISTAS DO TERCEIRO SETOR E A RELAÇÃO COM O MODELO DE AVALIAÇÃO DE SUAS FONTES FINANCIADORAS

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Comportamento e Organização do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 30 de julho de 2004.

_____
Prof. Dr. José Nilson Reinert
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

_____
Prof. Dra. Eloise H. L. Dellagnelo
Universidade Federal de Santa Catarina

_____
Prof. Dr. Clóvis Machado da Silva
Universidade Federal do Paraná

_____
Prof. Dr. Hans Michael Van Bellen
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é fruto do incentivo de minha orientadora
e fruto, também, do carinho dos meus pais.
À eles dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

À algumas pessoas serei sempre devedora dessa conquista. Registro o meu sincero muito obrigada...

À minha orientadora, Profª Eloíse Dellagnelo, pela confiança depositada em mim. O seu estímulo e ensinamentos contribuíram enormemente para o meu desenvolvimento profissional e crescimento pessoal. Não encontro as palavras exatas para expressar toda minha gratidão...

Aos meus pais que de maneira incansável e amorosa estão sempre por perto, me apoiando e encorajando a assumir novos desafios.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudo

À toda equipe administrativa do Curso de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

Ao Profº Hans Michael Van Bellen e Profº Marcelo Milano Falcão Vieira pelas valiosas contribuições dadas no projeto dessa dissertação

Ao Profº Clóvis Machado da Silva pela honrosa participação em minha banca de defesa.

Às organizações Associação Amigos de Carijós, Grupo Pau Campeche e Klimata, por terem tão gentilmente me possibilitado a realizar a pesquisa de campo.

Ao Guilherme Silveira Correa e Simone Bochi Dorneles, queridos companheiros de mestrado, cuja amizade foi um dos melhores resultados do meu mestrado.

À toda minha família e amigos pelo carinho e torcida. Adoro todos vocês!

SUMÁRIO

SUMÁRIO ..... **V**
LISTA DE FIGURAS ..... **VIII**
LISTA DE QUADROS ..... **IX**
RESUMO ..... **X**
ABSTRACT ..... **XI**
1 INTRODUÇÃO: do mundo das idéias para o mundo prático **1**
1.1 Justificativa *6*
1.2 Objetivo Geral *7*
1.3 Objetivos específicos *7*
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: O que dizem os autores **8**
2.1 Terceiro setor *11*
2.1.1 A lógica econômica: o primeiro, o segundo e o terceiro setor 11
2.1.2 O terceiro setor conquistando seu espaço 19
2.1.3 A roupagem do terceiro setor no Brasil 21
2.1.4 O caminho que o terceiro setor trilhou no Brasil 23
2.1.5 A gestão das organizações do terceiro setor 26
2.2 Modelos de Avaliação de Desempenho *35*
2.3 Estrutura organizacional *42*
2.3.1 Como os autores definem estrutura organizacional 43
2.3.2 Os elementos da estrutura organizacional 44
2.3.3 Tipos de estrutura: as combinações dos elementos organizacionais 51
2.3.4 A estrutura organizacional dinâmica 60
2.3.5 A estrutura das organizações do terceiro setor 64
3 METODOLOGIA: os procedimentos para a operacionalizar a investigação **68**
3.1 Perguntas de pesquisa *68*
3.2 Caracterização da pesquisa *68*
3.3 Universo da pesquisa *70*
3.4 Definição das categorias de análise *71*
3.4.1 Definições constitutivas das categorias de análise 72

3.4.2 Definições operacionais das categorias de análise 72

3.5 Coleta de dados 74

3.6 Análise dos dados 76

3.7 Limitações da pesquisa 77

4 DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS: O campo de investigação 78

4.1 Associação Amigos de Carijós 79

4.1.1 Histórico 79

4.1.2 Estrutura Organizacional 80

4.1.2.1 Complexidade 81

4.1.2.2 Coordenação 83

4.1.2.3 Centralização 89

4.1.3 Financiamento 92

4.2 Grupo Pau Campeche 97

4.2.1 Histórico 97

4.2.2 Estrutura Organizacional 98

4.2.2.1 Complexidade 98

4.2.2.2 Coordenação 101

4.2.2.3 Centralização 107

4.2.3 Financiamento 111

4.3 Klimata Centro de Estudos Ambientais 118

4.3.1 Histórico 118

4.3.2 Estrutura organizacional 119

4.3.2.1 Complexidade 120

4.3.2.2 Coordenação 121

4.3.2.3 Centralização 125

4.3.3 Financiamento 126

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS 130

5.1 Estrutura Organizacional 130

5.2 Fontes de financiamento e modelos de desempenho organizacional 138

5.3 Fonte de Financiamento e Estrutura Organizacional 143

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 151

6.1 Conclusões..... 151

6.2 Recomendações 157

7 REFERÊNCIAS: quem vem tratando destes assuntos..... 158

APÊNDICE..... 167

Apêndice 1: Roteiro de entrevista 167

Apêndice 2: Modelo de carta enviada às organizações 169

LISTA DE FIGURAS

Figura1: Abordagem dos valores concorrentes 36

Figura 2: Modelo de ciclo de vida organizacional de Greiner 61

Figura 3: Organograma do Grupo Pau Campeche 99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O modelo dos três setores 12

Quadro 2: Abordagens combinadas para o desenvolvimento da comunidade 12

Quadro 3: Principais categorias do terceiro setor no Brasil 22

Quadro 4: Elementos da estrutura organizacional 45

Quadro 5: Comportamento dos elementos organizacionais 53

Quadro 6: Tipos de estrutura 56

Quadro 7: Definição operacional da estrutura organizacional 73

Quadro 8: Definição operacional do modelo de avaliação de desempenho 74

Quadro 9: Síntese das características estruturais observadas 136

Quadro 10: relação entre o modelo de avaliação de processos internos e a estrutura das organizações analisadas 148

Quadro 11: relação entre o modelo de avaliação de recursos humanos e a estrutura das organizações analisadas 148

Quadro 12: relação entre o modelo de avaliação de alcance de metas e a estrutura das organizações analisadas 148

Quadro 13: relação entre o modelo de avaliação de recursos do sistema e a estrutura das organizações analisadas 148

RESUMO

Segundo a literatura especializada, o significativo crescimento do terceiro setor e a conseqüente escassez de recursos financeiros tem implicado em maior profissionalização de suas organizações. Os modelos de avaliação adotados pelas fontes financiadoras também têm sido indicados como fator determinante neste processo. Diante disto, investigou-se a possível relação da estruturação de três organizações ambientalistas do terceiro setor de Florianópolis (SC) com os modelos de avaliação utilizados pelos seus agentes financiadores. Os dados foram coletados por meio de análise documental e entrevistas semi-estruturadas aplicadas com sujeitos selecionados intencionalmente. Em relação ao processo de captação de recursos, as empresas privadas e o governo destacaram-se como principais agentes de financiamento das organizações analisadas. As fontes governamentais adotam critérios de avaliação que têm associação com os modelos de processos internos, de metas, de recursos humanos e de sistemas abertos. As fontes empresariais enfatizam critérios associados ao modelo de metas e recursos do sistema. Os resultados sugerem que os critérios de avaliação adotados pelas fontes financiadoras são uma importante variável no processo de estruturação das organizações financiadas. Entretanto, os resultados são insuficientes para corroborar fortemente a literatura que aponta os modelos de avaliação como aspecto determinante deste processo.

Palavras chave: terceiro setor; estrutura organizacional; modelos de avaliação de desempenho

ABSTRACT

According to the specialized literature, the significative growth of the third sector and the consequent scarcity of financial resources has implied in major professionalization of its organizations. The models of performance evaluation adopted by the financial sources has also been indicated as the determinant factor in this process. In face of this, this dissertation investigates the possible relation between the structuration process of three ambientalist organizations from the third sector in Florianópolis (SC) and the models of performance evaluation used by its financials sources. The data was collected through documental analysis and semi-structured interviews applied to intentionally selected subjects. In relation to the fundraising process, the private enterprises and the government appear as the most important financial sources to the analyzed organizations. The government sources use the evaluation criteria associated with internal process models, goal models, human resources models and open systems models. The private sources emphasize evaluation criteria associated with goal models and system resources models. The result of this dissertation suggests that the evaluation criteria adopted by the financial sources is an important variant in the process of structuration of the financed organizations. However, the results are insufficient to strongly corroborate the models of evaluation pointed by the literature as the determinant aspect of the process.

Key words: third sector; structure organization; performance evaluation models

1 INTRODUÇÃO: do mundo das idéias para o mundo prático

As mudanças no contexto social, político e econômico do país, que atualmente ocorrem com significativa freqüência, têm implicações imediatas na dinâmica das organizações. Para se adequar a um contexto de mudança, tal como se vivencia nos dias de hoje, as organizações privadas e governamentais têm-se mobilizado na busca por formas organizacionais capazes de perpetuarem nesse ambiente.

No campo da administração, discute-se hoje, sobre novas formas organizacionais, ou seja, organizações que não se enquadram no modelo burocrático, tal como descrito por Weber em seu livro *The theory of social and economic organization*, publicado em 1924. Vieira (1989) acredita que as ascendentes formas organizacionais se contrapõem ao modelo burocrático, proporcionando alterações no pensamento e nas ações humanas, perante a realidade, reduzindo a prática de uma racionalidade instrumental. Dellagnelo (2000), entretanto, questiona em seu trabalho a racionalidade predominante nesta nova realidade.

Em função de suas características, as organizações do terceiro setor podem ser um exemplo de formas organizacionais alternativas ao modelo burocrático predominante. Por serem organizações onde a maximização dos recursos e o cálculo utilitário das conseqüências das ações assumidas, não são fatores predominantes, acredita-se, preliminarmente, que constituem uma rica fonte de exemplos para estudos sobre novas formas organizacionais. Em virtude dessa suposição, surgiu o interesse em aprofundar o conhecimento sobre a estruturação das organizações pertencentes a esse setor o qual compreende as organizações privadas de interesse público e que não possuem fins lucrativos.

Na última década houve um significativo aumento no número de organizações do terceiro setor. Independente das causas que expliquem sua expansão, Rifkin (1997, p.20) salienta que *o setor de ONGs está crescendo mais rapidamente do que os outros dois* [governo e empresas privadas].

Diversos autores, afirma Coelho (2002), observam que o avanço do capitalismo nos países desenvolvidos significou, num certo sentido, a ampliação das condições para o desenvolvimento do terceiro setor.

> Essa afirmação está baseada no fato de que o capitalismo, além de ampliar a classe operária, também criou tempo de lazer e uma larga classe média com boa renda familiar. Esses ingredientes – tempo e dinheiro – seriam necessários para o desenvolvimento de atividades voluntárias, que, se forem estimuladas, podem ser revertidas em favor do terceiro setor (p.38).

Essa, entretanto, é uma visão positiva sobre o efeito do capitalismo na sociedade. Outros autores têm uma visão mais crítica sobre o assunto, afirmando que é importante não deixar que a visão sobre o terceiro setor seja tomada pelo romantismo e que as críticas sobre o setor fiquem obscurecidas.

Machado e Ribas (2002) salientam que o movimento que parece ser uma onda de solidariedade é nada mais do que um movimento do sistema capitalista para mascarar suas conseqüências. Corroborando esta idéia, Thompson (1997, p.45), afirma que

> o interesse por elas [organizações do terceiro setor] cresce devido ao seu potencial na economia. Surge, desta forma, o interesse de organismos como o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento e até algumas empresas com relação ao papel que possam ter as organizações da sociedade civil, no sentido de aliviar a pobreza e os problemas sociais que o mercado traz consigo.

O crescimento do terceiro setor implica em diversas conseqüências para as organizações que o compõe, dentre as quais destaca-se a escassez de recursos financeiros e a necessidade de profissionalização.

É prioritário ressaltar que o caráter não-lucrativo das organizações sociais não as isenta da necessidade de obter recursos financeiros para sua manutenção. Elas são mantidas por meio de recursos financeiros provenientes de fundações, agências internacionais, recursos governamentais, empresas privadas, comercialização de produtos e serviços entre outras formas de financiamento.

O crescimento do terceiro setor tem provocado o aumento na demanda por recursos financeiros, desencadeando, a competição entre suas organizações. Tenório (1998), salienta que esta competição acentua a necessidade de profissionalização das organizações, a qual provoca uma série de impactos na estrutura organizacional, como a divisão do trabalho, por exemplo.

Em épocas passadas, afirmam Fisher e Falconer (1998), a concessão dos recursos financeiros, por parte das fontes financiadoras, era muito menos controlada e monitorada comparando com a situação presente. Atualmente, cresce o número de exigências, por parte das fontes financiadoras, que vem sendo impostas às organizações beneficiadas. Estes autores salientam que os agentes financiadores vêem adotando alguns critérios rígidos para fiscalizar o uso do dinheiro, como, por exemplo, avaliações periódicas realizadas por equipes técnicas e auditorias financeiras profissionais. Silva e Silva (2002, p1), são enfáticos ao afirmar que

> essas exigências [dos agentes financiadores] reproduzem as existentes na própria organização financiadora. Isso pode trazer uma mudança profunda no perfil dessas organizações, que de organizações flexíveis, altamente adaptáveis e movidas por ideologias, podem se transformar em organizações altamente burocratizadas e com estrutura rígida, talvez até 'filiais' de grandes empresas ou governos nacionais, perdendo as características que as tornam únicas.

Essas colocações sugerem que os critérios de avaliação estabelecidos pelos órgãos financiadores muitas vezes reproduzem os critérios burocráticos existentes na organização de origem do recurso e desencadeiam um processo de estruturação nas organizações sociais financiadas que merece ser discutido.

Segundo Serva (1997), no terceiro setor parece haver a predominância de uma racionalidade substantiva que limita a configuração burocrática, própria da abordagem dada pela administração empresarial. Assim, acredita-se que pode ocorrer um confronto entre objetivos pois, se um lado estão as organizações do terceiro setor imbuídas de características substantivas, do outro, estão as fontes financiadoras com seus critérios instrumentais de avaliação.

Como conseqüência da transferência da lógica instrumental, por meio dos critérios de avaliação, Thompson (1997, p.46) indica que

> a capacidade de mobilização social e de transformação, de demanda e reivindicação, cede lugar à pressão pela profissionalização no provimento dos serviços sociais (...) Profissionalização que, neste caso, significa, na maioria das vezes, a incorporação acrítica e fora do contexto dos instrumentos provenientes do campo empresarial.

Neste sentido, argumenta-se que os indicadores de avaliação dos agentes financiadores a qual estão submetidas às organizações do terceiro setor tendem a se caracterizar como uma importante variável na sua estruturação.

Frente aos argumentos expostos, é intuito dessa pesquisa investigar o seguinte problema:

Qual a relação entre a estruturação de três organizações ambientalistas do terceiro setor de Florianópolis desde que foram criadas e o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras, na percepção dos seus membros?

Para responder a esse questionamento foi realizada uma pesquisa teórico-empírica para verificar a relação existente entre os critérios de avaliação da fonte de financiamento e o processo de estruturação nas organizações pesquisadas.

Este trabalho está estruturado conforme a seqüência especificada a seguir.

O primeiro capítulo, a introdução, apresenta o tema de investigação, o objetivo e a justificativa para a realização da dissertação.

O segundo capitulo trata da fundamentação teórica. Dividiu-se este capítulo em três partes: terceiro setor, modelos de avaliação de desempenho e estrutura organizacional. Esses três eixos de análise justificam-se em função do problema de pesquisa estabelecido. Torna-se fundamental que se explore a literatura acerca destes conceitos, pois compreendê-los é essencial para confrontar a teoria e prática. O conhecimento sobre o terceiro setor é importante, pois a ele pertencem as organizações que serão estudadas. Abordar os modelos de eficácia organizacional é fundamental uma vez que as fontes financiadoras avaliam as organizações beneficiadas com base em determinados critérios e, por fim, investigar a literatura sobre estrutura organizacional é prioritário já que se pretende verificar a influência que esta sofre pelo modelo de avaliação adotado pela fonte financiadora.

No terceiro capítulo descreve-se a metodologia adotada para a realização deste trabalho. Destaca-se nesse capítulo como foram coletados, analisados e interpretados os dados necessários para a execução da pesquisa.

O quarto capítulo refere-se a descrição das organizações pesquisadas. Apresenta-se, primeiramente, o histórico, o processo de estruturação e as formas de

financiamento da Associação Amigos de Carijós, seguida da descrição do Grupo Pau Campeche e do Klimata.

No quinto capítulo apresenta-se a análise comparativa dos dados observados nas organizações pesquisadas. Na primeira parte, aponta-se os aspectos do processo de estruturação comuns às organizações investigadas. Na segunda, se estabelece a relação entre os critérios de avaliação de desempenho adotados pelas fontes de financiamento, na percepção dos entrevistados, e os modelos de avaliação de desempenho apontados na literatura. Na última parte deste capítulo, apresenta-se os principais elementos estruturais que se modificaram ao longo do período estudado e que parecem possuir relação com os critérios de avaliação adotados pelas fontes financiadoras.

O sexto capítulo apresenta as conclusões sobre a possível relação entre o processo de estruturação das organizações investigadas e os modelos de avaliação adotados pelas fontes financiadoras. Inclui-se também algumas recomendações para futuros estudos na área.

1.1 Justificativa

Diante da discussão sobre novas formas organizacionais, as organizações do terceiro setor parecem se configurar como exemplo importante para análise. Acredita-se que por não participarem da lógica do mercado, elas tendem a estruturar-se obedecendo a critérios que, a princípio, não perseguem a maximização dos recursos. Como afirma Bayma (1997, p.120), as próprias organizações do terceiro setor se vêem *como uma organização substantiva, flexível, com capacidade de auto-organização e de autogestão e, portanto, se considera descompromissada com o estatuto da sociedade burocratizada*.

Marçon e Escrivão Filho (2001, p.2) salientam que *nas últimas décadas a conjuntura política, social e econômica do país passou por uma série de mudanças, as quais vieram a acarretar novas exigências às organizações do terceiro setor. Esse novo contexto foi caracterizado pela necessidade de reestruturação e profissionalismo, forçando-as a redesenhar suas estruturas e sua forma de ação na sociedade*. Além destes fatores, pressupõe-se que os indicadores de avaliação adotados pelas fontes financiadoras a fim de fiscalizar o uso dos recursos concedidos às organizações beneficiadas estão atuando como tensores no sentido de burocratizar tais organizações. Neste sentido, a relação entre fontes de financiamento e organizações do terceiro setor parece ser paradoxal. Por um lado os agentes financiadores são fundamentais, pois a falta de recursos financeiros é uma ameaça à sobrevivência das organizações do terceiro setor. Por outro lado a obtenção destes recursos pode representar uma ameaça já que os critérios de avaliação adotados pelas fontes financiadoras podem contribuir para o distanciamento do alcance de seu objetivos, considerados mais substantivos.

Ainda que apresente limitações quanto sua possibilidade de generalização, a contribuição da presente pesquisa para o terceiro setor e para os estudos na área organizacional é pertinente, pois há uma grande carência por pesquisas que considerem as particularidades destas organizações, principalmente no campo da administração. Segundo Serva (1996) há dificuldade em se encontrar estudos que abordem, especificamente, a gestão destas organizações e seus processos administrativos internos. Há uma escassez de pesquisas sobre estas organizações, principalmente que as estudem de uma forma sistematizada, profunda e em maior

amplitude (FISCHER e FALCONER; 1998; ANDION, 1998; TENÓRIO, 1997; RODRIGUES, 1998; SALAMON, 1998). Vários autores discutem as hipóteses, trazem reflexões, porém os estudos empíricos ainda são poucos.

1.2 Objetivo Geral

Frente ao problema de pesquisa exposto anteriormente, delineou-se como objetivo geral para a presente pesquisa:

Identificar a relação entre a estruturação de três organizações ambientalistas do terceiro setor de Florianópolis desde que foram criadas e o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras, na percepção dos seus membros.

1.3 Objetivos específicos

Diante do objetivo geral que se pretende alcançar, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o processo de estruturação das organizações selecionadas, desde que foram criadas;
2. Identificar as fontes de financiamento utilizadas pelas organizações selecionadas, desde que foram criadas;
3. Identificar, na percepção dos membros das organizações analisadas, os critérios de avaliação de desempenho utilizados pelas fontes de financiamento;
4. Discutir as possíveis relações entre os modelos de avaliação de desempenho utilizados pelas fontes de financiamento e o processo de estruturação das três organizações pesquisadas no período analisado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: O que dizem os autores...

Neste capítulo, investiga-se a literatura sobre as categorias de análise que sustentam este trabalho. O aprofundamento na literatura especializada é fundamental para que se possa tecer associações entre a teoria pesquisada e a prática observada.

Uma discussão acerca das organizações e suas tipologias é apresentada, pois as organizações são as protagonistas desta pesquisa. Reconhecer suas diferenças é fundamental para analisá-las.

A definição de organização é bastante complexa e inclusiva. Conforme descrito por Hall (2004), existem diversas abordagens para definir uma organização. Pode-se citar a linha Weberiana que distingue as características mais gerais do "grupo empresarial" (um grupo que está fechado ou limita a admissão de estranhos por meio de regras) de outras formas de organização social, ou a linha de Barnard que define organização como um sistema de atividades de um grupo conscientemente coordenados.

As diferentes visões sobre a natureza das organizações exigem a necessidade de existir um sistema classificatório. A classificação das organizações, denominada por vários autores como tipologia, permite uma análise comparativa entre as organizações quanto as suas características (CHAMPION, 1985).

Alguns autores desenvolveram tipologias de organizações, tentando classificá-las de acordo com certas características distintivas, dentre as quais pode-se citar a tipologia de Etzioni (1980), de Blau e Scott (1979), Mintzberg (1979) e Katz e Kahn (1987).

Etzioni (1980), classifica as organizações com base no padrão de obediência (no original, *compliance behaviour*). Para o autor a estrutura de obediência em uma organização é determinada pelas formas de controle impostas aos seus membros. Assim, os tipos de controle especificados por Etzioni (1984), são: controle físico, controle material e controle normativo.

A forma de controle aplicada pela organização, segundo o autor, está

relacionada ao interesse do indivíduo na organização. A motivação pelo envolvimento do participante será condicionante fundamental para determinar o tipo de controle ao qual este indivíduo estará sujeito. Dessa forma, Etzioni (1984) especifica que os tipos de interesse dos indivíduos em obedecer às formas de controle são: alienatório, instrumental ou moral.

Decorrente disto, com base no padrão de obediência determinado pelo interesse do participante na organização, o autor elaborou a tipologia das organizações:

a) Organizações coercitivas: onde prevalece o controle físico e envolvimento alienatório. As prisões são exemplos deste tipo de organização.
b) Organizações utilitárias: o poder se baseia no controle dos incentivos econômicos e o interesse dos indivíduos é instrumental, tal como ocorre, por exemplo, em empresas da iniciativa privada.
c) Organizações normativas: nestes tipos de organizações, que estão incluídas as associações voluntárias, o poder se baseia na busca pelo consenso sobre objetivos e métodos da organização. O envolvimento do indivíduo com a organização é moral, fator este utilizado como forma de controle.

Segundo Hall (1984) a tipologia de Etzioni sofreu determinadas criticas. Uma é especialmente relevante para este trabalho. Hall, Haas e Johnson (1967, *apud* Hall, 1984) salientaram que a tipologia não aborda adequadamente características estruturais importantes como a complexidade ou a formalização. Analisando a tipologia de Etzioni, verifica-se uma concentração de informações sobre a categoria centralização, dado que as discussões do autor são centradas nas relações de poder.

Diferentemente de Etzioni, Blau e Scott fundamentaram sua tipologia no beneficiário principal, ou seja, quem se beneficia com a organização. Para os autores, há quatro categorias de participantes que podem se beneficiar com uma organização: os próprios membros da organização; os proprietários ou dirigentes da organização; os clientes da organização; e o publico em geral.

Decorrente destes quatro tipos de beneficiários, os autores estabeleceram, respectivamente, quatro tipos básicos de organizações: associações de benefícios mútuos, organizações de interesse comercial, organizações de serviços e organizações de bem-estar público.

Tipologias organizacionais nada mais são do que pretensões em categorizá-las, com base em determinados critérios, em diferentes grupos. Os critérios podem ser os mais diversos, desde complexos a outros bastante simples. A utilidade da tipologia está vinculada ao propósito do estudo. Para esta pesquisa, a própria divisão elementar entre organizações com fins lucrativos daquelas sem fins lucrativos é uma forma essencial para a compreensão do universo a ser investigado.

Neste sentido, para compreensão das discussões que serão originadas a partir da análise dos dados, será necessário considerar as diferentes tipologias organizacionais e as implicações que essas diferenças geram em suas estruturas. Neste trabalho, o universo de pesquisa será as organizações sem fins lucrativos. Diante disto, há uma colocação feita por Hall (1984, p.34) que configura um importante "pano de fundo" para auxiliar a interpretação dos dados. Segundo o autor, ao referir-se sobre as organizações voluntárias, afirma que

> essas organizações têm fronteiras obscuras: uma pessoa pode estar em muitas delas sem ter parte ativa em nenhuma delas. O envolvimento em tais organizações pode ser extremado até o ponto do suicídio ou pode ser totalmente passivo. Para complicar ainda mais as coisas, muitas organizações de voluntários, tais como os sindicatos, partidos políticos, organizações religiosas, e assim por diante, têm também empregados remunerados. A equipe remunerada pode ser tratada como qualquer outra organização.

A discussão sobre o terceiro setor abre este capítulo, já que ele será o cenário no qual se realizará a pesquisa. A seguir, ambas categorias de análise, modelos de avaliação de desempenho e estrutura organizacional, serão abordadas.

2.1 Terceiro setor

2.1.1 A lógica econômica: o primeiro, o segundo e o terceiro setor

É relevante, antes de se discorrer sobre o tema terceiro setor, que seja discutido o seu conceito. O próprio termo, terceiro setor, sugere duas suposições: primeiramente, para haver um terceiro setor, logicamente devem existir outros dois setores, o primeiro e o segundo; além disso, se cada um configura um setor é porque os três são diferentes entre si.

Há controvérsias a respeito de que tipos de organizações constituem o primeiro e o segundo setor. Alguns autores, como Cardoso (1997) e Kisil (1997), por exemplo, categorizam o setor público como primeiro setor e as atividades lucrativas como segundo setor. Outros autores, tais como Coelho (2002) e Fernandes (1994), afirmam ser o primeiro setor o mercado e o segundo setor o governo. Essa distinção é utilizada, conforme sugere Coelho (2002), principalmente, pelos autores americanos, pois estes alegam que o mercado foi o primeiro a se constituir na história.

Entretanto, contrariando esse raciocínio cronológico do aparecimento dos setores, Rifkin (1997, p.21) indica outra classificação. O autor menciona que

> pode-se dizer ainda deste Terceiro Setor que realmente é o primeiro setor. É preciso compreender que, quando se estabelece a civilização, em primeiro lugar, estabelece-se a comunidade (o capital social), depois surge o comércio e o governo: a comunidade sempre vem primeiro. Neste século, invertemos o raciocínio e passamos a crer numa idéia bizarra de que, de início, criamos um mercado forte, pois isso ajuda a construir uma comunidade forte. Isso é completamente falso. Antes, surge a comunidade; posteriormente, começa-se a comerciar, aparece o mercado, depois surge o governo.

Independente da classificação adotada, Kisil (1997) esclarece as características do setor do governo e do setor privado. Conforme o autor o governo *conta com mecanismos burocráticos e busca uma concordância forçada de toda a sociedade para com as decisões do governo, que usa de seu papel regulador e responsável pelo cumprimento das decisões legais* (196). Já o setor privado, acrescenta o autor, *conta com os mecanismos do mercado para participar do processo de desenvolvimento. As decisões são deixadas para os indivíduos, que*

calculam a vantagem privada sem referência explícita a interesses mais amplos ou aos bens públicos (p.136).

As fronteiras que separam os três setores são esquematizadas por Fernandes (1994) e apresentadas no quadro um.

Agentes		Fins		Setor
Privados	para	Privados	=	Mercado
Públicos	para	Públicos	=	Estado
Privados	para	Públicos	=	Terceiro setor
Públicos	para	Privados	=	Corrupção

Quadro 1: O modelo dos três setores
Fonte: Fernandes (1994, p.21)

Apesar da fragmentação da economia em três setores, isso não implica que sejam esferas independentes. Algumas vezes, salienta Kisil (1997) é necessária a sinergia dos setores para que se promova o desenvolvimento da comunidade. A contribuição que cada um dos setores pode oferecer ao processo de desenvolvimento, quando associados, é indicada no quadro dois.

	Governo	Mercado	Terceiro Setor
Mecanismo principal	Estruturas democráticas	interações de mercado	associações voluntárias
Tomada de decisão	funcionários eleitos, administradores	produtores individuais, consumidores, investidores	líderes e membros
Guias para comportamento	regulamentos	preços	acordos
Critérios para tomada de decisão	política	eficiência	interesse dos membros
Modo de operação	de cima para baixo	individualista	de baixo para cima

Quadro 2: Abordagens combinadas para o desenvolvimento da comunidade
Fonte: Kisil (1997, p.137)

O termo terceiro setor aparece pela primeira vez na literatura brasileira nos anos 90, em escritos de Rubem César Fernandes e Leilah Landim. Até então o conceito mais usualmente utilizado era de organizações não governamentais. Nos Estados Unidos pesquisadores empregaram o termo *third sector* pela primeira vez na década de 70 e na década de 80 o termo passou a ser adotado por pesquisadores europeus (Coelho, 2002). Apesar da popularização do uso do termo terceiro setor, é bastante comum a utilização de outras expressões referindo-se ao

mesmo universo de organizações. Na Inglaterra, por exemplo, utiliza-se o termo *charities organization* (organizações de caridade), a expressão *non profit organizations* (organizações sem fins lucrativos) também é comumente utilizada nos Estados Unidos, no Brasil verifica-se também o uso dos seguintes termos: *setor sem fins lucrativos, setor da sociedade civil, setor voluntário, setor social-econômico, setor ONG, setor de caridade etc* (Salamon, 1997, p.90).

Conforme salienta Coelho (2002) a literatura internacional e brasileira tem se esforçado na busca de definições mais precisas, mas os resultados não são compensadores. *Em geral os autores optam por uma determinada denominação, citam outras tantas, e nisso finda a discussão. Essa multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que, por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns* (p.58).

Na verdade, continua a autora, apenas alguns países tratam o terceiro setor como uma categoria específica e produzem análises e estatísticas tão detalhadas quanto aquelas elaboradas para o mercado ou para o setor público. Países como Itália, Grã-Bretanha, França e Alemanha, por exemplo, *consideram-no apenas uma categoria residual, necessária tão-só para corrigir distorções dos setores públicos e privados* (p.21).

De acordo com Fernandes (1997, p.27)

> o 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 sentindo para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Coelho (2002, p.59) traz uma definição mais simplificada ao afirmar que o terceiro setor é formado por *organizações [que] distinguiram-se das entidades privadas inseridas no mercado por não objetivarem o lucro e por responderem, em alguma medida, às necessidades coletivas*.

A definição de terceiro setor pode ser relativamente simples, porém o mesmo não ocorre quando se tenta identificar que organizações dele fazem parte. Na tentativa de sistematizar melhor os contornos desse grupo de instituições,

Salamon e Anheier (*apud* Coelho 2002, p.61), acrescentam, que além de serem privadas e sem fins lucrativos:

a. *Essas organizações são estruturadas (quadro de pessoal responsável pelo desempenho de funções com rotinas padronizadas);*
b. *São autogovernadas;*
c. *Envolvem indivíduos num significativo esforço voluntário*.

Além dessas características, Kisil (1997, p.142) afirma que as seguintes peculiaridades são, também, associadas às organizações do terceiro setor:

a. *O corpo técnico normalmente resulta de profissionais que geralmente se ligam à organização por razões filosóficas e tem um forte compromisso com o desenvolvimento social;*
b. *São organizações orientadas para ação; são flexíveis, inovadoras, rápidas e próximas às comunidades locais; e*
c. *Geralmente fazem um papel intermediário: ligam o cidadão comum com entidades e organizações que podem participar da solução de problemas identificados*.

Ao contrário de Salamon e Anheier e Kisil, que prescrevem as características que devem possuir as organizações do terceiros setor, Andion (1998) descreve, com base em estudos realizados, as seguintes características comuns entre as organizações do setor:

1. Possuem um objetivo social: antes da produção de bens e serviços a contribuição dessas organizações é dada à sociedade *pela rentabilidade social que gera* (p.14)
2. Criam de uma relação social de proximidade em função da concentração local: desperta um sentimento de identificação tanto para os membros quanto para a comunidade.
3. Apresentam formas plurais de trabalho: assalariados, voluntários e outros parceiros.
4. Envolvem a participação de diferentes atores: profissionais, voluntários e até mesmo usuários.
5. Utilizam diferentes fontes de recursos financeiros.

Apesar da dificuldade em diagnosticar as organizações pertencentes ao terceiro setor, Fernandes (1997) afirma que existem quatro razões fundamentais pelas quais há sentido agrupar uma ampla variedade de organizações sob um mesmo denominador comum:

1. Fazem contraponto às ações do governo, ou seja, não apenas o governo é capaz de atender as necessidades de bem estar da sociedade, mas iniciativas particulares também são capazes de suprir tais expectativas;
2. Fazem contraponto às ações do mercado na medida em que o indivíduo doa-se para coletivo;
3. Emprestam um sentido maior aos elementos que o compõem, pois *num ambiente competitivo, que se avizinha de um darwinismo econômico, expressões práticas de amor e de solidariedade social saltam aos olhos da opinião pública, repondo o gosto pela sociabilidade* (p.30)
4. Projetam uma visão integradora da vida pública destacando a *complementaridade que existe (ou deve existir) entra as ações públicas e privadas*.(p.31)

Na tentativa de se estabelecer uma tipologia para o terceiro setor, fato que auxiliaria na sistematização de estudos sobre esse universo de organizações, Kisil (1997, p.143) propõe uma classificação em três categorias de acordo com o tipo de serviço preponderante. Dentro dessa lógica, o autor dividiu-as em:

a. Organizações de advocacia: entidades que visam defender direitos e lutar por causas específicas;
b. Organizações de caráter técnico: *fornecem informações, serviços de consultoria, acesso a determinadas tecnologias, ou programas de capacitação de recursos humanos* com o objetivo de ajudar outras associações; e
c. Organizações prestadoras de serviços.

Uma outra tipologia, estabelecida com base em critérios de acordo com o tipo de atuação, é apresentada por Gohn (1997), onde se tem:

1. ONGs caritativas: aquelas voltadas para a assistência a áreas específicas, como menor, mulher e idosos.
2. ONGs desenvolvimentistas: aquelas que surgiram e cresceram a partir de propostas de intervenção no meio ambiente.

3. ONGs cidadãs: aquelas voltadas para a reivindicação dos direitos de cidadania.
4. ONGs ambientalistas: são as ecológicas, que possuem mais visibilidade junto à opinião pública.

Coelho tece algumas críticas em relação à tipologia de Gohn. A autora afirma que o termo ONG não é apropriado para designar todas as organizações do terceiro setor, mesmo porque diversas não se identificam como tal. Além disso, continua Coelho, não fica claro a diferença entre ONGs ambientalistas e desenvolvimentistas, também não estão incluídas nessa tipologia as fundações e as entidades voltadas para os próprios membros, entre outras observações.

O terceiro setor, para Salamon (1997), pode ser analisado de três diferentes ângulos, ou como sugere o autor o terceiro setor tem três faces: o terceiro setor como idéia, como realidade e como ideologia.

O setor enquanto idéia reúne diversas pessoas em torno de valores comuns. *Pode-se, pois, dizer que o terceiro setor é, em primeiro lugar, um conjunto de instituições que encarnam os valores da solidariedade e os valores da iniciativa individual em prol do bem público* (p.92).

Já o terceiro setor como realidade refere-se a um grupo de entidades sociais concretas e nesse sentido tem enfrentado problemas de natureza empírica, pois é muitas vezes subestimado pelos *sistemas de dados básicos usados para desenvolver informações sobre a estrutura e a composição de nossas sociedades* (p.93) e, principalmente, de natureza conceitual dado que *a diversidade do setor é tão assombrosa, que nos induz a passar por alto as consideráveis similitudes que também existem nele* (p.93). Dessa forma, na ausência de *um conceito unificador, o todo vem a parecer menor que as partes constituintes. O resultado é que o terceiro setor tem permanecido estranhamente invisível como realidade, ainda que chame cada vez mais atenção como idéia* (p.93). Para o processo de construção de identidade do terceiro setor, afirma Coelho (2002, p.67) *é indispensável que as próprias entidades se percebam como parte de um conjunto e no momento seguinte passem a atuar como tal*.

Em pesquisa realizada por Salamon, denominada Projeto Comparativo do Setor Sem Fins Lucrativos da Universidade *Johns Hopkins*, na qual foram enfocadas organizações dos Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Hungria e Japão que possuíam as seguintes características: não fazem parte do sistema

governamental; não distribuem lucros; são autogerenciadas; e contam com participação voluntária, concluiu-se que:

1. O terceiro setor constitui uma grande força econômica, dado que empregava em 1990, 12 milhões de pessoas nos países pesquisados e em termos de gastos superou a marca de US$600 bilhões.
2. Embora os Estados Unidos encabecem a lista em termos de escala do emprego no setor sem fins lucrativos (6,8%), outros países não ficam atrás. Na França, Alemanha e Reino Unido o terceiro setor representa 4% do emprego nesses países.
3. Mesmo quando parece idêntico no todo, o Terceiro setor pode apresentar diferenças significativas de composição; e
4. A emergência de suas instituições não depende necessariamente da presença de numerosos indivíduos ricos desejosos de fazer caridade, pois as doações não são a principal fonte de recursos dessas organizações.

Frente a esses resultados, Salamon ressalta a importância econômica que essas organizações representam para ainda não terem conquistado seu pleno espaço como realidade.

Por fim, o autor salienta que em função do terceiro setor como realidade ter permanecido invisível durante um longo período, o terceiro setor como ideologia ocupou um espaço de destaque na opinião pública. No entanto, a concepção ideológica que se formou sobre o terceiro setor traz uma série de distorções em relação a sua real idéia. Como conseqüência destas distorções, Salamon (1997, p.96) aponta quatro mitos sobre o setor que obscurecem seu verdadeiro papel, a saber:

1. Mito da insignificância ou incompetência: crê-se que organizações do terceiro setor são amadoras para enfrentar os problemas da sociedade. *Esse mito tem sido alimentado, em caráter defensivo, por autoridades do governo e aqueles que elas representam, visando desacreditar iniciativas sem fins lucrativos e defender o monopólio estatal da solução dos problemas públicos* (p.96);
2. Mito do voluntarismo: pressupõe que as organizações sem fins lucrativos apoiam-se exclusivamente na ação voluntária, não remunerada;
3. Mito da virtude pura: *a noção de que as organizações voluntárias são por natureza instrumentos com propósitos essencialmente públicos,*

responsáveis pelas camadas necessitadas e obedientes a normas democráticas (p.97);

4. Mito da imaculada conceição: refere-se a idéia de que a filantropia e o voluntariado são fenômenos novos em quase todo o mundo.

Além das distorções provocadas pelos mitos acerca do terceiro setor, para Salamon alguns desafios o rondam e superá-los é imperativo para o seu desenvolvimento. Os desafios para o futuro citados pelo autor são: o desafio da legitimidade, o desafio da eficiência, o desafio da sustentabilidade e o desafio da colaboração.

Diversas causas contribuem para dificuldade enfrentada pelo setor no sentido de sua legitimação. A falta de informação disponível sobre seu potencial e suas ações torna-o, muitas vezes, pouco reconhecido pela sociedade. *Ele é sistematicamente ignorado nas estatísticas econômicas nacionais, poucas vezes mencionado nos debates políticos, subestimado na imprensa e na educação pública e uma lacuna na pesquisa acadêmica* (p.102-103). Além disso, há casos em que essas organizações são 'utilizadas' impropriamente como forma de burlar os tributos. Essas situações tornam ainda maior o desafio pela legitimidade. Nessa perspectiva, Salamon (1997) menciona que para enfrentar tal desafio devem ser divulgados em larga escala informações básicas sobre as organizações do terceiro setor, a fim de promovê-las; concentrar esforços na área da educação pública com intuito de conscientizar a população sobre o terceiro setor e sua potencialidade; dar forma legal ao setor e; exigir transparência contábil das organizações do setor, pois *maior transparência e abertura parecem ser pré-requisitos absolutos para o crescimento futuro* (p.105).

Quanto ao desafio da eficiência Salamon (1997) coloca que esse é um desafio bastante delicado para essas organizações que são conhecidas por sua flexibilidade, criatividade e sensibilidade às sugestões e preocupações populares. Contudo, não deixam de ser organizações, e dessa forma enfrentam sérios desafios na esfera da administração e do controle institucionais. *Quanto mais se empenham na solução dos problemas sociais mais crescem as pressões para aperfeiçoarem seus sistemas de administração e seu desempenho* (p.105).

O desafio da sustentabilidade recai em duas questões fundamentais: a primeira é conquistar sustentabilidade financeira na busca de garantir sua sobrevivência; a segunda refere-se a capacidade da organização em manter seus

recursos humanos, ou como o autor denominou, desafio da sustentabilidade do capital humano.

Por fim, o desafio da colaboração consiste, conforme Salamon (1997), na capacidade de firmar parcerias com o Estado, com o setor empresarial e promover, também, *colaboração em suas próprias fileiras* (p.108).

2.1.2 O terceiro setor conquistando seu espaço

O terceiro setor sofreu uma significativa expansão a nível mundial nos últimos anos. Para Salamon (1998) os fatores que contribuíram para esse crescimento foram quatro crises: do *welfare state,* do desenvolvimento, ambiental global e a do socialismo; e também duas mudanças revolucionárias: a da comunicação e o crescimento econômico.

O autor explica que a crise do moderno *welfare state* refere-se a incapacidade do Estado em suprir as necessidades dos cidadãos. A partir da insuficiência da resposta do *welfare state* para a resolução dos problemas sociais *ocorre o 'refluxo da maré' e passa-se a pensar no pequeno, na descentralização e no limite do papel do Estado* (Coelho, 2002, p.44). Essa crise está se presenciando desde os anos 80 ao redor do mundo, embora, como ressalta Coelho (2002, p.44), não se pode mencionar *numa crise do welfare state no Brasil, já que nunca o alcançamos plenamente, podemos dizer que também sofremos de uma crise do Estado, que se agravou consideravelmente ao final do período do governo militar, esgotado o modelo desenvolvimentista e centralizado*.

Paralela a crise do *welfare state*, despontou a crise do desenvolvimento, marcada pelo significativo aumento da pobreza. Essa crise foi impulsionada, principalmente, nos anos 70 pelo colapso do petróleo e no início da década de 80 pela recessão. Segundo Kisil (1997, p.135) a crise do petróleo em 1973 *diminuiu dramaticamente a capacidade dos governos em atender as necessidades do processo de desenvolvimento. Assim, as sociedades nacionais tiveram que desenvolver alternativas para o processo de desenvolvimento*. Além disso, acrescenta o autor, a crise econômica no início dos anos 80 *mudou a discussão sobre o desenvolvimento: de uma visão central e globalizante para uma visão local e apropriada para cada comunidade*.

Conforme Salamon (1998), a terceira crise, a crise ambiental global, é decorrente das outras crises. A consciência para a preservação ecológica torna-se secundária quando questões como sobrevivência devem ser solucionadas. Fora isso, a própria postura dos países desenvolvidos frente ao meio ambiente até os anos 80 foi marcada pela degradação em larga série do ambiente e total desatenção com os recursos naturais.

A quarta crise, indicada por Salamon (1998) como uma das causas do aumento no número de organizações do terceiro setor, a crise do socialismo, configura-se pelo não funcionamento do sistema comunista e falência desse tipo de sistema onde era aplicado.

Da mesma forma que essas quatro crises impulsionaram o crescimento do terceiro setor, duas revoluções também exerceram forte influência neste processo: a revolução nas comunicações e crescimento econômico.

Salamon (1998) menciona que o grande avanço em termos de comunicação nas últimas décadas, em virtude da invenção e aprimoramento dos meios de comunicação, como o computador, televisão, fax e 'internet', facilitou o contato e aproximou as pessoas. Da mesma forma, a alfabetização e a educação, também tiveram os seus índices elevados. Esse cenário promoveu e facilitou a mobilização das pessoas em estabelecer contatos e organizarem-se em prol de diferentes causas.

O último fator apresentado pelo autor como impulsionador do crescimento do terceiro setor, a segunda revolução, foi o crescimento econômico. Conforme Salamon (1998), em decorrência do crescimento da economia mundial, houve o surgimento de uma nova classe, denominada classe média urbana. As pessoas pertencentes a esta classe foram as principais articuladoras de movimentos que buscavam reagir à crise econômica. Dessa forma, o crescimento do terceiro setor, deve-se em parte, ao crescimento econômico, ou nas palavras de Salamon (1998, p.9), *se a crise econômica, em ultima instância, levou a classe média à ação, o crescimento econômico prévio criou a classe média que se organizaria para reagir*.

Tais fatores fizeram com que no mundo inteiro surgissem organizações de apoio e combate a diversas questões como: mortalidade infantil, meio ambiente, amparo a idosos, órfãos, desabrigados, aidéticos, drogados, enfim, diferentes razões impulsionaram a criação de uma variedade de organizações que existem atualmente.

O crescimento deste setor chamou a atenção para o fenômeno. Tornou-se evidente a existência de formas organizativas que não eram pertencentes nem ao Governo e nem ao mercado privado. Tais formas organizativas foram então denominadas terceiro setor e se tornam mais intensamente discutidas.

2.1.3 A roupagem do terceiro setor no Brasil

Conforme colocado anteriormente, uma série de razões implicaram num significativo aumento do número de organizações do terceiro setor nos últimos anos. Contudo, o termo terceiro setor continua sendo usado para designar, de forma igual, qualquer organização não pertencente ao primeiro nem ao segundo setor. Segundo Cardoso (1997, p.8) *pode ser que a diferenciação interna* [do terceiro setor] *se acentue de tal forma que, no futuro, essa designação já não sirva como conceito unificador e identificador.*

Essa expansão do setor ocorreu mundialmente, o que favoreceu a diversidade de tipos de organização. Conforme Andion (1998, p.14) *o movimento solidário é fortemente ligado à dinâmica presente em cada sociedade*. Essas organizações, afirma Défourny *apud* Andion (1998, p.14), possuem *formas de expressão flexíveis que variam de acordo com as estruturas legais dominantes, a organização social local, os diferentes backgrounds culturais e a história de cada região*.

Apesar da variedade de tipos de organizações que o setor abrange, Rodrigues (1998) reuniu as principais categorias que compõem o terceiro setor no Brasil. No quadro três estão apresentadas as principais categorias que compõem o terceiro setor e suas respectivas características, conforme a autora.

Categoria	Características
Associações	Voltadas para os membros Variedade de objetivos
Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	Voltadas para o cliente Assistência social Serviços sociais nas áreas de saúde e educação Filantropia empresarial
Organizações não governamentais (ONGs)	Orientadas para terceiros Não pratica caridade Construção da cidadania
Fundações privadas	Categoria essencialmente jurídica

Organizações sociais (OS)	Absorver atividades publicizáveis

Quadro 3: Principais categorias do terceiro setor no Brasil
Fonte: Rodrigues, 1998

De acordo com o artigo 16 do Código Civil Brasileiro, as organizações do terceiro setor podem assumir a forma jurídica de sociedades civis ou associações civis ou, ainda, fundações de direito privado.

Segundo o artigo 16 do Código civil brasileiro:

Art. 16 São pessoas jurídicas de direito privado:

I – as sociedades civis, religiosas, pias, morais, cientificas ou literárias, as associações de utilidade pública e as fundações;

II – as sociedades mercantis

Foi também este mesmo artigo que oficializou a distinção entre organizações com fins lucrativos das sem fins lucrativos. É considerada sem fins lucrativos, conforme parágrafo 1º do artigo 1º da Lei 9.790/99:

> (...) a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

Segundo Martins (2000), consultor e advogado da Rede de Informações do terceiro setor (RITS), as fundações caracterizam-se por não possuir membros ou sócios e necessitam de patrimônio para serem fundadas. Nascem de uma doação. Uma vez constituída a fundação é necessário que o instituidor lhe determine um estatuto, suas regras de funcionamento e um grupo que irá se responsabilizar em gerir esse patrimônio de acordo com seus objetivos. A partir do ato de doação o patrimônio passa a pertencer a toda sociedade civil.

Em relação às associações e sociedades, Martins (2000) afirma que na origem ambas são iguais, pois nascem da vontade das pessoas em se associar. Porém, as associações nascem da vontade de criar um instituto ao qual as pessoas vão aderir. São aquelas cujo instrumento de constituição é um estatuto. Já as

sociedades civis têm natureza contratual, nascem de um contrato, onde as pessoas que vierem a compor obrigam-se umas com as outras.

Segundo Campos (2002), as sociedades civis são formas de constituição de pessoas jurídicas que objetivam fim econômico ou lucrativo, o qual deve e pode ser repartido entre os sócios. Por esta razão, tais formas associativas não podem ser adotadas pelas entidades do terceiro setor. Sendo assim, segundo esse autor, a constituição jurídica das organizações deste setor só pode ser associação ou fundação. Barbosa e Oliveira (2001) também salientam que a natureza jurídica das organizações do terceiro setor pode ser apenas associação ou fundação.

Campos (2002) afirma, também, que as entidades do terceiro setor, justamente por não possuírem finalidade lucrativa, constituem-se predominantemente sob a forma de associação ou fundação. Outras denominações como ONG, Instituto, Pacto, Movimento, Confraria, etc, não são conceitos propriamente jurídicos, podendo ser considerados 'nomes fantasia' das entidades. Por outro lado, as formas de sociedade civil e comercial não podem ser adotadas por entidades sem fins lucrativos, exatamente porque pressupõe a busca e repartição de lucro.

É importante acrescentar que também se pode encontrar no Brasil os seguintes termos associados às organizações do terceiro setor: organização social (OS), organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), utilidade pública, entidade filantrópica. Porém deve-se salientar que os termos acima citados tratam-se de qualificações ou títulos que são concedidos pelos órgãos competentes às organizações que atendam aos requisitos previstos. No entanto, continuam a ser organizações sem fins lucrativos, configurando-se como associação, sociedade ou fundação (CAMPOS, 2002; MARTINS 2002).

2.1.4 O caminho que o terceiro setor trilhou no Brasil

Apesar de ser recente a notoriedade do Terceiro setor no Brasil, pode-se identificar iniciativas de natureza solidária no país ainda no período colonial. Segundo Corullón (*apud* Coelho, 2002), desde o século XVI existem no Brasil instituições de assistência a pessoas carentes, orientadas por fins filantrópicos,

influenciadas pelo modelo português das Casas de Misericórdia, baseadas em ações caritativas e cristãs.

O Brasil, durante o período colonial, caracterizava-se pela não separação entre Igreja e Estado. Nesse período a igreja católica zelava pelo bem estar da população local, como forma de atrair novos fiéis. Dessa forma, cabia à igreja, quase exclusivamente, as atividades de cunho social, principalmente nas áreas de educação, saúde e assistência social. Esse papel foi desempenhado pela Igreja até aproximadamente 1890 (RODRIGUES, 1998).

Em 07 de janeiro de 1890, por meio do Decreto 119-A, ocorre a separação entre Igreja e Estado. Porém, a consolidação do Estado nacional deu-se somente por volta de 1930. Durante esse período, de 1890 a 1930, a função social, até então desempenhada pela Igreja, passou gradativamente a ser absorvida pelo Estado e à Igreja restou exercer um papel complementar (OLIVEIRA NETO, 1991).

Na seqüência cronológica da evolução do Terceiro setor no Brasil, um importante acontecimento foi a criação do código civil brasileiro, em 1916. Esse foi o primeiro passo no reconhecimento legal das organizações sem fins lucrativos. Pela primeira vez é feita a distinção entre organizações privadas com fins econômicos daquelas sem fins econômicos (LANDIM, 1993).

O segundo momento em direção à legitimação das organizações da sociedade civil ocorreu em 28 de agosto de 1935, por meio da Lei n.91. Essa lei introduziu o conceito de utilidade pública. O título de utilidade pública era concedido às sociedades civis, associações e fundações que serviam desinteressadamente à coletividade. (FRASSON, 2001)

Poucos anos depois, em 1938 no Governo Getúlio Vargas, foi criado o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que passou a congregar todas as organizações tidas de utilidade pública e lhes conceder isenções fiscais. Dessa forma, o Estado, incapaz de desempenhar a função social em sua totalidade, utilizou-se desse mecanismo para atender a sociedade. (RODRIGUES, 1998)

Essa situação de proximidade entre as organizações de utilidade pública e governo persistiu até 1964, quando então iniciou o regime militar no Brasil. Durante o período da ditadura a realização da reforma tributária e da reforma administrativa, aliada ao crescimento econômico acelerado do país naquele período, criaram mecanismos de financiamento que possibilitaram ao governo a exercer ao máximo o seu papel social. Por conseqüência, as organizações do terceiro setor neste

momento não foram valorizadas. Além disso, durante esse período, os movimentos associativistas (partidos políticos, sindicatos e universidades) foram proibidos de participação na esfera pública.

Esse cenário fez com que surgissem movimentos contestatórios no país. Ao longo dos anos 70 proliferaram-se organizações que lutavam contra a ditadura militar vigente na época. Como forma de protesto ao governo, elas autodenominavam-se organizações não governamentais (ONGs). Assim, carregavam no próprio nome seu protesto. (FISCHER e FALCONER, 1998; COELHO, 2002; FERNANDES, 1994)

Com o processo de redemocratização ocorrido no Brasil durante os anos 80, as ONGs tiveram que redirecionar seus objetivos. Havia perdido o sentido de protestar contra a forma de governo vigente em anos anteriores. Com isso, o foco das ONGs passou para causas como AIDS, meio ambiente, minorias etc. (BAYMA, 1997)

Em 1993, foi sancionada a Lei 8.742 que permitiu ao Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) conceder às organizações que atendessem a determinadas exigências, o Certificado de Fins Filantrópicos. De acordo com essa lei, a entidade que obtivesse essa certificação ficava isenta de contribuição patronal ao INSS.

A reforma do Estado, iniciada em 1995, marcou a reaproximação entre as organizações do terceiro setor e o Estado. Em 1998, com o plano diretor da reforma do aparelho do estado é criada uma figura jurídica inédita: as Organizações Sociais (OS). As OS absorvem atividades publicizáveis, que é a transferência para o setor público não estatal de direito privado a responsabilidade pela execução de serviços que não envolvem o exercício do poder do Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado: educação, saúde, cultura, meio ambiente, pesquisa cientifica (RODRIGUES, 1998).

Apesar dos avanços obtidos no sentido de legitimação das organizações sem fins lucrativos no Brasil, o terceiro setor agrega uma diversidade de formas organizativas, tanto em relação a forma, como por exemplo fundação ou associação, quanto em relação a seus objetivos.

Na verdade, as organizações que compõem o terceiro setor, assim são definidas por exclusão. De acordo com Cardoso (1997, p.8) *recorremos hoje à expressão terceiro setor para distingui-lo do primeiro, que é o setor público, e do*

segundo, representado pelas atividades lucrativas. Diante disto, uma tentativa de regulamentar do terceiro setor no Brasil ocorreu no final dos anos 90.

Pressionado pela expansão do setor, o governo sancionou em 23 de março de 1999 a lei nº 9.790 a qual dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, instituindo e disciplinando o Termo de Parceira e dá outras providências. O objetivo desta Lei é abranger todas as organizações de natureza solidária e dá-lhes legitimidade legal e transparência administrativa. Existem muitas organizações que não possuem nenhum tipo de registro legal, e uma outra parcela que legalmente enquadra-se num campo de atuação que não corresponde a realidade. Isso ocorre, entre outras razões, porque as leis precedentes não contemplavam a variedade de finalidades nas quais as organizações do terceiro setor atuam.

Essa Lei, considerada o marco legal do terceiro setor, é o resultado do trabalho de dezenas de organizações da sociedade civil, em parceria com o Governo Federal e o Congresso Nacional, articulado pelo Conselho da Comunidade Solidária. Nesse trabalho de parceria, um dos principais problemas apontados foi a dificuldade de acesso por parte das organizações da sociedade civil a qualquer qualificação que estabelecesse o reconhecimento institucional. Tal obstáculo deve-se, basicamente, a duas razões: o excesso de burocracia e o não reconhecimento legal de vários tipos de organizações.

A legislação anterior, que não foi revogada, preocupa-se excessivamente com documentos e registros contábeis para a obtenção da qualificação e a realização de convênios. Nesse sentido, segundo Ferrarezi e Rezende (2000), a nova Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) é o início do processo de atualização da legislação brasileira que passa a reconhecer a importância e as especificidades da esfera pública não estatal.

2.1.5 A gestão das organizações do terceiro setor

Conforme exposto anteriormente, existe nas organizações do terceiro setor, presença de formas plurais de atuação. O trabalho voluntário, que configura uma dessas formas plurais, caracteriza-se pela não remuneração dos serviços prestados

e atividades desenvolvidas em uma organização. Segundo a Organização das Nações Unidas, o voluntário é qualquer pessoa (homem ou mulher, jovem ou adulto) que, movida por interesse pessoal e espírito cívico, dedique parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a atividades de bem-estar social ou outros campos. (COELHO, 2002, p.69)

Acredita-se que os membros voluntários exercem um importante papel na maioria dessas organizações. Isso porque uma das principais razões que motivam as pessoas ao voluntariado é a identificação com a causa na qual a organização atua, o que consequentemente tem implicações favoráveis em relação ao comprometimento e a satisfação do voluntário no exercício da sua atividade. Além disso, supõe-se que essas pessoas são, muitas vezes, fundamentais no processo de captação de recursos, seja por sua influência político-social ou pela sua popularidade na sociedade. Sendo assim, o corpo voluntário de uma organização, dependendo da forma como está organizado, pode trazer grandes vantagens, inclusive em termos de credibilidade de imagem da organização junto à sociedade.

Por outro lado, o voluntariado pode configurar uma questão problemática. Um problema enfrentado pelas organizações, relacionado ao voluntariado, reside no fato de que algumas pessoas julgam que por estarem atuando como voluntário *não precisam se submeter às regras e procedimentos estabelecidos pela organização para a ação* (COELHO, 2002, p.76).

Outro problema associado ao voluntário recai sobre a questão da habilidade necessária para cumprir certas funções. Apesar da identificação com a causa, nem sempre o voluntário tem a qualificação necessária e o perfil adequado para desempenhar determinada atividade. Coelho (2002, p.76) menciona que há problemas relacionados com o voluntário tais como em *relação ao controle de qualidade das ações das organizações* levando a organização a providenciar programas de capacitação. Caso contrário, a contribuição dada pelo membro à organização fica baseada na opinião infundada, pois falta-lhe conhecimento técnico para emitir uma idéia apropriada (BECKER, CARAVANTES e SCORNAVACCA JR., 1998). Isso geralmente representa um problema para as agências governamentais que desejam destinar fundos públicos a essas organizações, uma vez que estas agências têm responsabilidades e devem assegurar que os recursos sejam empregados de forma qualificada (COELHO, 2002). Além disto, o crescimento do número de organizações do terceiro setor aumentou também a disputa por recursos

financeiros junto às fontes de financiamento e consequentemente a necessidade de profissionalização.

Os recursos financeiros das organizações do terceiro setor são provenientes de diversas fontes. Moraes (2001, p.33) salienta que os tipos de financiamento referem-se ao *conjunto de características que envolvem o que está sendo financiado e a forma pela qual ocorre*. São eles:

1. Institucional: são financiamentos que mantém o funcionamento da organização, tanto na execução de projetos quanto no seu funcionamento interno;
2. Projetos específicos: o recurso é liberado mediante a aprovação de um projeto e possibilita, dessa forma, a sua execução; apenas as atividades internas que estiverem relacionadas diretamente com o desenvolvimento do projeto serão financiadas.
3. Venda de produtos e serviços: as atividades da organização podem ser financiadas através de recursos obtidos por meio da comercialização de produtos e ou prestação de serviços
4. Associações: a filiação de membros que se identifiquem com a causa na qual a organização atua é uma forma de financiar a manutenção da entidade. Esse tipo de financiamento, além de promover o comprometimento do associado e seu apoio prolongado, permite bastante liberdade na alocação dos recursos.
5. Doações: Assim como a associação, as doações também permitem flexibilidade no uso do recurso, entretanto o doador nem sempre *têm interesse na participação contínua* (p.35)
6. Voluntariado: apesar de não constituir uma forma de financiamento propriamente dita, o voluntário, na medida em que presta seus serviços sem ser remunerado, permite que a entidade aloque o recurso poupado em outros fins.
7. Outros financiamentos: a obtenção de títulos emitidos pelo governo, tais como o certificado de utilidade pública e o certificado de filantropia, asseguram isenções fiscais. Dessa forma, a entidade está livre do pagamento de determinados tributos podendo utilizar o dinheiro em outras atividades. Outra forma de financiamento é a atuação em redes organizacionais. *Da mesma forma que os títulos, é uma maneira de minimizar o dispêndio de recursos financeiros da entidade, já que essa modalidade permite execução de*

projetos conjuntos, normalmente com maior produtividade e redução de custos (p.36)

Além dos tipos de financiamento explicitados acima, outras fontes de financiamento são apontadas por Cruz (1998). Para a autora, algumas das possíveis fontes de recursos financeiros são: indivíduos, empresas, fundações e agências internacionais, recursos públicos governamentais, projetos de geração de renda, eventos e igrejas.

Segundo Moraes (2001), diante dos tipos de fontes de recursos financeiros a entidade deve definir qual o modelo de financiamento que melhor se adequa aos seus objetivos. Dentre os modelos existentes, a autora elenca os seguintes tipos:

1. Organização financiada por *pool* de financiadores: quando *existe um conjunto de mantenedores que, identificados com o trabalho da organização, assumem (total ou parcialmente) os custos decorrentes da manutenção interna da instituição*. (p.31)
2. Organização com financiamento de projetos específicos
3. Organização autônoma (autofinanciada): a organização, por meio de recursos próprios, garante sua sustentabilidade. Como exemplo desse modelo, a autora cita as instituições mantidas por igrejas ou empresas.
4. Financiamento misto: nesse caso os recursos vêm de tipos diferentes de financiamentos. Dessa forma, a utilização do recurso está atrelada às imposições do doador.

Alguns dados sobre a receita de organizações do terceiro setor podem ser obtidos na pesquisa realizada por Coelho (2002) com organizações sem fins lucrativos atuantes na área de educação infantil na região metropolitana de São Paulo. De acordo com a autora, apesar de somente 49 entidades de um total de 74 pesquisadas terem enviado as informações solicitadas, dois resultados bastante alarmantes foram constatados:

- 24 organizações (50%) dependem de uma única fonte de recursos;
- dez organizações (20%) informaram que 100% de sua receita são compostos de verbas governamentais.

Nos Estados Unidos, por sua vez, ao longo dos anos, a grande maioria das organizações prestadora de serviços passou a cobrar taxas da população usuária.

Na década de 80, afirma Coelho (2002, p.177), a partir da administração Reagan, o valor dessas taxas aumentou consideravelmente. *Os analistas avaliam que a administração Reagan foi nefasta ao setor. A saída encontrada foi não apenas incrementar as taxas, mas também recrudescer a procura por doações. [...] Independente da crise financeira, o fato é que nos Estados Unidos esse setor já vem de longa data operando de forma 'comercial'*.

A crescente demanda por financiamento é uma das razões pela qual as organizações do terceiro setor estão se profissionalizando. Acredita-se, entretanto, que os modelos de avaliação, assunto que será discutido no próximo capítulo, adotado por alguns agentes financiadores a fim de fiscalizar o uso do dinheiro têm sido fator determinante no processo de profissionalização de tais organizações. Tanto no caso brasileiro quanto no americano, o enfoque principal dos mecanismos governamentais de controle está na fiscalização orçamentário-financeira (COELHO, 2002).

Atualmente, para garantir um mínimo de isenção e o controle da qualidade do que está sendo ofertado, os repasses de recursos têm sido feitos com a exigência de mecanismos de acompanhamento e avaliação externa, ou seja, realizados por terceiros.

Entretanto, a implantação de mecanismos de controle, salienta Coelho (2002) provoca reações ambíguas nas próprias organizações brasileiras. *Por um lado, concordam com sua necessidade. Entendem que esse é um direito da agência financiadora e declaram expressamente que a qualidade do serviço prestado é um interesse da própria organização. Por outro lado, temem que, para viabilizar a implantação desses mecanismos, acabem se tornando tão burocráticas, morosas e ineficientes quanto às agências públicas* (p.166-167).

A exemplo dessas fiscalizações pode-se destacar as avaliações periódicas de equipes técnicas e auditorias financeiras profissionais (FISCHER e FALCONER, 1998). Silva e Silva (2002, p1) chamam atenção para o risco que pode representar as exigências adotadas pelas fontes financiadoras. Os autores são enfáticos ao afirmar que

> essas exigências [dos agentes financiadores] reproduzem as existentes na própria organização financiadora. Isso pode trazer uma mudança profunda no perfil dessas organizações, que de organizações flexíveis, altamente adaptáveis e movidas por

> ideologias, podem se transformar em organizações altamente burocratizadas e com estrutura rígida, talvez até 'filiais' de grandes empresas ou governos nacionais, perdendo as características que as tornam únicas.

A inadequação dos mecanismos legais normatizadores, ressalta Coelho (2002), está presente tanto em países onde o setor se encontra mais desenvolvido, como por exemplo os Estados Unidos, quanto em países em que ele se está em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, onde o setor apenas recentemente se formata enquanto tal.

Parece evidente, frente ao exposto nos parágrafos precedentes, que a avaliação orçamentário-financeira tende a ser cada vez mais praticada por parte das agências de financiamento. No entanto, acredita-se que o risco para as organizações do terceiro setor reside não na fiscalização propriamente dita, mas sim nos critérios adotados pelos modelos de avaliação utilizados. Eles podem representar uma ameaça a auto imagem dessas organizações visto que as próprias organizações do terceiro setor se vêem *como uma organização substantiva, flexível, com capacidade de auto-organização e de autogestão e, portanto, se considera descompromissada com o estatuto da sociedade burocratizada* (BAYMA, 1997, p.120). A substantividade que, segundo Serva (1996), parece predominar nas organizações do terceiro setor é reforçada quando resgata-se as características das isonomias abordadas por Ramos (1989). As isonomias, para o autor, são um sistema social onde todos os membros são iguais, no sentido dos seus direitos e onde predomina a racionalidade substantiva.

A primeira característica das isonomias refere-se ao seu objetivo. Nesse tipo de sistema social busca-se, segundo o autor, essencialmente permitir a atualização dos seus membros. A autogratificação é outra característica que Ramos (1989) aponta a respeito das isonomias. Nesses sistemas sociais os indivíduos desempenham atividades recompensadoras em si mesmas. A terceira característica é que suas atividades são promovidas como vocações, não como empregos. Em uma isonomia a tomada de decisão e a fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente. Essa, de acordo com Ramos (1989) é sua quarta característica. Por fim, o autor afirma que o tamanho de uma isonomia é limitado. Se ela aumentar de tamanho além do ponto ideal ela perderá sua condição de sistema social isonômico, transformando-se em uma democracia, oligarquia ou burocracia.Com base nessas

características, pode-se inferir que as organizações do terceiro setor muito se assemelham de organizações isonômicas.

A associação entre as características das isonomias e organizações do terceiro setor não é conclusivas e também não se referem a todas as organizações do setor. Porém dado a semelhança existente pode-se sugerir que a razão subjacente as organizações do terceiro setor seja a razão no seu sentido clássico, predominando assim a racionalidade substantiva.

Outra razão que pode estar influenciando o processo de profissionalização das organizações do terceiro setor é a legislação governamental. Ao longo dos anos, conforme descrito anteriormente, novas leis foram sendo criadas e com isso novas regras foram impostas ao setor, demandando maior habilidade técnica parta lidar com esta realidade. Conforme Cardoso (1997, p.10) *existe ainda uma inegável dificuldade da burocracia governamental para entender os objetivos e o tipo de atuação das entidades do terceiro setor*. Coelho (2002, p.92) ressalta que comparando com o sistema americano, o processo de constituição das entidades brasileiras sem fins lucrativos é muito mais confuso e complicado.

Além disso, as novas causas, tais como ecologia, AIDS, racismo, que as organizações do terceiro setor no Brasil assumiram pós-período de ditadura também exigiram maior qualificação dos membros da organização. Conforme coloca Bayma (1997, p.121) essas novas causas *exigem alta qualificação sob o risco de não apresentarem respostas aos problemas colocados pela sociedade*.

A profissionalização das organizações pressupõe não só o emprego de pessoas qualificadas e capacitadas, mas também o uso de ferramentas de gestão adequadas. Nesse sentido, o gerenciamento das organizações do terceiro setor é um assunto bastante incipiente, pois como afirmam diversos autores, essa questão é um campo pouco explorado pela academia. Há uma grande escassez de pesquisas sobre essas organizações, principalmente que as estudem de uma forma sistematizada, profunda e em maior amplitude. (FISCHER e FALCONER; 1998; ANDION, 1998; CUNHA, 1997; RODRIGUES, 1998; SALAMON, 1998)

O que tem sido realizado, segundo Andion (1998), são estudos pautados numa visão funcionalista onde as particularidades das organizações solidárias são desconsideradas e a sua análise é realizada com base nos conceitos e instrumentos utilizados pela administração tradicional. Uma exceção à observação de Andion, parece ser a tese elaborada por Simone de Castro Tavares Coelho. A autora

realizou um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos e teceu uma série de conclusões a respeito de suas estruturas. Para fins dessa dissertação, foi dada ênfase para os resultados obtidos nas organizações brasileiras, já que essas constituem o universo em que a pesquisa realizará.

A respeito da estrutura das organizações brasileiras investigadas na pesquisa realizada com 74 entidades atuantes na área de educação infantil na região metropolitana de São Paulo a autora concluiu que:

1. *A existência do estatuto é 'pro forma', apenas o cumprimento de uma exigência legal. Ele logo é engavetado e nem sempre é cumprido, imperando a prática cotidiana na definição dos procedimentos*. (p.116)
2. *Além da diretoria, não há a rigor uma estrutura formal para os demais níveis organizacionais das instituições, que acabam funcionando porque certas pessoas se responsabilizam por determinadas funções. Essas funções não são necessariamente determinadas a priori, mas surgem de acordo com o desenvolvimento das atividades da organização*. (p.118)
3. *O fato de a maioria dessas instituições ser relativamente pequena permite que adotem uma estrutura de funcionamento informal, baseada em algumas funções chaves* (p.118)
4. *Também se pode observar nelas uma certa estrutura informal. Nas entrevistas, justificam o tipo de organização interna como uma forma de dar mais agilidade ao próprio gerenciamento da entidade, facilitando a integração ou o desligamento de pessoas de acordo com os projetos em curso. Evidentemente, quanto maior a instituição, maior o seu grau de formalização, inclusive no caso americano* (p.119)

Contudo, por se tratar de um universo tão variado de organizações, não se pode generalizar os resultados encontrados na pesquisa para todo setor. Como a própria autora salienta, a gestão das atividades internas das entidades do terceiro setor brasileiro varia de acordo com o seu tipo.

> As fundações, as universidades e os hospitais possuem uma administração mais sofisticada [...] as associações, especificamente, possuem uma estrutura administrativa bastante precária, principalmente as menores e de parcos recursos. [...] já as ONGs, embora de modo geral também tenham uma área administrativa enxuta e sofram de um certo grau de improvisação, estão mais atentas à importância das questões gerenciais, até porque precisam responder a uma série de exigências de controle orçamentário e de projetos, feito pelos órgãos internacionais com os quais se relacionam (COELHO, 2002, p.120-121)

No entanto, de maneira geral, no que tange ao gerenciamento dessas entidades, o que tem se visto é a importação de ferramentas de gestão próprias do mercado formal sendo insistentemente importadas para as organizações do terceiro setor, porém, ignorando suas particularidades (CUNHA, 1997; BAYMA, 1997; FISCHER e FALCONER, 1998). Isto, de certa forma, explica-se pela colocação de Mendes (1997 *apud* COELHO, 2002, p.121). O autor chama a atenção para o fato de que *o mercado não produziu administradores capazes de lidar com as especificidades dessas organizações. Em conformidade com sua formação, esse administradores aplicam no setor práticas de empresas privadas, que nem sempre são as mais adequadas*. Nos Estados Unidos, ao contrário, as faculdades de administradores possuem departamentos voltados especificamente para o estudo das práticas de gerenciamento e administração do terceiro setor, cuja marca característica é a gestão *social* e não apenas econômica. (COELHO, 2002)

Dessa maneira, é prioritário, conforme afirma Cunha (1997), que nas escolas brasileiras seja feita a revisão dos conceitos tradicionais de gerenciamento, e que sejam elaborados outros conceitos focados no homem e na sua auto-realização. Dessa forma, aborda-se no tópico seguinte uma literatura que parece se aproximar da complexidade que envolve as organizações do terceiro setor e que aborda uma visão diferente das teorias tradicionais de administração.

2.2 Modelos de Avaliação de Desempenho

Conforme salientado anteriormente, as fontes financiadoras de organizações do terceiro setor tendem a adotar critérios de avaliação afim de acompanhar o desempenho das organizações beneficiadas. Dessa forma, é necessário que se investigue a literatura sobre os modelos de avaliação de desempenho para que se possa compreender os parâmetros adotados na pesquisa a ser realizada.

Na busca bibliográfica sobre o tema, encontra-se o emprego de outros termos para designar o mesmo conceito, entre os quais pode-se citar: modelo de eficácia, modelo de desempenho, modelo de avaliação. Independente do termo utilizado, todos trazem implicitamente a idéia de eficácia organizacional.

Cameron e Whetten (1981) salientam que existe uma desordem em relação a definição conceitual do termo eficácia organizacional. Entretanto, Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p.57) ressaltam a importância do estudo sobre eficácia organizacional e apontam uma série de razões para que o assunto não seja ignorado

> conceitualmente, a eficácia organizacional encontra-se no centro de todos os modelos organizacionais, isto é, todas as conceituações de organização possuem implicitamente noções sobre eficácia organizacional; empiricamente, o constructo de eficácia organizacional é a variável dependente última na pesquisa organizacional; e finalmente, na prática a necessidade de avaliar organizações é muito importante.

A eficácia organizacional pode ser mensurada por meio de diferentes critérios. Campbell (1974 *apud* QUINN e CAMERON, 1983) elaborou uma listagem com os principais critérios utilizados para medir eficácia organizacional encontrados na literatura. Com intuito de sistematizar tais critérios, Quinn e Rohrbaugh (1983 *apud* QUINN e CAMERON, 1983) utilizaram a listagem de Campbell e a apresentaram a uma série de especialistas em eficácia organizacional. Diante da listagem estes especialistas foram solicitados a reduzir e organizar os critérios para que ficassem todos no mesmo nível de análise, sem sobreposição. Posteriormente, Quinn e Rohrbaugh criaram um modelo denominado *abordagem dos valores concorrentes* ilustrado na figura um. Os autores perceberam, diante dos resultados encontrados, que a eficácia organizacional é avaliada com base em três dimensões de contínuos:

1. Controle – flexibilidade: esta dimensão indica se a organização dá mais ênfase ao controle ou a flexibilidade
2. Interno – externo: esta dimensão refere-se ao enfoque da organização
3. Meios – fins: esta dimensão refere-se a uma preocupação com os meios ou com os fins

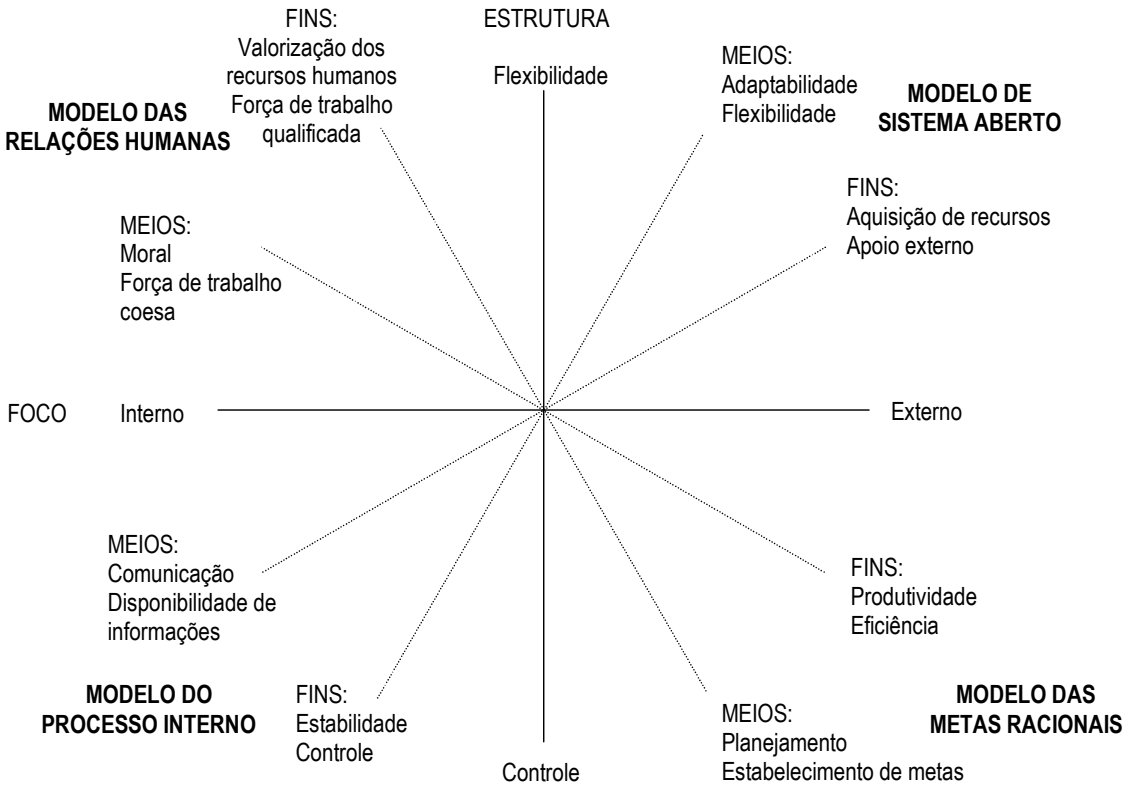

Figura1: Abordagem dos valores concorrentes
Fonte: adaptado de Quinn e Rohrbaugh (1983 apud Quinn e Cameron, 1983)

Cada um dos quadrantes do modelo, concluíram Quinn e Rohrbaugh, coincide com os quatro principais modelos de eficácia identificados na literatura: modelo de relações humanas, modelo de processos internos, modelo de sistemas abertos e modelo de metas.

O **modelo de atingimento de metas** ou modelo de objetivos é, segundo Bowditch e Buono (1992), o modelo mais largamente utilizado na avaliação da eficácia organizacional. A eficácia, na perspectiva do modelo de metas, é alcançada quanto maior o grau em que as metas organizacionais forem atingidas. Neste sentido, são critérios de avaliação do modelo de atingimento de metas o

estabelecimento e alcance de objetivos, eficiência e produtividade (QUINN e CAMERON, 1983).

Hall (2004) esclarece que as metas são idealizadas pelos indivíduos e sofrem influência do ambiente e do sistema interno. Uma vez estabelecidas, as metas serão adotadas como padrão para o julgamento das ações. No entanto, o autor salienta que, ao longo do tempo, essas metas podem sofrer transformações. Essas alterações são causadas por três principais fatores: a interação direta com o ambiente, alterações organizacionais internas e pressões indiretas do ambiente como por exemplo o avanço tecnológico.

A aplicação desse modelo apresenta algumas restrições. De acordo com Hall (2004) e Bowditch e Buono (1992), a grande maioria das organizações tem metas múltiplas e muitas vezes conflitantes, como conseqüência da complexidade organizacional. Diferentes unidades organizacionais podem estabelecer metas distintas e por vezes conflituosas. Outra limitação do modelo refere-se à natureza das metas estabelecidas. Se forem metas simples a organização poderá atingi-las com relativa facilidade o que não garante necessariamente que a organização seja eficaz. (BOWDITCH e BUONO, 1992)

O **modelo de recursos do sistema** ou sistema aberto foi desenvolvido por Yuchtman e Seashore (1967). Os autores do modelo entendem que a eficácia organizacional é definida como a habilidade em captar no ambiente recursos fundamentais para o seu funcionamento. Os seguidores desse modelo, sugerem Quinn e Cameron (1983), defendem que a habilidade em se conseguir recursos, flexibilidade e crescimento são os critérios apropriados para se medir o sucesso organizacional.

Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p.58) enfatizam que *teóricos e pesquisadores que estudam as organizações sob esta perspectiva, preocupam-se primordialmente com a análise de critérios relacionados com a sobrevivência da organização, ou seja com sua relação com o ambiente externo*.

Bowditch e Buono (1992) argumentam que o modelo de recursos do sistema apresenta duas restrições básicas: a primeira refere-se a visão limitada que o modelo causa, pois está focado somente nos *inputs*, a segunda restrição questiona se a obtenção do recurso por si só é tão importante quanto a sua real aplicação.

O terceiro modelo, o **modelo de recursos humanos** ou modelo de satisfação dos participantes, está baseado, segundo Bowditch e Buono (1992), no

argumento de que eficácia representa o grau em que os participantes da organização estão satisfeitos com ela. Nessa perspectiva os indivíduos representam o centro do modelo de avaliação.

Cummings (1977 *apud* Hall, 1984, p.205) argumenta que uma organização eficaz *será aquela em que a maior percentagem de participantes se perceba como estando livre para usar a organização e seus subsistemas como instrumento para seus próprios fins*. Nesse sentido, variáveis como lucratividade e produtividade deixam de ser o objetivo final e passam a ser apenas meios para sobrevivência organizacional. Assumem relevância critérios de avaliação como: desenvolvimento de recursos humanos, moral, coesão e satisfação de necessidades humanas (QUINN e CAMERON, 1983).

Por fim, o **modelo de processos internos**, enfoca, como o próprio nome sugere, os processos internos da organização. Este modelo, afirmam Dellagnelo e Dellagnelo (1996), procura reunir os pontos fortes do modelo de sistema aberto e do modelo de metas, pois segundo esta perspectiva a eficácia refere-se à *capacidade da organização em adquirir e utilizar prontamente recursos escassos e valiosos na perseguição de seus resultados operacionais* (p.58). Bowditch e Buono (1992, p.192) apontam como exemplo de critérios de eficácia organizacional, segundo o modelo de processos internos, *a ausência de tensões internas, boa integração dos membros, elevado nível de confiança entre os integrantes da organização e benevolência para com eles, fluxo regular de informações vertical e horizontalmente*. Quinn e Cameron (1983) salientam como critérios de avaliação deste modelo o gerenciamento de informações, comunicação, estabilidade e controle.

Cabe destacar que, além dos quatro modelos discutidos anteriormente, Hall (2004) apresenta outro tipo de modelo de eficácia denominado modelo de função social. O autor menciona que *os modelos de função social se baseiam na questão referente ao que fazem as organizações com ou para a sociedade de que são parte* (p.208) e descreve duas abordagens referentes a tal modelo: a abordagem de Parsons (1960) e a de Perrow (1977).

A mais representativa, para o autor, é a abordagem de Parsons. Nesta perspectiva os sistemas sociais devem equacionar os seguintes problemas: de adaptação (adequar o sistema social às exigências do ambiente); realização da meta (estabelecer e alcançar os objetivos traçados); integração (coordenação das unidades do sistema de modo a canalizar os esforços para um mesmo sentido) e;

latência (manutenção do sistema). A eficácia, portanto, está diretamente relacionada a capacidade da organização em resolver estes problemas.

Já a abordagem de Perrow (1977) enfatiza que a eficácia organizacional é, na grande maioria dos estudos, mensurada por meio de variáveis. Como alternativa, o autor sugere outros dois tipos de estudos sobre a eficácia: análise do mau funcionamento grave, que se refere à tentativa de isolar organizações que operem precariamente e tentar melhorar seus produtos e serviços; e análise revelatória, *lida mais precisamente com a questão da eficácia-para-quem*. Dessa forma, não se pode inferir que a análise revelatória enfatiza a relação da organização com a sociedade não se restringindo apenas a variáveis do nível micro organizacional como é o caso dos demais modelos apresentados anteriormente. Nord (in CAMERON e WHETTEN, 1983) salienta que a quase totalidade dos critérios listados por Campbell, que são a base do estudo realizado por Quinn e Rohrbaugh, são variáveis de micro-qualidade (SCOTT, 1977 *apud* CAMERON e WHETTEN, 1983) e que a grande maioria dos estudos sofre eficácia organizacional concentram-se nessas varáveis, ignorando critérios de macro-qualidade. Os critérios de macro-qualidade referem-se a quão eficazes são as organizações para a comunidade da qual fazem parte. Nord (in CAMERON e WHETTEN, 1983) conclui que alguns autores têm argumentado que a micro-eficácia é desejável por que contribui para a sobrevivência da organização, mas não fornece nenhuma explicação racional sobre o porque que a sobrevivência de uma organização pode ser desejável.

Diversos autores salientam que as organizações sofrem mudanças ao longo do tempo em sua estrutura e atividades organizacionais e que, portanto, modelos de avaliação adotados num determinado período podem não ser eficazes se utilizados em outro estágio de desenvolvimento. Desta forma, sugerem Cameron e Whetten (1981) e Quinn e Cameron (1983), diferentes fases do ciclo de vida organizacional implicam em diferentes formas de avaliação de desempenho. Kaufman (1975 *apud* CAMERON e WHETTEN, 1981) argumenta que a principal razão para a morte organizacional é que as mudanças ocorridas no ambiente organizacional interno ou externo causa a superação dos critérios estabelecidos para a auto-avaliação da organização.

Assim, utilizando o modelo de ciclo de vida organizacional de Downs (1967), Quinn e Cameron (1983) estabeleceram associações entre os estágios do

empreendimento, da coletividade, da formalização e da elaboração da estrutura com os quatro modelos de avaliação de desempenho abordados anteriormente.

Para os autores, na primeira fase, o estágio de empreendimento, há uma forte ênfase nos critérios de eficácia do modelo de sistemas abertos. Nesta fase a organização é caracterizada, segundo Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), por possuir uma estrutura fluída, regras e procedimentos personalizados, planejamento e coordenação incipientes, poder altamente centralizado, ênfase em inovação e criatividade, estratégias de expansão de alto risco em relação ao mercado, informações gerenciais predominantemente informais e rudimentares, formação de nicho e captação e ordenação de recursos.

O estágio da coletividade, de acordo com Quinn e Cameron (1983), é próprio de organizações que se caracterizam por uma comunicação e estrutura informal, um senso de família e cooperação entre os membros, um alto grau de comprometimento e uma liderança personalizada. Os autores acreditam que essa fase está fortemente associada aos critérios do modelo de recursos humanos.

A formalização caracteriza o terceiro estágio do ciclo de vida organizacional. Este é marcado por uma série de características que são apontadas por Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), como: estrutura organizacional funcional, políticas regras e procedimentos institucionalizados, planejamento e coordenação sistemáticos, poder relativamente centralizado, ênfase no conservadorismo, estratégia de estabilidade e eficiência, sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado e relacionamento estável com o ambiente externo. Quinn e Cameron (1983) sugerem que este estágio parece estar associado ao modelo de processos internos e modelo de atingimento de metas pela relação existente entre as características do estágio de formalização e os critérios de avaliação destes modelos.

Por fim, a fase de elaboração da estrutura ou estágio de flexibilização é típica de organizações que possuem uma estrutura organizacional divisionalizada e semi-autônoma, políticas, regras e procedimentos institucionalizados flexíveis, planejamento sistemático de longo prazo, poder descentralizado, ênfase em inovação e criatividade, estratégia de diversificação de domínio, sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado e relação adaptativa com o ambiente externo (MACHADO DA SILVA, VIEIRA e DELLAGNELO, 1998).

Neste sentido, Quinn e Cameron (1983) indicam que o modelo de sistemas abertos parece receber maior ênfase neste estágio.

É relevante destacar que tanto o estágio do empreendimento quanto o da elaboração da estrutura parecem estar, de acordo com Quinn e Cameron (1983), associados ao modelo de sistema aberto. Tal relação pode ser justificada pela ênfase que ambas fases dão à flexibilidade. No entanto, acredita-se que a flexibilidade que o estágio do empreendimento possui, resulta da estrutura que nesta fase ainda é rudimentar, podendo ser considerada uma flexibilidade desestruturada. Já a flexibilidade da organização no estágio da elaboração é conseqüência de ações gerenciais intencionalmente orientadas para alcançá-la, ou seja, pode-se sugerir que nesta fase a organização possui uma flexibilidade estruturada.

2.3 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional exerce um papel fundamental no desempenho das organizações. A maneira pela qual se estruturam tende a ser determinante para sua dinâmica, podendo proporcionar extrema agilidade ou excessiva morosidade. Neste sentido, atualmente, quando se fala em turbulência ambiental, observa-se que atenções voltam-se as atenções para a importância da estrutura.

De acordo com a Teoria da Contingência, em um ambiente dinâmico e complexo é fundamental que as organizações busquem formas mais flexíveis que permitam uma capacidade de maior reação e rapidez de resposta a imperativos ambientais. Por essa razão, a flexibilidade organizacional tem sido assunto tão discutido ultimamente no meio empresarial e acadêmico.

Segundo Volberda (1998), a estrutura é uma das dimensões da organização responsável pelo seu potencial de flexibilidade. Dessa forma, fica evidente a sua relevância e a importância de estudos que abordem essa dimensão organizacional. Hall (2004) indica que a estrutura organizacional foi foco de estudos durante a década de 60 e a primeira metade dos anos 70. Contudo, após esse período as atenções dos estudos foram desviadas para outros campos de análise deixando lacunas a respeito do tema. Este autor salienta que a estrutura organizacional visa atender, fundamentalmente, três funções. A primeira função da estrutura é promover a realização de produtos organizacionais e o atingimento de metas; a segunda é minimizar a influência da variação individual, fazendo com que as exigências organizacionais suplantem as individuais; por fim, a terceira função é que a estrutura organizacional indica o fluxo de informações e, por conseguinte as posições onde o poder é exercido, as tomadas de decisões realizadas e as atividades executadas. Na perspectiva de Hall, portanto, a estrutura organiza o funcionamento da organização.

Diante das funções da estrutura, Hampton (1983) afirma que ela pode contribuir para organização na medida em que esclarece as responsabilidades e autoridade dos membros, facilita a comunicação e o controle, auxilia na tomada de decisão, pois se sabe como estão distribuídas as informações dentro da organização, e diferencia as atividades que são executadas.

2.3.1 Como os autores definem estrutura organizacional

Hatch (1997) apresenta uma definição bastante genérica sobre estrutura, afirmando que estrutura é o relacionamento entre as partes de um todo organizado. Outras definições, entretanto, são mais detalhadas.

Nesse sentido, a definição dada por Stoner e Freeman (1992) traz detalhes ligados especificamente à estrutura de uma organização. Para eles, estrutura organizacional é a *forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas* (p.230). A definição oferecida pelos autores aponta os elementos fundamentais da estrutura organizacional. Corroborando este pensamento, Mintzberg (1995, p.10), afirma que *a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas*. Convergentes a essa concepção Bowditch e Buono (1992, p.167) argumentam que *a estrutura organizacional pode ser definida genericamente como os padrões de trabalho e disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização*.

As definições apresentadas acima sobre estrutura organizacional não mencionam os indivíduos da organização. Entretanto, as pessoas devem ser consideradas não só no aspecto de ocupantes de cargos e que possuem tarefas a serem realizadas, deve-se considerar que os indivíduos sofrem e geram impactos na estrutura. Hatch (1997), ao abordar a teoria estruturalista, sustenta que quanto mais as interações entre os indivíduos da estrutura formal se repetem, maiores as possibilidades de desenvolverem laços de amizade. A autora argumenta também que a estrutura social é produto dos padrões de interação dos indivíduos assim como dos padrões de não interação. Lembra que se a gerência decide reestruturar a organização, ela depende, em última instância, de que os indivíduos mudem seus padrões de interação.

Incorporando os indivíduos à definição de estrutura organizacional Blau (1974, *apud* HALL, 1984, p.37), menciona que essa refere-se *as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas*. Corroborando com essa definição, Wagner e Hollenbeck (2000, p.327), afirmam que a estrutura organizacional é *uma rede relativamente estável de interdependências entre as pessoas e as tarefas que compõem a organização*. A relativa estabilidade apresentada neste conceito, expõe segundo os

autores, uma idéia de contínuo que pode ser encontrada ao longo da evolução e dos ciclos de vida das organizações (HATCH, 1997).

Pode-se, então, constatar, mediante as definições expostas, que os autores entendem por estrutura não apenas unidades em que se subdivide a empresa, mas também, como algo que integra os seus membros e as relações existentes entre superiores e subordinados, buscando facilitar a cada membro nela inserido o desempenho da sua função no ambiente de trabalho.

2.3.2 Os elementos da estrutura organizacional

Independente de inserir ou não o indivíduo na discussão sobre estrutura organizacional é possível perceber que os autores consultados entendem, em alguma instância, que estrutura organizacional refere-se basicamente a divisão do trabalho (diferenciação) e a forma como ele é coordenado (integração). No entanto, a análise de uma estrutura organizacional é feita por meio dos elementos que a compõe. Diversos autores foram consultados e há uma relativa unanimidade entre os elementos indicados por eles, ainda que a nomenclatura varie de autor para autor. É possível encontrar as seguintes categorias associadas à estrutura organizacional: centralização, formalização, complexidade, coordenação, divisão do trabalho e departamentalização. Essas categorias, afirmam Bowditch e Buono (1992) existem nas organizações em maior ou menor graus, devendo, dessa maneira, ser concebidas como um contínuo.

Como forma de sistematizar a discussão que vem a seguir optou-se por esquematizar no quadro quatro, os autores consultados e os respectivos elementos indicados. Posteriormente, serão abordados um a um os elementos e suas características.

Autor	Hatch	Hall	Wagner e Hollenbeck		Bowditch e Buono
Elementos	Complexidade	Complexidade			Complexidade
	Centralização	Centralização	Centralização		Centralização
	Formalização	Formalização			Formalização
			Coordenação	Coordenação	
			Departamentalização	Departamentalização	
				Divisão do trabalho	

Quadro 4: Elementos da estrutura organizacional
Fonte: Elaborado pela autora

A **centralização,** um dos elementos citados por vários autores, está associada à tomada de decisão dentro da organização. Conseqüentemente, refere-se a maneira pela qual o poder está distribuído entre os membros da organização, podendo este estar centralizado no domínio de poucos ou delegado entre diversas pessoas, originando assim um leque de possibilidades que variam desde estruturas centralizadas até estruturas descentralizadas.

Para Hatch (1997), a centralização está associada ao nível, dentro da organização, em que as decisões são tomadas. Semelhante à interpretação de Hatch, Wagner e Hollenbeck (2000) definem centralização como *a concentração de autoridade e decisão na cúpula de uma empresa* (p.316) e Bowditch e Buono (1992), citam que se refere *à localização da autoridade para tomar decisões na organização*. Hall (2004) afirma que a centralização está relacionada com a distribuição de poder dentro das organizações. Contudo, o autor salienta que a centralização, apesar de ser sistematicamente relacionada a questão da tomada de decisão pode, também, referir-se a maneira como as atividades são avaliadas. Se o responsável pela realização desse processo for um indivíduo hierarquicamente superior indica centralização de poder independentemente do nível em que as decisões sejam tomadas. Dessa forma, é interessante incluir a discussão sobre delegação e participação. Uma gestão delegativa, que refere-se a política de distribuição de autoridade, não implica necessariamente uma estrutura descentralizada, já que a avaliação dos resultados pode ser realizada pela direção da organização. Assim como uma gestão participativa, não significa que as decisões serão descentralizadas. Pode haver grande abertura para opiniões, porém, a decisão estar concentrada sob o comando de poucos. (VOLBERDA, 1998)

A centralização, afirma Hall (2004) facilita a coordenação. Corroborando, Hatch (1997, p.169) afirma que *estudos sobre centralização mostram que a quantidade de comunicação, comprometimento, e satisfação tendem a ser maior em organizações descentralizadas, mas a coordenação e controle são mais difíceis de se realizar*.

O processo de estruturar uma organização consiste, fundamentalmente, em dividir as tarefas (diferenciação) e coordená-las (integração). Uma vez que as atividades da organização tenham sido diferenciadas, elas precisam ser coordenadas.

A **coordenação** para Stoner e Freeman (1992, p.237) refere-se ao *processo de integrar objetivos e atividades de unidades de trabalho separadas (departamentos ou áreas funcionais) com o objetivo de realizar com eficácia os objetivos da organização*. Similar a essa definição, Wagner e Hollenbeck (2000, p. 301) afirmam que a coordenação *é um processo no qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir um resultado desejado*.

A coordenação é operacionalizada por meio de mecanismos básicos os quais visam integrar os esforços dos membros da organização. Wagner e Hollenbeck (2000) mencionam que existem três mecanismos básicos de coordenação:

a. Ajuste mútuo: troca direta de informações entre os membros da organização;
b. Supervisão direta: quando um membro é responsável pelas atividades de um grupo de pessoas;
c. Padronização: os membros são coordenados por meio de padrões e procedimentos pré-estabelecidos. A coordenação, utilizando a padronização como mecanismo, pode ocorrer de quatro formas:
    i. padronizando o processo de trabalho, ou seja, a seqüência que deve ser seguida, ou padronizando o comportamento para a tarefa
    ii. padronizando os produtos, ou seja, estabelecendo as metas a serem atingidas
    iii. padronização as habilidades e conhecimento necessário para desempenhar determinada tarefa
    iv. padronizando as normas que conduzam a comportamentos desejados.

De acordo com Mintzberg (1995, p.11), *a estrutura envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a consecução da coordenação entre tais tarefas*. Para o autor, a coordenação das tarefas pode ser obtida por meio de cinco mecanismos, bastante semelhantes aos propostos por Wagner e Hollenbeck, são eles:

1. Ajustamento mútuo: a coordenação do trabalho é obtida pelo processo simples da comunicação informal
2. Supervisão direta: a coordenação é realizada por uma pessoa que assume a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações
3. A coordenação por meio da padronização, segundo Mintzberg (1995), pode ser estabelecida em relação à especificação das habilidades, do processo de trabalho e das saídas.
    a. Padronização das habilidades: ocorre quando o tipo de treinamento necessário para executar o trabalho é especificado;
    b. Padronização do processo de trabalho: acontece quando as seqüências do trabalho são especificadas ou programadas; e
    c. Padronização das saídas: ocorre quando os resultados do trabalho são especificados.

A **padronização** é uma forma de coordenação na qual as regras e procedimentos são formalizados. Nesse sentido, a **formalização** deve ser tratada como uma forma de coordenação, pois de acordo com Hatch (1997) e Bowditch e Buono (1992) a formalização é o grau em que são padronizadas e explícitas as regras, normas, políticas e procedimentos que governam as atividades dos cargos.

Para Hall (1984, p.68) *as normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização fazem parte do que se chama formalização.* Semelhante a essa definição, Wagner e Hollenbeck (2000, p.309) sugerem que a formalização é *o processo de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional*. Para os autores, há três tipos de formalização: a formalização por cargo, onde documenta-se a seqüência das etapas que devem ser seguidas para a execução do trabalho; a formalização por fluxo de trabalho, que refere-se ao registro das metas para o fluxo de trabalho; e a formalização por regras, que refere-se a documentação de regras gerais que norteiam o comportamento de todos os membros da organização.

Esses três tipos de formalização: por cargo, por fluxo de trabalho e por regras, correspondem a documentação de três tipos de padronização: do processo de trabalho, padronização de produtos e padronização de normas, respectivamente.

A padronização pode ser alcançada, utilizando-se outros mecanismos além da formalização. Wagner e Hollenbeck (2000) mencionam que a profissionalização, o treinamento e a socialização também constituem formas de se coordenar. Em alguns casos, não há condições de se documentar as especificações necessárias para um cargo. Nesses casos, a contratação de profissionais previamente habilitados para exercer uma dada função supre essa necessidade, uma vez que estes já sabem quais são *as regras e os padrões de conduta necessários ao desempenho de seus cargos* (p.310). O treinamento diferencia-se da profissionalização pela única razão de que as habilidades necessárias para desempenhar a função são dadas pela própria organização na forma de programas de capacitação, e não exigidas na contratação do funcionário. Por fim, a socialização refere-se ao doutrinamento que os novos funcionários recebem ao serem contratados.

O processo de coordenação na organização pode enfrentar alguns obstáculos em função da diferenciação existente na organização. Para Lawrence e Lorsch *apud* Hall (1984, p.237) a diferenciação é o *princípio segundo o qual as diferenças nos estilos de trabalho, inclusive as de orientação e estrutura, podem complicar a coordenação das atividades de uma organização*.

De acordo com Nadler e Tushman (2000), unidades de uma mesma organização que operam em ambientes distintos desenvolvem características diferentes. Isso gera, conforme os autores, uma dupla necessidade de diferenciação e integração ou *capacidade de ligar diferentes unidades dentro da mesma empresa* (p.58) A diferenciação é criada, conforme Bateman e Snell (1998, p.232) pela *especialização dos cargos e pela divisão do trabalho*, e revela o grau de diferença que existe entre os componentes internos da organização, que podem ser em relação à orientação do tempo, objetivos, estilo interpessoal e na estrutura formal (STONER e FREEMAN, 1992). Portanto, quando se fala em diferenciação está-se referindo, numa certa medida, à divisão do trabalho ou especialização da tarefa, à complexidade organizacional e à departamentalização da organização.

A **divisão do trabalho** ou **especialização da tarefa** refere-se, segundo Stoner e Freeman (1992, p.230), a *decomposição de uma tarefa complexa em*

componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo. Os autores apontam que a especialização das tarefas permite o aumento da produtividade, contudo, salientam que a divisão do trabalho em tarefas simples favorece o surgimento da alienação, no sentido proposto por Karl Marx na teoria da economia socialista.

Wagner e Hollenbeck (2000) acreditam que a especialização é conseqüência natural da padronização. Para eles a especialização, que se refere ao *o modo pelo qual o trabalho de uma organização é dividido em tarefas individualizadas* (p.311), pode ser tanto horizontal quanto vertical. Quanto mais diferenciada for a organização horizontal e verticalmente, mais complexa será.

A **complexidade**, para Price (1969 *apud* Hall 1984, p.56) é definida como *o grau de conhecimento exigido para elaborar o produto de um sistema. O grau de complexidade de uma organização pode ser medido pelo grau de instrução de seus membros. Quanto mais alto o grau de instrução, maior a complexidade*.

Já Hatch (1997) e Bowditch e Buono (1992) tem outra forma de ver a complexidade. Para eles está associado ao conceito tanto a diferenciação horizontal quanto a diferenciação vertical.

A diferenciação horizontal refere-se a forma como as tarefas desempenhadas pela organização estão divididas entre seus membros. Essa divisão de tarefas pode estar organizada de modo que somente um especialista possa executá-la ou fragmentada de tal forma que não especialistas realizem pequenas partes do todo. Já a diferenciação vertical, continua o autor, refere-se à estratificação da hierarquia que por conseguinte determina a distribuição da autoridade.

A diferenciação horizontal é medida, de acordo com Hatch (1997), pelo número de diferentes departamentos dentro da organização e a diferenciação vertical é medida pelo número de níveis existentes entre a posição mais alta na hierarquia da organização e a mais baixa.

Hall (1984, p.66) assinala que pode haver variações intra-organizacionais quanto ao nível de complexidade horizontal e vertical. Eles não variam, necessariamente, no mesmo sentido. Conforme o autor *em termos de estrutura, as organizações com uma intensa subdivisão do trabalho tendem a ter menos diferenciação vertical. As que contam com diferenciação horizontal por especialistas geralmente têm hierarquias mais estratificadas*.

Numa organização quando se divide o trabalho está se diferenciando a organização horizontalmente. Na medida em que há essa fragmentação das atividades a tendência é agrupá-las em departamentos, de acordo com as características da atividade ou segundo o fluxo de trabalho. Portanto, pode-se inferir que a departamentalização é decorrente da divisão do trabalho.

Nesse sentido, a **departamentalização**, para Wagner e Hollenbeck (2000), refere-se a forma como as pessoas estão agrupadas dentro da organização, ou nas palavras de Stoner e Freeman (1992, p.230) é o *agrupamento, em departamentos, de atividades de trabalho que sejam semelhantes ou logicamente conectadas*.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2000) as pessoas podem estar agrupadas de acordo com a similaridade da função exercida ou segundo o fluxo de trabalho, resultando na departamentalização funcional ou na divisional, respectivamente. No entanto, Stoner e Freeman (1992) sugerem que além de estar estruturada por função ou por produto/mercado, uma organização também pode usufruir os dois modos de departamentalização resultando na estrutura matricial.

As estruturas funcionais, de acordo com Hatch (1997), Wagner e Hollenbek (2000), Stoner e Freeman (1992), são centralizadas e organizadas de acordo com a departamentalização funcional. Ou seja, as pessoas estão agrupadas de acordo com as funções que executam. A principal vantagem das estruturas funcionais é o baixo custo da sua operacionalização, em contrapartida, não são estruturas flexíveis. Sua reação de resposta não é rápida visto que as decisões são centralizadas.

As estruturas divisionais diferem das funcionais pois são estruturas moderadamente descentralizadas e a sua departamentalização obedece a lógica divisional. Conforme Stoner e Freeman (1992), Hatch (1997), Wagner e Hollenbek (2000), as pessoas são reunidas conforme a similaridade de produto, localização geográfica ou clientes, seguindo o critério adotado pela organização. Hatch (1997) salienta que essas estruturas são basicamente um conjunto de estruturas funcionais, onde cada uma das divisões, criadas para atender ao critério estabelecido (produto, localização geográfica ou clientes), funciona quase como uma empresa, posto que *o chefe de divisão concentra-se principalmente nas operações de sua divisão, é responsável pelos lucros ou prejuízos, e pode até mesmo competir com outras unidades da mesma empresa* (STONER e FREEMAN,1992, p.234). Contudo, não são absolutamente autônomas ou independentes pois apenas decisões operacionais são tomadas a nível divisional, estando as demais, a cargo do nível hierárquico

superior da chefia da divisão. Essas estruturas favorecem a elevação do nível de desempenho dos funcionários e a flexibilidade, em compensação o seu custo operacional é elevado devido à duplicação de esforços.

Por fim, as estruturas matriciais reúnem características das estruturas funcional e da divisional. Existem, num mesmo nível hierárquico, chefes de divisão (produto, cliente ou localização geográfica) e chefes de função (*marketing*, produção etc.), estando assim, os demais funcionários subordinados a dois chefes, devendo reportar-se a cada um conforme o objetivo da questão.

Discutiu-se até agora os elementos da estrutura: centralização, coordenação e complexidade. Após as explicações precedentes é possível inferir que esses elementos podem ser compreendidos da seguinte maneira:

1. centralização, que é responsável pela distribuição da autoridade dentro da organização;
2. diferenciação, que reflete a complexidade organizacional, a qual por sua vez corresponde ao processo de divisão do trabalho e ao número de níveis hierárquicos, e conseqüentemente dá origem as formas de agrupamento ou departamentalização; e
3. integração, refere-se aos mecanismos, formalizados ou não, adotados para que as atividades realizadas na organização sejam coordenadas, portanto, inclui-se toda forma de controle de resultados, planejamento e padronização.

Esses elementos, conforme salientado anteriormente, não se apresentam de forma dicotômica, presente ou ausente, mas sim em níveis gradativos de presença na forma de um contínuo. Dependendo dos arranjos de combinações entre eles resultarão os diferentes tipos de estrutura organizacional (WAGNER e HOLLENBECK, 2000).

2.3.3 Tipos de estrutura: as combinações dos elementos organizacionais

Os tipos de estrutura organizacional são classificados tendo como parâmetro o modelo burocrático. São avaliadas quanto à proximidade ou distanciamento deste modelo. Diversos estudos são desenvolvidos com intuito de se conhecer e caracterizar organizações burocráticas. Praticamente todos esses estudos acabam

citando Max Weber, pois ele foi, de acordo com Motta e Pereira (1991, p.20), *o primeiro a estudar sistematicamente as organizações burocráticas*.

De acordo com Campos (1978), as dimensões burocráticas apresentadas por Weber são: divisão do trabalho; hierarquia de autoridade; normas extensivas; separação entre administração e propriedade; e salário e promoção baseados na competência técnica. A presença de todas essas dimensões indica, o que Weber denominou de o tipo ideal de burocracia, ou o tipo monocrático de burocracia.

Wagner e Hollenbeck (2000) salientam que a presença simultânea da padronização, formalização e especialização resulta em uma estrutura burocrática devido às semelhanças com as dimensões descritas por Weber. Hampton (1983), salienta que a burocracia tem duas faces: uma positiva e outra negativa.

Para o autor, o aspecto positivo da burocracia refere-se exatamente ao seu propósito, pois *a burocracia foi desenvolvida como uma reação contra a subjugação pessoal, o nepotismo, a crueldade e os julgamentos caprichosos e subjetivos que passavam por práticas administrativas nos primórdios da revolução industrial* (HAMPTON, 1983, p.468). A outra face, comumente denominada disfunção da burocracia, é marcada pela organização inflexível e muitas vezes ineficaz. Merton (1978, p.113) afirma nas organizações burocráticas que há uma pressão constante para que o funcionário seja disciplinado e siga as regras estabelecidas. Porém *a submissão à norma, de início concebida como meio, transforma-se em um fim em si mesma* e esse apego excessivo as regras torna-se o objetivo do burocrata, deslocando os objetivos da organização, ocasionando rigidez e incapacidade de mudança.

Conforme exposto anteriormente, os tipos de estrutura encontram-se distribuídos ao longo de um contínuo que tem como referência o modelo burocrático. Uma forma de representá-lo é por meio das estruturas mecânicas, que configuram um dos extremos, o da rigidez e pelas estruturas orgânicas, que situam-se no outro extremo, o da flexibilidade. Essa denominação é adotada por diversos autores, como por exemplo Bowditch e Buono (1992), Wagner e Hollenbeck (2000), Hatch (1997), Stoner e Freemam (1992) e Volberda (1998).

Bowditch e Buono (1992) afirmam que as estruturas mecânicas caracterizam-se pela rigidez. Wagner e Hollenbeck (2000) e Hatch (1997) completam, salientando que as estruturas mecânicas são marcadas pela alta centralização, formalização, padronização, especialização e níveis hierárquicos. Volberda (1998) indica que uma

organização funcionalmente organizada e com muitos níveis hierárquicos caracteriza uma organização mecanicista.

Na literatura, há controvérsia em relação as definições de Burns e Stalker e Perrow. Para os primeiros, um sistema mecanicista representa uma organização burocrática. No entanto, Perrow ressalta que existe uma diferença entre as organizações mecanicistas e as burocráticas, ao afirmar que *a burocracia é descentralizada enquanto a organização mecânica é centralizada* (Perrow 1986 *apud* Hatch, 1997 p.170).

No outro extremo do contínuo encontram-se as estruturas orgânicas que são caracterizadas, conforme Bowditch e Buono (1992), por possuírem flexibilidade. Wagner e Hollenbeck (2000) abordam que as organizações orgânicas são caracterizadas por possuir tarefas amplas e interdependentes e que são constantemente modificadas e redefinidas. A comunicação ocorre tanto vertical como horizontalmente. Burns e Stalker (1961 *apud* Stoner e Freemam, 1992) mencionam que os sistemas orgânicos são marcados por ações grupais e pela comunicação aberta. Hatch (1997) acrescenta que nesse tipo de organização os funcionários tendem a ser mais generalistas e autônomos e Volberda (1998) inclui poucos níveis hierárquicos como uma característica orgânica.

Resume-se no quadro cinco o comportamento dos elementos organizacionais em cada extremo do contínuo.

	Complexidade	Formalização	Centralização
Orgânica	baixa	Baixa	baixa
Mecânica	alta	Alta	alta

Quadro 5: Comportamento dos elementos organizacionais
Fonte: Baseado em Hatch (1997)

O posicionamento da organização no contínuo mecânico-orgânico resulta do tipo de estrutura da organização a qual sofre influência de variáveis contingenciais. Os estudos sobre estrutura organizacional, no fim dos anos 50 e início dos anos 60, pautavam-se, sobretudo, na expectativa dos teoristas da organização moderna em encontrar o *best way* de organização. Entretanto, pesquisas empíricas revelaram que procedimentos que funcionam em uma organização podiam não apresentar a

mesma performance quando adotados em outras organizações. Tal conclusão serviu como base para a elaboração da teoria contingencialista, a qual enfatiza que variáveis como estrutura e performance sofrem influência de variáveis contingenciais (HATCH, 1997). Esses fatores, de acordo com Hall (2004), Bowditch e Buono (1992) e Hampton (1983), são: o tamanho, a tecnologia, o ambiente e a estratégia.

Segundo Hall (2004) os elementos estruturais (formalização, centralização e complexidade) estão submetidos à influência desses fatores. O autor afirma que a questão do tamanho organizacional apresenta uma certa complexidade, pois é difícil distinguir claramente quem está dentro ou fora da organização. Resultados de estudos realizados por Blau (1972 *apud* Hall 1984) indicam que o fator tamanho se porta proporcionalmente à estruturação aumentada das atividades organizacionais e à menor concentração da autoridade. Complementando, Bowditch e Buono (1992), salientam que há uma forte relação entre o tamanho e a diferenciação vertical, e uma moderada associação com a diferenciação horizontal.

Quanto à influência do fator tecnologia na estrutura organizacional, os trabalhos de Woodward (1958) destacam-se. A autora categoriza três tipos de organizações quanto à produção: a produção unitária, a produção em massa, e a produção contínua. Seus dados revelam que a natureza da tecnologia interfere, substancialmente, nas estruturas administrativas das indústrias por ela estudadas. Os resultados mostraram que quanto mais complexa é a tecnologia empregada, maior tende a ser o número de níveis hierárquicos administrativos, o alcance do controle dos supervisores de primeiro escalão aumenta e proporção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal administrativo diminui.

No que diz respeito à escolha estratégica Bowditch e Buono (1992) sugerem que a estratégia determina a estrutura. Child (1972) acrescenta que além de determinar as formas estruturais, a estratégia interfere na manipulação das características do ambiente e na estipulação de padrões de desempenho. Percebe-se que as organizações se deparam com a eqüifinalidade, ou seja, com a existência de diversos meios para atingir um determinado fim. As organizações tendem a confrontar diversas exigências do ambiente e, diante disso, priorizam uma alternativa dentre muitas opções que orientam um entre vários objetivos. Entretanto, Bowditch e Buono (1992, p.175) salientam que pesquisas atuais questionam a idéias de que *a estratégia seja algo sistemático, cuidadosamente planejado e bem ponderado*. Ainda assim, a escolha estratégica é considerada um fator de influência significativa nas

variáveis da estrutura organizacional (HALL, 2004; BOWDITCH e BUONO, 1992).

Finalmente, considerando que organizações são sistemas abertos pode-se inferir que a organização e o ambiente estão em constante processo de interação. Pesquisas que relacionam a estrutura com a variável ambiente, enfocado em termos de turbulência ou estabilidade, demonstram resultados contraditórios. Pesquisadores, como Burns e Stalker e Lawrence e Lorsh, apontam que em ambientes turbulentos a descentralização é apropriada, ao passo que Hawley e Rogers (1974), por exemplo, assinalam que a centralização é favorável em situações de instabilidade.

Após apresentados os fatores contingenciais que influenciam a estrutura organizacional, em seguida será explanada uma outra forma de se classificar a estrutura organizacional diferente do contínuo de mecânica e orgânica mas que também traz subjacente a discussão do grau de rigidez e flexibilidade da estrutura organizacional.

É importante salientar, novamente, que o modelo burocrático é, normalmente, utilizado como um parâmetro para se classificar os tipos de estrutura. Nesse sentido, Wagner e Hollenbeck (2000) categorizam as estruturas em três grupos: as estruturas pré-burocráticas, as estrutura burocráticas e as estruturas pós-burocráticas. Utilizando essa divisão empregada pelo autores, serão incluídos nas categorias correspondentes os tipos de estrutura tratados pelos demais autores, conforme esquematizado no quadro seis.

	Wagner e Hollenbeck	Mintzberg	Hatch	Stoner e Freeman
Estruturas pré-burocráticas	• indiferenciada simples • diferenciada simples	• simples	• simples	
Estrutura burocráticas	• funcional • divisional • matricial	• burocracia mecanizada • burocracia profissional • divisional	• funcional • multi-divisional • matricial	• Funcional • Divisional • matricial
Estruturas pós-burocráticas	• unidades de negócio ou multiunitária • virtual	• *adhocracia*	• Híbrida • virtual	

Quadro 6: Tipos de estrutura
Fonte: elaborado pela autora

Segundo Wagner e Hollenbek (2000) as **estruturas pré-burocráticas** carecem exatamente das características marcantes da burocracia, como: padronização, formalização e acentuada especialização. Essas estruturas são adotadas com sucesso em organizações pequenas de tamanho e simples em objetivos, onde o ajuste mútuo ou a supervisão direta fornecem coordenação suficiente.

Conforme Wagner e Hollenbeck (2000) são classificadas como estruturas pré-burocráticas a estrutura indiferenciada simples e a diferenciada simples. Analisando outras tipologias pode-se perceber que enquadram-se nessa categoria a estrutura simples de Mintzberg (1995) e a estrutura simples de Hatch (1997).

A estrutura indiferenciada simples tem como características a coordenação realizada exclusivamente por ajuste mútuo. Não há hierarquia de autoridade e poucos procedimentos escritos orientam seu desempenho. As vantagens desse tipo de estrutura são a simplicidade e flexibilidade, em contrapartida, tem como desvantagem a limitação da aplicação em organizações pequenas e a impossibilidade de prover a coordenação necessária para a realização de tarefas complexas.

Na estrutura diferenciada simples o meio básico de coordenação passa a ser realizado sob a forma de supervisão direta, que substitui o ajuste mútuo somente usado quando há necessidade de se lidar com problemas de coordenação não solucionados pela supervisão direta. A hierarquia é composta por volume pequeno de especialização vertical e centralização. As vantagens da estrutura diferenciada

simples é poder coordenar maior número de pessoas do que a estrutura indiferenciada, reagir rapidamente às mudanças e possuir grande flexibilidade. As desvantagens, porém, estão na incapacidade de coordenar grandes grupos e no fracasso em garantir a necessária integração para realização de tarefas complexas (WAGNER e HOLLENBEK, 2000)

Na tipologia de Mintzberg, a estrutura simples, típica de empresas novas, tem a supervisão direta como o principal mecanismo de coordenação. Apresenta baixa complexidade, pois conta com pouca assessoria de apoio, reduzida divisão do trabalho e baixa diferenciação vertical. É uma estrutura com pouca formalização e alta centralização.

Finalmente, a estrutura simples segundo Hatch (1997) é própria de organizações pequenas, altamente orgânicas e com baixo nível de complexidade, uma vez que possuem pouca diferenciação. Nessas organizações descartar-se a necessidade de formalização e a coordenação se dá por meio do ajuste mútuo ou supervisão direta.

Wagner e Hollenbeck (2000) afirmam que as **estruturas burocráticas** caracterizam-se pela presença da padronização, da especialização e da formalização, particularidades próprias da burocracia. São burocráticas as estruturas funcionais, as divisionais e as matriciais, tipologia utilizada por Wagner e Hollenbeck (2000), Stoner e Freeman (1992) e Hatch (1997).

Segundo Mintzberg (1995) os tipos de estruturas burocráticas são: a burocracia mecanizada, a burocracia profissional, a forma divisionalizada.

A burocracia mecanizada representa as características da organização burocrática. A alta especialização e a rotinização das tarefas, resultado da marcante diferenciação horizontal, possibilitam que a padronização dos processos de trabalho seja adotada como forma principal de controle. Há uma grande formalização, centralização da tomada de decisão e nítida distinção entre linha e assessoria.

Já a burocracia profissional, tem as mesmas características da burocracia mecanizada, porém distingui-se quanto ao tipo de padronização. Na burocracia profissional a coordenação por meio da padronização do processo de trabalho cede espaço a coordenação através da padronização de habilidades. Nessa forma de coordenação o tipo de treinamento necessário para executar o trabalho é especificado.

A forma divisionalizada, bastante comum em organizações muito grandes, é coordenada através da padronização de resultados. As funções operacionais são dispersas e minimizam a interdependência entre as divisões, que podem atuar como entidades autônomas obtendo, assim, alguma flexibilidade. Entretanto, as divisões são formalizadas, centralizadas.

As organizações burocráticas, como descrito no início desta seção, podem ser ineficazes para operar em ambientes que exigem rápidas respostas. Nesse sentido, as organizações têm buscado alternativas de alterar sua estrutura para obter maior agilidade. Esses novos arranjos fazem parte do que Wagner e Hollenbeck (2000) denominaram de estruturas **pós-burocráticas.** Essas estruturas são características de organizações que se encontram na fase de desenvolvimento e que atuam em ambientes turbulentos e que por isso necessitam de maior flexibilidade. Os autores qualificam como pós-burocráticas as estruturas de unidades de negócios ou multiunitárias e as estruturas virtuais.

As estruturas de unidades de negócios ou multiunitárias caracterizam-se pela desintegração de uma grande organização em lugar da integração de elementos divisionais ao longo de linhas funcionais. Esse tipo de estrutura surge quando se permite que as divisões de uma estrutura divisional se separem do resto da organização e se desenvolvam em unidades empresariais autônomas e autogeridas com pequena ou nenhuma interferência da unidade controladora. Possuem extrema descentralização sendo que as estruturas multiunitárias são mais flexíveis e as unidades em si mesmas são adicionalmente descentralizadas. Equipes de funcionários não gerenciais assumem atribuições de supervisão e utilizam o ajuste mútuo para coordenar atividades de trabalho. Redes de computadores vinculam horizontalmente as equipes e fornecem os fluxos verticais de informações necessárias para garantir a coordenação das unidades. O processamento das informações por computador assume o lugar da hierarquia e das decisões centralizadas como meio importante de coordenar a interdependência entre os grupos. As atividades rotineiras são coordenadas por meio da padronização de habilidades ou normas realizada por treinamento ou socialização ao invés de processo de formalização. As estruturas multiunitárias são organizadas em torno da departamentalização divisional.

Esse tipo de estrutura tem como vantagem a capacidade para prover a coordenação necessária para a administração de organizações grandes sem

incorrer nos custos elevados da estrutura matricial. A autonomia pessoal concedida aos funcionários pode ser uma rica fonte de motivação, satisfação e crescimento pessoal. Em desvantagem a departamentalização divisional significa considerável duplicação de esforços. Estruturas multiunitárias não são úteis quando se necessita que as diferentes partes de uma organização estejam fortemente vinculadas.

Na estrutura virtual, como coloca Wagner e Hollenbek (2000), algumas organizações se unem para formar uma empresa com o objetivo de explorar uma oportunidade que não seriam capazes de atender isoladamente. Dessa maneira, alcançam considerável eficiência pois cada companhia dedica-se a fazer o que faz melhor. É um modo de fazer uma organização atuar com capacidade produtiva maior do que a que ela realmente possui para aproveitar uma ocasião. As alianças temporárias ou *joint ventures* são exemplos desse tipo de estrutura.

Nas estruturas virtuais a rede é utilizada como forma de conexão entre as organizações e assim assume o lugar da hierarquia na coordenação de relações de interdependência entre elas. O ajuste mútuo, que também pode ser utilizado como mecanismo adicional de coordenação e o caráter temporário da estrutura virtual são fontes de sua flexibilidade.

A *adhocracia* caracteriza-se por ter o ajuste mútuo como principal mecanismo de coordenação. Há pouca complexidade, baixa formalização e a tomada de decisão é descentralizada. Essas características tornam a *adhocracia* um tipo de estrutura bastante flexível, podendo ser categorizada como orgânica. São típicas de organizações que empregam tecnologia sofisticada e operam em ambientes complexos e dinâmicos.

A estrutura em rede, segundo Hatch (1997), se assemelha ao que Wagner e Hollenbeck descrevem como organização virtual. Para Hatch as estruturas em rede se formam quando a organização transfere para fora dos seus limites algumas atividades e retém aquelas as quais tem maior competência para executá-las. Esse processo é realizado para tornar a organização mais competitiva visto que sozinha não teria capacidade produtiva. A organização virtual só forma-se, segundo a autora, quando todas as atividades são externalizadas.

Pode-se encontrar muitas organizações que apresentam configurações mistas, ou conforme Hatch (1997), são estruturas híbridas. Para a autora, o hibridismo pode ocorrer porque os gerentes deliberadamente misturam formas estruturais para reunir vantagens de tipos distintos de estrutura ou porque a organização está mudando.

Nesse sentido, é relevante compreender que a organização não é estática e por isso está em constante processo de recriação. Esse dinamismo organizacional é o assunto da seção a seguir.

2.3.4 A estrutura organizacional dinâmica

Na concepção clássica e modernista, a estrutura era interpretada como um componente estático o qual só sofreria mudanças caso a gerência desejasse promover um redesenho organizacional. *O modelo estático está focado em definir as características essenciais dos fenômenos estáveis, e tenta isolar as condições críticas necessárias para prever o seu aparecimento ou sucesso*. (HATCH, 1997, p.173) Ao contrário do desse modelo, continua a autora, o *modelo dinâmico está focado em como um fenômeno muda ao longo do tempo e em quais circunstâncias*.

Hatch (1997) apresenta três teorias dinâmicas de estrutura organizacional: ciclo de vida organizacional, teoria dos sistemas abertos, ambas provenientes da perspectiva modernista; e a teoria estruturalista, procedente da perspectiva simbólica-interpretativa.

A primeira teoria, apontada pela autora, que concebe a estrutura organizacional como algo dinâmico é representada pelo ciclo de vida organizacional. Tal teoria, elaborada por Larry Greiner, descreve *as organizações como se elas, assim como humanos, tivessem um ciclo de vida que se move através de fases ou estágios de desenvolvimento*. (p.173-174). Segundo Greiner *apud* Hatch (1997) as organizações passam por cinco estágios: fase do empreendimento, fase da coletividade, fase da delegação, fase da formalização e fase da colaboração. Cada um dos estágios é interrompido por uma crise que ameaça a sobrevivência da organização. Na figura dois está representado o modelo de ciclo de vida organizacional de Greiner.

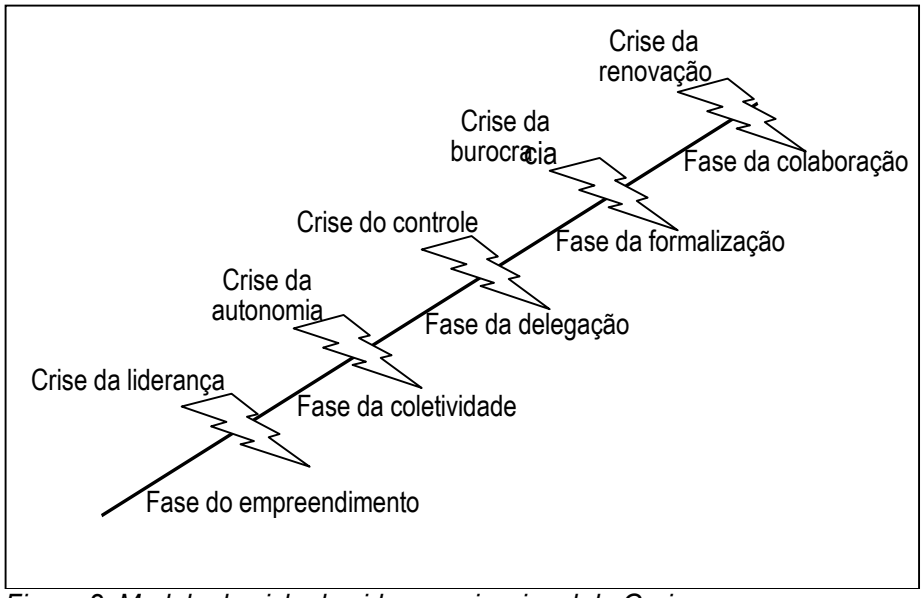

Figura 2: Modelo de ciclo de vida organizacional de Greiner
Fonte: Hatch, 1997.

Para Hatch (1997) a segunda teoria dinâmica sobre estrutura organizacional é a teoria dos sistemas abertos, elaborada por Katz e Kahn. Para os autores, durante o período de formação de uma organização, a qual denominam de organização primitiva, não há uma estrutura organizacional no sentido técnico do termo. Entretanto, se a organização avança além desse estágio inicial, ela desenvolve uma estrutura social elaborada e torna-se uma organização no sentido comum da palavra. Os autores acrescentam que a *estrutura se desenvolve primeiramente das necessidades técnicas principais, e depois das pressões internas para integração, em combinação com as demandas do ambiente* (KATZ e KAHN 1966 *apud* HATCH 1997, p.177)

De acordo com Katz e Kahn (1966 *apud* HATCH 1997), durante o processo de desenvolvimento da organização, de um estágio primitivo a um estágio mais avançado, a organização passa por diversos estágios, os quais envolvem diferenciação e integração. O modelo dos autores descreve cada um desses estágios.

A última teoria dinâmica das organizações apresentada por Hatch (1997) é a teoria estruturalista, a qual considera que a repetitividade das interações entre os indivíduos da organização é o fundamento da estrutura.

A autora salienta que apesar da impressão de que a estrutura é sólida e estável em função da repetitividade das interações, ela é altamente dinâmica e

aberta a pequenas mudanças porque depende da reprodução diária dos padrões de interação que a constituem. Qualquer tentativa de mudança na estrutura da organização, depende das alterações nos padrões de interação entre os indivíduos, portanto, caso sejam mantidos os padrões de relacionamento antigos a mudança não é efetivada.

Ranson, Hinings e Greenwood (1980) extrapolam a discussão da estrutura sob a perspectiva do arcabouço estrutural, abordando a estrutura como um meio de controle bastante complexo, sendo esta continuamente produzida e recriada através da interação a qual modela também as interações organizacionais. Segundo eles, *a conceitualização da estrutura deveria contemplar os padrões de interação da organização, descrevendo como os atores realmente conduzem os seus trabalho, formulam as políticas e alocam recursos* (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980, p.3).

Para os autores é necessário conhecer as províncias de significados, que envolvem os esquemas interpretativos dos indivíduos e os interesses, incluindo a disputa por recursos dentro da organização; as dependências de poder; e as restrições ambientais. Ranson, Hinings e Greenwood (1980) concebem a estrutura organizacional como um elemento que deve refletir, além das relações prescritas, as interações que fazem com que a estrutura seja constituída e constituível, considerando um processo de recriação constante.

Os **esquemas interpretativos** são suposições dominantes que possibilitam aos membros entender o mundo de significados da organização, levando-os, também, a entender os valores e interesses que estão por trás das estratégias implementadas ou os valores que estão assegurando a estrutura. Eles ajudam a entender a estruturação dos padrões interativos dentro da organização, como as organizações se adaptam dentro de um cenário de mudança social. Alguns autores consideram que os valores e interesses são desconsiderados na elaboração da estrutura para que esta possa apresentar maior racionalidade, e conseqüentemente, maior validade dentro de um sistema burocrático.

Segundo os autores, a organização é melhor conceituada como sendo composta por um número de grupos divididos por concepções, valores e interesses. O foco de análise da organização passa a ser a **relação de poder** que habilita alguns membros da organização a construir e recriar a organização de acordo com suas províncias de significados. A distribuição de recursos não só define a geração

de resultados, mas recria as normas, posições e alocação orçamentária que assegura a reprodução destas bases.

Outro elemento que tem grande importância para o entendimento da estrutura organizacional é o conjunto das **restrições contextuais**. As organizações não estão no vácuo, o contexto coloca obstáculos e problemas que devem ser observados. Segundo Ranson, Hinings e Greenwood (1980), existem dois tipos de restrições, as características organizacionais e as características do ambiente. As características da organização envolvem a escala de operação, o modo de produção tecnológico e os recursos organizacionais. As características do ambiente são subdivididas em características de infra-estrutura sócio-econômica e o ambiente institucionalizado. O ambiente sócio-econômico engloba as características físicas (geografia, domicílios, entre outros), características econômicas (nível de emprego, mercado, tipo de indústria e comércio) e características sociais (demografia, classe, etnia). O ambiente institucional prescreve as condições de estrutura e desenvolvimento. Cada elemento da estrutura formal é uma manifestação do poder de regras institucionais. A interpretação do ambiente passa pela percepção dos decisores, a qual é influenciada por suas posições na estrutura organizacional. A medida que os dirigentes revêem seus valores, a partir de influências externas, também alteram os padrões organizacionais.

Os autores argumentam que para entender melhor a estrutura organizacional deve-se entender a inter-relação entre estes três elementos: as províncias de significados, as dependências de poder e as restrições contextuais. Ranson, Hinings e Greenwood (1980) propõem cinco situações possíveis de gerar mudança na estrutura organizacional:

a) Se os membros da organização revisarem as províncias de significados
b) A mudança pode resultar de inconsistências e contradições entre os propósitos, valores e interesses que estão por trás das estratégias implementadas das características estruturais.
c) Possibilidade de uma revolução organizacional. Mudanças nas disponibilidades de recursos e incerteza quanto a outras fontes de recursos podem minar as bases de coalizões dominantes, permitindo criar novas dependências de poder. Mudanças nas relações de poder e

dominação pode implicar numa revisão radical dos esquemas interpretativos que moldam a produção e recriação da estrutura.

d) Mudanças nas exigências situacionais como tamanho, tecnologia e ambiente restringirão os membros da organização a adaptar a estrutura.
e) Imperativos contraditórios das restrições situacionais implicarão em mudanças na estrutura. Por exemplo, a organização cresce e precisa se burocratizar para ter mais controle, por outro lado a concorrência exige que a organização seja flexível.

Mudança nos arranjos estruturais das organizações, conseqüentemente, podem emanar de mudanças internas ou de contradições entre significados, poder, estrutura e contexto. Ainda que a mudança seja o centro da discussão de Ranson, Hinings e Greenwood (1980), o fator tempo, salientam os autores, deve ser considerado como um elemento importante. As mudanças de esquema interpretativo, envolvem o sistema cultural, portanto ocorrem no longo prazo. Mudanças de tecnologia ocorrem no médio prazo e nesta ótica temporal, as mudanças de estrutura envolvem uma visão de curto prazo.

2.3.5 A estrutura das organizações do terceiro setor

Ao se relacionar as características das organizações sociais apontadas na literatura pesquisada com o tema da estruturação, constata-se várias associações entre essas categorias de análise. Para tal associação, os elementos da estrutura organizacional citados por Hall (2004) e Hatch (1997): complexidade, centralização e coordenação, são referências básicas na argumentação a ser desenvolvida nesta seção.

Uma série de razões tem tencionado as organizações sociais no sentido de elevar seu grau de complexidade, entre as quais destacam-se: os inúmeros quesitos impostos pelas fontes de financiamento; a complexidade requerida pela amplitude e especificidade das causas com as quais as organizações sociais atuam; e as respostas que a sociedade espera da atuação dessas organizações.

Conforme afirmam diversos autores, o número crescente de organizações sociais elevou a demanda por recursos financeiros e, dessa forma, a competição gerada acentua a necessidade de profissionalização das organizações (TENÓRIO, 1998). A liberação dos recursos por parte das fontes financiadoras acontece mediante à apresentação de projetos sociais, os quais supõe-se que contenham uma série de dados, tais como orçamento detalhado, impacto das atividades previstas, entre outras informações. Para elaborar tais projetos, é necessário conhecimento técnico e, neste sentido, a crescente oferta de cursos para elaboração de projetos sociais parece ser um indicador de que essa exigência dos órgãos de fomento está suplantando a capacidade dos membros das organizações sociais em atendê-la.

A profissionalização dos membros das organizações sociais também é exigida no período que sucede a liberação dos recursos, uma vez que os órgãos financiadores realizam auditorias fiscais, exigindo, desta forma, registros contábeis, por exemplo. Tal forma de avaliação adotada pelas agências de fomento tende a requerer, portanto, pessoal especializado para executar os procedimentos solicitados. Autores mencionam que quanto maior a especialização, mais complexa tende a ser a organização. Dessa maneira, acredita-se que as organizações sociais tendem a se tornar organizações cada vez mais complexas.

Essa necessidade de profissionalização também pode ser determinada pelos diferentes tipos de causas com as quais as organizações vêem atuando. Essas são cada vez mais específicas, como, por exemplo, a questão da AIDS, drogas e lixo; causas que exigem não apenas a identificação dos membros como também um certo nível de conhecimento técnico. Nas palavras de Bayma (1997, p.121) *não basta ser militante, é preciso ter alta qualificação*. O conhecimento e as habilidades possuídos pelos membros da organização parecem estar diretamente relacionados com a capacidade de atender a expectativa da sociedade na resolução dos problemas com os quais a organização se propõe a atuar.

De acordo com Hatch (1997), a complexidade de uma organização pode ser analisada em termos da diferenciação horizontal e da vertical. Assim sendo, diante das questões precedentes, a tendência à diferenciação horizontal parece ser uma questão presente nas organizações sociais, já que as tarefas tendem a ser subdivididas de acordo com as aptidões necessárias, onde especialistas treinados realizam determinadas atividades em sua totalidade. Price (1969 *apud* HALL, 1984,

p. 56) afirma que *o grau de complexidade de uma organização pode ser medido pelo grau de instrução de seus membros. Quanto mais alto o grau de instrução, maior a complexidade*. Dessa forma, ante a necessidade da especialização, as organizações sociais tendem a apresentar maior grau de complexidade decorrente da diferenciação horizontal.

No que tange à diferenciação vertical, observa-se que grande parte das organizações sociais apresenta uma estrutura achatada, com poucos níveis hierárquicos. De acordo com Volberda (1998) a composição dos níveis hierárquicos reflete a cadeia de autoridade dentro da organização. Neste mesmo sentido, Hage (1980 *apud* HALL, 1984, p.81) define centralização como *o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número maior de grupos na organização*. Assim, verifica-se que quanto maior o nível de participação na tomada de decisão em uma organização, menor a centralização. Estudos realizados demonstram, entre outros resultados, que nas organizações sociais *o* clima organizacional é pautado na igualdade e no direito de participação de todos os membros da organização (TENÓRIO, 1997).

A formalização, outro elemento da estrutura das organizações, é enfatizado quanto mais as tarefas requerem coordenação precisa e predeterminada. Pressões normativas externas também podem influenciar nesta dimensão. Assim, observa-se que paralelamente à evolução histórica das organizações sociais no país, ocorreram também progressos no ordenamento jurídico que as levaram à maior legitimação. O estabelecimento de novas leis, entretanto, apesar de ter contribuído para o reconhecimento social deste conjunto de organizações, parece ter acarretado o enrijecimento de suas estruturas, uma vez que impuseram fortes regras para o seu funcionamento. Além das imposições oriundas das leis, também se percebe a presença de imperativos referentes às fontes de financiamento, que agem no sentido de elevar o grau de formalização da organização, por cobrarem registros de vários procedimentos.

Crozier (1964 *apud* VOLBERDA, 1998) comenta que as estruturas formalizadas resultam em organizações paralisadas, sendo que nestas estruturas, os participantes organizacionais, cumprem as regras como se fosse o propósito da ação, corroborando a incidência da incapacidade treinada definida por Merton (1957 *apud* HALL, 1984). Acredita-se que a formalização pode representar uma ameaça às organizações sociais, já que se vêem *como uma organização substantiva, flexível,*

com capacidade de auto-organização e de autogestão e, portanto, se considera descompromissada com o estatuto da sociedade burocratizada (BAYMA, 1997, p.120).

Conforme exposto, acredita-se que diferentes elementos do contexto estão exercendo forte influência na estruturação dessas organizações no sentido de burocratizá-las; entretanto, estudos empíricos ainda são escassos, principalmente através de uma abordagem sistemática da questão da estruturação.

3 METODOLOGIA: os procedimentos para a operacionalizar a investigação

O objetivo da metodologia é auxiliar na compreensão do processo de pesquisa. Neste sentido, Deslandes (1994) afirma que no capítulo da metodologia os métodos e técnicas que serão utilizados pelo pesquisador devem ser descritos, assim como as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico devem estar indicadas.

3.1 Perguntas de pesquisa

Com base nos objetivos específicos definidos para realização dessa pesquisa, determinou-se as seguintes perguntas de pesquisa:

1. Como ocorreu o processo de estruturação das organizações selecionadas, nos últimos cinco anos?
2. Quais são as principais fontes de financiamento utilizadas pelas organizações selecionadas, nos últimos cinco anos?
3. Quais são, na percepção dos membros das organizações analisadas, os critérios de avaliação de desempenho utilizados pelas fontes de financiamento?;
4. Quais as possíveis relações do modelo de avaliação de desempenho utilizado pela fonte de financiamento e o processo de estruturação das três organizações pesquisadas no período analisado?

3.2 Caracterização da pesquisa

Todo trabalho de cunho científico deve conter seus fundamentos metodológicos, ou seja, em que perspectiva de pesquisa está fundamentado. Segundo Roesch (1996) existem duas perspectivas, ou abordagens, para se fazer pesquisa: a pesquisa quantitativa ou a qualitativa.

Para autora (1996, p.114), o método qualitativo, próprio do presente trabalho,

> envolve uma instância teórica que de maneira auto-consciente procura suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados. Procura o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por uma média estatística.

Conforme Godoy (1995a) e Richardson (1985) a mensuração e a enumeração dos dados não é o foco da pesquisa qualitativa, nessa perspectiva os dados não são analisados por meio de instrumentos estatísticos. Este tipo de pesquisa, salienta a autora,

> parte de questões ou focos de interesses amplos, vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (p.58).

A pesquisa qualitativa pode ser conduzida de diferentes formas. Godoy (1995b) aponta três opções: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso.

O estudo de caso caracteriza-se por investigar profunda e detalhadamente uma unidade de análise (TRIVIÑOS, 1994). As unidades de análise, de acordo Babbie (1998), podem ser indivíduos, grupos, organizações ou artefatos sociais. O autor ressalta que a unidade de análise, normalmente, coincide com a unidade de observação, porém em algumas pesquisas são distintas. Na presente pesquisa a unidade de análise é a organização e a unidade de observação são seus membros.

O estudo de caso é apropriado, segundo Godoy (1995b), quando os eventos pesquisados não são passíveis de controle e o interesse do pesquisador é sobre fenômenos atuais, que só podem ser estudados em seu ambiente natural. Algumas vezes, afirma a autora, o pesquisador tem duas ou mais unidades de análise. Nestes casos é apropriado utilizar o termo casos múltiplos para se referir ao tipo de pesquisa. Os estudos de casos múltiplos permite o pesquisador a tecer comparações. Segundo Triviños (1987) o estudo comparativo permite uma melhor compreensão sobre o objeto investigado, já que por meio das comparações pode-se verificar semelhanças e diferenças entre os casos pesquisados.

Uma característica básica da pesquisa qualitativa, conforme Bogdan (1982), é ser descritiva, ou seja, o pesquisador busca descrever a realidade analisada e *como as descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e como aquelas são produto de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão quantitativa, numérica, toda medida* (TRIVIÑOS, 1994, p.128). Corroborando esta característica, Babbie (1998, p.91) afirma que *muitos estudos qualitativos objetivam principalmente a descrição* e que o principal propósito de muitos estudos científicos sociais é descrever situações e eventos.

Babbie (1998), assim como demais autores, menciona que as investigações podem ser realizadas em períodos de tempo diversos. O autor apresenta dois tipos de classificação da investigação em relação ao tempo: corte transversal ou longitudinal. Os estudos longitudinais caracterizam-se por investigar um evento num longo período de tempo.

Frente ao exposto, este trabalho é definido como pesquisa qualitativa do tipo estudo de casos múltiplos, a qual preocupou-se em descrever o processo de estruturação de três organizações ambientalistas do terceiro setor de Florianópolis. Por ser um estudo de casos múltiplos, pôde-se estabelecer comparações entre as realidades investigadas. Pode-se também afirmar que se caracterizou por ser um estudo longitudinal, já que se investigou o processo de estruturação destas organizações nos últimos cinco anos.

As unidades de análise do presente trabalho foram três organizações ambientalistas do terceiro setor selecionadas para investigação e as unidades de observação foram os membros pertencentes a estas organizações que tinham maior representatividade entre seus pares ou maior vinculação em relação ao assunto investigado.

3.3 Universo da pesquisa

Como se trata de uma pesquisa qualitativa, ou seja, não se baseia no critério numérico para análise de dados, o universo foi investigado utilizando uma amostragem não-probabilística por tipicidade (VERGARA, 1998).

O presente trabalho teve como universo de pesquisa as organizações ambientalistas do terceiro setor de Florianópolis. A escolha pelo setor ambientalista deu-se pela necessidade em delimitar o universo a ser investigado, dado que dentro dos limites do terceiro setor há um significativo volume de organizações, e, principalmente, pelo destaque que esta causa vem ganhando no cenário mundial nos últimos anos. Na cidade de Florianópolis/SC, especificamente, a questão ambiental tem significativa relevância já que sua área geográfica é limitada e os impactos ambientais gerados pelo crescimento urbano têm provocado importantes discussões quer seja em âmbito acadêmico, no setor público ou pela sociedade civil organizada.

O terceiro setor congrega uma grande variedade de tipos de organizações. Mesmo quando se restringe seu campo de atuação, como por exemplo a área ambiental, ainda é amplo o número de organizações. Por isso, foram utilizados os seguintes critérios para seleção das organizações: possuir sede em Florianópolis, possuir membros voluntários, ter mais de cinco anos de constituição e executar exclusivamente ações relacionadas à preservação do meio ambiente.

A partir da definição destes critérios, utilizou-se pesquisa de levantamento realizada por Flach (2003), a qual objetivou identificar as organizações ambientalistas da cidade de Florianópolis, originando uma lista com 19 organizações. Destas, selecionou-se aquelas que atendiam às restrições colocadas para esta pesquisa e estabeleceu-se contato telefônico e via e-mail para verificar a possibilidade de realizar o estudo. Após este primeiro contato, encaminhou-se uma carta de apresentação explicando o objetivo do trabalho para aquelas organizações que se mostraram favoráveis a realização da pesquisa,. As organizações selecionadas foram: Associação Amigos de Carijós, Grupo Pau Campeche e Klimata Centro de Estudos Ambientais. Em capítulo posterior são caracterizadas as respectivas entidades.

3.4 Definição das categorias de análise

Com base no problema estabelecido para essa pesquisa, avaliou-se a influência dos indicadores de avaliação de desempenho na estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor de Florianópolis. Dessa forma, a

estrutura organizacional e os modelos de avaliação de desempenho constituem as categorias básicas de análise.

Segundo Kerlinger (1980) existem dois tipos de definição das categorias de análise: constitutiva e operacional. Para o autor, as definições constitutivas *são definições de dicionário e, naturalmente, são usadas por todo mundo, inclusive por cientistas* (p.46). Contudo, Triviños (1994) destaca que as definições constitutivas nem sempre são suficientes para esclarecer como as variáveis serão operacionalizadas na pesquisa. Dessa forma, é necessário, também, tecer as definições operacionais. De acordo com Kerlinger (1980, p.46), uma definição operacional *atribui significado a um constructo ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo*.

3.4.1 Definições constitutivas das categorias de análise

Conforme salientado anteriormente, as categorias de análise da presente pesquisa são: estrutura organizacional e modelos de avaliação de desempenho. Neste sentido, tem-se como definição constitutiva:

Estrutura organizacional:	Distribuição de responsabilidades e autoridade entre os membros organizacionais, sistemas de planejamento e controle, processos de regulação da tomada de decisão e execução das tarefas.
Modelo de avaliação de desempenho:	Conjunto de critérios utilizados para avaliar o desempenho organizacional

3.4.2 Definições operacionais das categorias de análise

A categoria analítica estrutura organizacional foi operacionalizada por meio das seguintes dimensões: complexidade, coordenação e centralização. No quadro sete apresenta-se as dimensões desta categoria e seus indicadores.

CATEGORIA DE ANÁLISE	DIMENSÕES	INDICADORES
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Complexidade	• Divisão do trabalho • Níveis hierárquicos
	Coordenação	• Comunicação • Sistema de controle • Formalização • Planejamento
	Centralização	• Tomada de decisão • Avaliação dos resultados

Quadro 7: Definição operacional da estrutura organizacional

- **Divisão do trabalho:** refere-se a divisão das tarefas entre os membros da organização, podendo ser claramente definida ou fluída.
- **Níveis hierárquicos:** número de níveis hierárquicos existentes na organização.
- **Comunicação:** refere-se aos canais de comunicação utilizados na organização, podendo ser eles formais, como por exemplo, documentos escritos e reuniões ou informais.
- **Sistema de controle:** pode-se indicar três principais sistemas de controle: ajuste mútuo, supervisão direta e padronização. Esta última é verificada pelo estabelecimento de padrões de comportamento, produtos, processo de trabalho ou habilidades. A padronização pode ser alcançada pelo treinamento, profissionalização e socialização dos membros da organização.
- **Formalização:** descreve o nível em que regras e procedimentos são existentes na organização
- **Planejamento:** indica o grau em que as atividades organizacionais são planejadas.
- **Tomada de decisão**: descreve o grau em a autoridade está concentrada e a participação dos membros na tomada de decisão é permitida.
- **Avaliação dos resultados**: reflete o grau em que os resultados são avaliados por níveis hierárquicos superiores.

A categoria modelo de avaliação de desempenho foi operacionalizada por meio das dimensões: modelo de atingimento de metas, modelo de recursos do sistema, modelo de recursos humanos e modelo de processos internos. No quadro oito apresenta-se as dimensões desta categoria e seus indicadores.

CATEGORIA DE ANÁLISE	DIMENSÕES	INDICADORES
MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Modelo de atingimento de metas	• Estabelecimento de objetivos quantificáveis • Alcance de objetivos • Produtividade
	Modelo de recursos do sistema	• Captação de recursos • Flexibilidade • Crescimento
	Modelo de recursos humanos	• Desenvolvimento de recursos humanos • Satisfação das necessidades humanas • Coesão entre os membros da organização
	Modelo de processos internos	• Gerenciamento de Informações • Comunicação eficaz • Ênfase na estabilidade • Mecanismos de controle

Quadro 8: Definição operacional do modelo de avaliação de desempenho

3.5 Coleta de dados

Richardson (1985, p.41) salienta que *as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que estas penetram na complexidade de um problema*. Estas duas técnicas combinadas, a observação e as entrevistas, Lakatos e Marconi (1991) denominam de observação direta intensiva.

Segundo Vergara (1998) os dados coletados podem ser classificados em dois tipos: dados primários e secundários. Os dados primários desta pesquisa foram gerados pelas entrevistas aplicadas e pela observação. As entrevistas foram realizadas de uma forma semi-estruturada, ou seja, havia um roteiro de itens relacionados ao foco de interesse da pesquisa para guiar a entrevista (LAKATOS e MARCONI, 1991). Afim de permitir ao pesquisador maior controle das informações, optou-se por realizar a coleta de dados em três etapas: primeiro fez-se as entrevistas com os membros da Associação Amigos de Carijós, depois com os membros do Grupo Pau Campeche e por fim com os integrantes do Klimata.

Decorrente do grande número de informações, realizar as entrevistas com membros de organizações distintas simultaneamente não permitiria domínio ao pesquisador dos dados coletados, podendo gerar prejuízos na captação das informações. No entanto, a opção por esta dinâmica implicou num período de coleta de dados maior que o previsto.

É relevante ressaltar que, em função dos membros das organizações não possuírem um local de trabalho e horário regular, houve ainda maior lentidão no processo de coleta de dados. As entrevistas, de aproximadamente uma hora cada, foram realizadas nos mais diversos lugares, sempre atendendo às necessidades dos entrevistados.

Antes de realizar as entrevistas com os membros das organizações, fez-se um primeiro contato com objetivo de conhecer a organização e a partir das informações levantadas desta conversa selecionou-se os membros a serem entrevistados.

As pessoas entrevistadas foram selecionadas de acordo com a sua representatividade em relação ao objetivo da pesquisa e sua disponibilidade. A finalidade das entrevistas foi captar a percepção dos envolvidos sobre o fenômeno de investigação.

Na primeira etapa, onde foi investigada a Associação Amigos de Carijós, três pessoas foram entrevistadas. Esse número de entrevistas foi julgado adequado pelo pesquisador pois as informações necessárias para esta pesquisa foram suficientes.

Na segunda fase, na qual objetivava-se conhecer o Grupo Pau Campeche, foram necessárias quatro entrevistas para compreender a organização. Por ser a organização mais antiga havia muita informação a ser coletada. Após este número de entrevistas havia, por parte do pesquisador, domínio das informações necessárias para o objetivo deste trabalho.

Por fim, duas entrevistas foram satisfatórias para conhecer o Klimata. Houve relativa facilidade em compreender esta organização por duas razões principais: a organização é a única que possui sede própria e com isso as informações estão concentradas em um espaço físico; e a primeira pessoa entrevistada tinha grande conhecimento das informações pertinentes a organização, bastante clareza em sua fala, organização das idéias e facilidade de expressão. Entre todas, esta foi a entrevista mais longa.

A observação pessoal, foi realizada durante a fase das entrevistas. A observação livre, que para Triviños (1994, p.153) *é destacar de um conjunto algo especificamente, prestando, por exemplo, atenção em suas características* foi muito importante para confrontar os fatos observados com as informações obtidas por meio das entrevistas aplicadas e com a literatura pesquisada.

Os dados secundários consistem em publicações das organizações selecionadas para a pesquisa (VERGARA, 1998). Inclui-se no levantamento documental, realizado internamente nas organizações, os regimentos internos, estatutos, atas de reuniões, histórico da instituição, relatórios ou outros documentos pertinentes. No entanto, as organizações possuíam pouquíssimo material escrito, principalmente em relação a seus históricos.

Neste tipo de trabalho não existe uma nítida distinção entre as fases de coleta e análise dos dados. Na medida em que as entrevistas foram sendo conduzidas e as observações feitas, as entrevistas eram transcritas, e as duvidas que eram geradas, foram sanadas mediante novo contato ou por meio de entrevista com outro membro.

Em função do conhecimento do membro acerca da organização a qual pertence as perguntas foram sendo direcionadas. Ou seja, nem todos os membros entrevistados responderam aos mesmos questionamentos. Procurou-se obter o maior número de informações acerca das mesmas perguntas. Entretanto, aproveitou-se para aprofundar os assuntos que o entrevistado apresentava maior domínio.

3.6 Análise dos dados

A análise de conteúdo segundo Bardin (1977) *é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.*

Esta técnica, conforme indica o autor, envolve três etapas básicas: a pré-análise, que se refere a fase de organização do material coletado; a descrição

analítica, que consiste na análise propriamente dita do material, envolvendo a codificação, a classificação e a categorização das informações, e o tratamento dos resultados, que é a fase em que o pesquisador interpreta os dados.

Esta técnica de análise de dados, segundo Richardson (1985) é utilizada, particularmente, em pesquisas do tipo qualitativo. Dessa forma, os dados coletados nesta pesquisa por meio das entrevistas foram transcritos e posteriormente interpretados seguindo os procedimentos da análise de conteúdo.

Após a transcrição das entrevistas, buscava-se no texto encontrar trechos relacionados às categorias de análise. Isto dispensou grande atenção, cuidado e domínio da literatura por parte do pesquisador. Também houve forte disciplina afim de não emitir julgamentos, apenas interpretar os dados. Após esta etapa, reuniu-se em um único arquivo todos os trechos de todas as entrevistas da mesma organização relativos a mesma dimensão da categoria de análise. Este procedimento permitiu ao pesquisador unir as informações, descrever a realidade de cada organização em relação a cada dimensão e interpretar os dados, resultando nas conclusões apresentadas neste trabalho.

3.7 Limitações da pesquisa

Por ser um estudo de casos múltiplos, a investigação foi restrita às organizações analisadas. Portanto, os resultados deste trabalho referem-se apenas às realidades observadas em profundidade. As conclusões deste estudo não podem ser extrapoladas às demais organizações ambientalistas e tampouco à organizações da sociedade civil de outros setores de atuação. Ressalta-se, também, que os resultados do presente estudo estão limitados a definição operacional das categorias de análise adotadas nesta pesquisa.

Apesar destas limitações, acredita-se que a metodologia utilizada foi adequada para o cumprimento do objetivo proposto nesta dissertação.

4 DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS: O campo de investigação

No presente capítulo objetiva-se apresentar as três organizações ambientalistas do terceiro setor de Florianópolis analisadas nesta pesquisa. Para isto, descreve-se os históricos, as estruturas organizacionais e as formas de financiamento, sempre orientando-se pela perspectiva longitudinal.

A categoria analítica estrutura organizacional foi desmembrada em três blocos: complexidade, coordenação e centralização. Em relação a complexidade, pretendeu-se, essencialmente, identificar os níveis hierárquicos e o processo de divisão de tarefas. Para compreender a coordenação das organizações pesquisadas, buscou-se conhecer o processo de comunicação, os sistemas de controle, formalização e planejamento. Por fim, a centralização foi estudada a partir de duas subcategorias, o processo de tomada de decisão e a avaliação das atividades.

Para analisar o modelo de avaliação de desempenho, buscou-se identificar as principais fontes de recursos utilizadas pelas organizações estudadas para financiar seus projetos, compreender como ocorre o processo de financiamento e captar, na percepção dos membros entrevistados, os principais critérios para avaliação de desempenho utilizados pelos agentes financiadores identificados.

Conforme descrito anteriormente, no capítulo de metodologia, constituem o universo desta pesquisa as organizações ambientalistas com sede em Florianópolis. Dentre este universo foram selecionadas as seguintes organizações: a Associação Amigos de Carijós, o Grupo Pau Campeche e o Klimata – centro de Estudos Ambientais.

A seguir serão apresentados os dados de cada uma das organizações, com base nas informações coletadas nas entrevistas realizadas com os membros das respectivas organizações.

4.1 Associação Amigos de Carijós

4.1.1 Histórico

A Associação Amigos de Carijós é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, que apóia as atividades realizadas pela Estação Ecológica de Carijós (ESEC). A ESEC é uma unidade de conservação federal criada em julho de 1987, administrada pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), situada na cidade de Florianópolis/SC. A unidade de conservação foi criada para proteção dos manguezais de Ratones e do Saco Grande, localizados em duas áreas a noroeste da Ilha de Santa Catarina, totalizando 7Km2.

A estação ecológica foi criada com o objetivo principal de conservar as áreas naturais de sua abrangência, contribuindo para a qualidade de vida da cidade de Florianópolis e a conservação da biodiversidade, além de proteger espécies em perigo de extinção. Entre outros objetivos da ESEC estão o de elaborar e implantar um plano de manejo para a estação, promover e facilitar o desenvolvimento de pesquisas, desenvolver e implementar metodologias de gestão participativa, promover a educação ambiental e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

A Estação Ecológica de Carijós é uma unidade do IBAMA, e segundo os entrevistados 1 e 2, sofre com os problemas de muito órgãos governamentais brasileiros. Há interferência na gestão da unidade em virtude de interesses políticos, morosidade no andamento de procedimentos e liberação de recursos, necessidade de atendimento à regras impostas pelo governo, representado pelo IBAMA, entre outras ingerências. Isto, ressalta o entrevistado 2, dificulta o funcionamento da ESEC. Neste sentido, objetivando proporcionar maior agilidade na execução de suas atividades, foi criada em junho de 1999 a Associação Amigos de Carijós, cujo principal objetivo é apoiar as atividades desta unidade federal. A Associação Amigos de Carijós nunca possuiu sede própria. Ela sempre funcionou dentro da sede da Estação Ecológica de Carijós.

Os membros fundadores da Associação viram na sua constituição uma alternativa para agilizar o trabalho da ESEC, já que na qualidade de organização pertencente à sociedade civil, existe maior autonomia em relação ao Estado e pode, inclusive, captar recursos em diversas fontes de financiamento. De acordo com o entrevistado 2, ao ser perguntado sobre qual foi a principal motivação para a criação

da Amigos de Carijós ele afirma que a criação se deu *porque a ONG facilita porque é menos burocrático*.

Atualmente existem 55 associados na Amigos de Carijós. O ingresso destas pessoas na organização não é precedido de nenhum processo de seleção. Conforme o entrevistado 2 *o que qualifica o sócio como sócio é ele querer realmente ajudar na implantação da unidade*.

A criação da Associação teve forte incentivo da chefe da ESEC em exercício em 1999. Conforme coloca o entrevistado 2 *os Amigos de Carijós são os 'Amigos da Iara'. Porque ela pegou os amigos dela e montou uma Associação com eles [...] Então ela com esse pessoal, que também era estagiário ali [na ESEC], eles bolaram essa idéia de montar uma ONG para dar apoio ao trabalho da estação. Então a Amigo de Carijós o que é? É uma ONG formada por aquele pessoal que já estava ali, inclusive pessoal do próprio IBAMA e a liderança muito forte da chefe da Estação*.

O fato de a Associação ter sido criada para apoiar as atividades da ESEC e ter tido uma forte influência da chefe da estação na época, acabou por criar um forte vínculo entre a Associação e a ESEC, podendo-se até mesmo sugerir que havia um certo grau de dependência e subordinação da primeira em relação à segunda. O depoimento do entrevistado 1 ilustra esta colocação ao afirmar que a Associação *é um apêndice do IBAMA. Esse é nosso maior problema de identidade porque sempre fomos um apêndice do IBAMA. Isso até acho que foi uma coisa que dificultou, se fosse a ONG fechada em si mesma, se tivesse os técnicos trabalhando só para a ONG acho que acabaria tendo um resultado melhor de organização. Só que a gente organizou a Estação e não a Associação*.

4.1.2 Estrutura Organizacional

Conhecer a estruturação de entidades pertencentes ao terceiro setor é relevante na medida em que se busca investigar novas formas organizacionais. Por isto, entender como ocorre este processo, dentro da lógica subjacente a este setor, é prioritário para que se possa conhecê-lo melhor. Desta forma, a estrutura organizacional da Associação Amigos de Carijós foi analisada por meio de três dimensões: complexidade, coordenação e centralização.

4.1.2.1 Complexidade

A complexidade de uma organização refere-se a sua diferenciação vertical, que é traduzida pelo número de níveis hierárquicos e a diferenciação horizontal, que reflete a maneira como o trabalho está dividido. A seguir, descreve-se como se apresenta esta dimensão na Amigos de Carijós.

A Associação desde de sua criação em 1999 nunca teve seu organograma alterado. Sempre funcionou com uma diretoria composta por um presidente, um vice-presidente, um secretário executivo e um tesoureiro. Além da diretoria, há um conselho fiscal e a assembléia geral.

As funções dos cargos da diretoria, apesar de serem claramente definidas no estatuto, nunca de fato corresponderam na prática. Na época da fundação, a presidente da Associação era pouco participativa. Quem tinha grande influência na orientação da Associação era a chefe da ESEC, que foi a pessoa que fomentou a criação da Amigos de Carijós, porém nunca assumiu nenhum cargo dentro da Associação. A secretária executiva é a mesma pessoa desde sua fundação e é funcionária do IBAMA. Por esta razão, possui muitas informações sobre a Associação pois está diariamente na sede. O entrevistado 1 menciona que a secretária executiva é *a alma da Associação de Carijós!*.

Em 2001 houve a renovação da diretoria por meio de eleição. Segundo o entrevistado 3 *a principal mudança [em relação à gestão anterior] foi que o presidente começou a trabalhar lá dentro e se envolver, porque antes o presidente não se envolvia*. Mesmo com a renovação da diretoria e com a participação ativa do atual presidente, o entrevistado 2 afirma que *hoje em dia as atribuições estão muito ligadas em duas pessoas* e quando perguntado sobre como ocorre a divisão de tarefas dentro da Associação mencionou que *atribuição de cada um tem, mas isso virou 'um samba do crioulo doido'. Eu faço de tudo*. Tal percepção é corroborada pela fala do entrevistado 3 ao mencionar que *na Associação, na realidade não existe uma divisão e não existe essa noção de divisão de tarefas muito forte*. Além deste depoimento, o entrevistado 1 também afirma que *no estatuto tem as funções de cada membro do quadro social, mas eu acho que isso nunca foi levado muito a sério*.

É importante destacar que as atividades dentro Amigos de Carijós são desencadeadas pela existência de projetos, sem os quais a organização fica em "estado de espera", ou seja, o seu funcionamento interno é decorrente da execução

dos projetos. Conforme o entrevistado 2, *se não existe projeto não há demanda interna de trabalho*.

Sendo assim, as atividades internas da organização são acionadas pela existência de projetos. Estes são de responsabilidade de uma equipe técnica, formada por pessoas qualificadas, as quais são contratadas para executá-lo. Esta equipe, apesar de constituir elemento fundamental na organização, pois é através dela que são viabilizadas as atividades-fim da Associação, não faz parte do seu organograma.

A equipe técnica pode ser composta por associado ou não da Amigos de Carijós. O critério principal para compor a equipe é a qualificação compatível com a atividade a ser desempenhada. Estas pessoas são remuneradas pelos serviços prestados com recursos previstos no projeto. A equipe técnica tem um coordenador, o qual se responsabiliza, perante o agente financiador, pela execução do projeto e coordenação da equipe. Dentro da equipe técnica existe uma clara divisão das tarefas, definida pela competência técnica. Isto implica em baixa possibilidade de intercambialidade das tarefas dada a alta especialização requerida pelas atividades.

O depoimento do entrevistado 2 resume e exemplifica a categoria divisão de tarefas dentro da Amigos de Carijós. Segundo ele *a equipe que elabora e executa os projetos é, diríamos, especializada. A diretoria é mais por dedicação e a parte de execução de projetos está mais relacionado à qualificação.* A dedicação que o entrevistado refere-se em relação à diretoria está associada a uma dedicação voluntária e que não obedece a princípios de conhecimento técnico, nem de remuneração.

Diversas vezes, a diretoria precisa emitir uma opinião sobre determinada questão de natureza técnica. No entanto, seus membros não são, necessariamente, profissionais da área ambiental e algumas questões, supõem conhecimento técnico para que se possa emitir uma opinião adequada. Em função disso, pretende-se criar na Associação um Conselho Técnico, conforme indica o entrevistado 2, ao afirmar que *a diretoria, nunca foi mexida. A gente até pensa em mudar, em formar um corpo técnico, um conselho técnico. É o que está carente hoje em dia na Associação, porque não tem um Conselho Técnico*.

Em relação aos níveis hierárquicos, pode-se afirmar que apesar de haver uma diretoria, as relações de amizade se sobrepõem aos cargos formais. O

entrevistado 1 menciona que *você não tem um chefe, são todos voluntários, a hierarquia é horizontal, pelo menos a gente sempre funcionou assim lá*.

No entanto, ressalta-se que dentro das equipes técnicas, existe um coordenador que é quem coordena o grupo. E este responde pelas atividades do grupo perante a fonte financiadora. Segundo o entrevistado 1 *no projeto, na parte técnica, tinha a hierarquia, porque ela [coordenadora] cobrava nossas metas*.

Em síntese, é possível identificar situações distintas e opostas dentro da Associação. A diretoria não possui clara divisão de tarefas e a hierarquia é inexistente. Nas equipes técnicas, há uma clara divisão de tarefas, que obedecem a qualificação técnica dos seus componentes e uma hierarquia, representada pelo coordenador do projeto.

4.1.2.2 Coordenação

A divisão das tarefas, nada mais é do que repartir um processo de trabalho em pequenos fragmentos. No entanto, é fundamental que estes fragmentos sejam conectados para que se tenha, novamente, a totalidade. Este processo de integração denomina-se coordenação.

O processo de coordenação envolve diversos mecanismos. A seguir descreve-se o processo de comunicação, o sistema de controle utilizado (ajuste mútuo, supervisão direta ou padronização), a extensão em que a organização tem suas regras e procedimentos formalizados e o processo de planejamento.

A comunicação dentro da Associação (entre os membros da diretoria, entre as pessoas da equipe técnica e entre a equipe técnica e diretoria) ocorre de maneira bastante informal desde a sua criação. O contato direto, a 'internet' e o telefone são as principais ferramentas utilizadas. O entrevistado 2 informa que a Associação possui *um banco de dados que é um cadastro de todos os associados e a gente faz os contatos via 'internet'. E quando tem evento, assembléia, aí é 'internet' e telefone*. No entanto, os entrevistados 2 e 3 ressaltam que a comunicação externa ocorre, na grande maioria das vezes, por meio de documentos escritos. Os contatos com os agentes financiadores, principalmente órgãos governamentais, são feitos através de ofícios.

Os membros da diretoria realizam reuniões, no mínimo uma vez ao mês. Já as assembléias, que nem sempre conseguem reunir a totalidade dos associados, são convocadas de duas a três vezes ao ano.

Conforme o entrevistado 2, todos os membros da Associação tem acesso a qualquer informação da organização, entretanto deve partir do membro associado o interesse em buscá-la. Nas assembléias, procura-se repassar as principais informações relativas à Associação.

O sistema de controle é operacionalizado por meio de mecanismos básicos os quais visam integrar os esforços dos membros da organização, podendo-se citar entre eles o ajuste mútuo, a supervisão direta e a padronização.

Na diretoria da Amigos de Carijós o ajuste mútuo prevalece como principal dispositivo de controle, pois ninguém assume a função de exercer controle sobre os outros e as informações são trocadas diretamente entre os membros da organização. A padronização configura-se como principal mecanismo de controle nas equipes técnicas, cabendo ao coordenador a função de integrar os membros e responsabilizar-se pelo projeto mediante o agente financiador. A existência desta figura, o coordenador, é indispensável para que um projeto seja submetido a um agente financiador governamental, porém a ele não cabe a responsabilidade de supervisão.

A padronização segundo Mintzberg (1995), pode ser estabelecida em relação à especificação das habilidades necessárias para desenvolver um trabalho, em relação as etapas que compreende determinado processo de trabalho ou ainda em relação ao produto final de uma atividade.

Na Amigos de Carijós, pode-se apontar que a padronização, principal sistema de controle identificado na área técnica, foi verificado somente a partir de 2001, ou seja, dois anos após sua fundação, até então prevalecia o ajuste mútuo. Neste ano foram firmados os primeiros contratos com agentes financiadores governamentais. Anteriormente a organização se mantinha financeiramente apenas com doações, venda de produtos da Ecolojinha e do contrato de patrocínio com a Empresa A, a qual sempre impôs condições bastante flexíveis à Associação.

Na diretoria não se verificou indício de padronização em relação ao processo de trabalho. No entanto, o mesmo não ocorre no que tange as equipes técnica. Percebe-se que nestas há padronização do processo de trabalho, em certo grau, na medida em que a metodologia dos projetos é extremamente detalhada. Em relação

aos procedimentos de trabalho o entrevistado 3 informa que *todos eles [projetos] têm isso aí, como devem ser feitas as coisas. Mas em termos de Associação não existe. É uma coisa bem inicial, embrionária, ela tem muito ainda o que caminhar*.

Nas equipes técnicas identificou-se também padronização dos resultados, porque há uma clara definição do produto final nos projetos submetidos a financiamento. O depoimento do entrevistado 1 corrobora esta afirmação, pois ele coloca que *isso foi uma coisa que a Iara sempre mostrou para a gente, se você apresentar o seu produto conforme você se comprometeu está ótimo. O que é cobrado são os produtos e relatórios*.

A padronização das habilidades foi verificada na Associação, principalmente nas equipes técnicas, porém também identificou-se um certo grau de presença na diretoria. Este tipo de padronização pode ser alcançado por meio de profissionalização, treinamento ou socialização, conforme indicam Wagner e Hollenbeck (2000).

A profissionalização, que refere-se ao ingresso na organização de pessoas previamente habilitadas, está fortemente presente nas equipes técnicas pois a sua composição é feita de acordo com a formação e qualificação das pessoas, conforme salienta o entrevistado 2 ao afirmar que *o pessoal que forma a equipe técnica, que elabora e executa os projetos, eles têm que ter a qualificação específica*.

Na diretoria, em decorrência de fatores externos, o treinamento, considerando este como toda forma de capacitação recebida pelo membro após seu ingresso na organização, é o principal mecanismo utilizado como maneira de se obter a padronização das habilidades. Desde a fundação da Associação a diretoria despertou para a necessidade de aprender como funciona uma associação sem fins lucrativos, em decorrência de suas particularidades. Nenhum dos membros da primeira diretoria tinha conhecimento sobre a legislação que regula entidades sem fins lucrativos, isso acabou gerando uma necessidade de capacitação. O depoimento do entrevistado 2 é ilustrativo desta situação pois ele menciona que *a gente acabou tendo que aprender um monte de coisa: o que é experiência voluntária e como funciona uma ONG. Hoje, eu faço de tudo, se eu não tinha qualificação eu aprendi a ter. A diretoria está muito mais relacionada a dedicação do que a qualificação*. Ou seja, todo aprendizado necessário para o funcionamento da Associação a diretoria, por meio de sua dedicação, adquiriu após o seu ingresso na

organização. Foi um aprendizado coletivo onde buscava-se respostas às informações eminentes determinadas pelas circunstâncias enfrentadas.

Desde a fundação da Associação, em 1999, até aproximadamente 2001, os fatores externos que pressionaram para treinamento não estavam relacionados à agentes financiadores. A partir de 2001 passou a intensificar-se a necessidade pelo treinamento. Apenas após terem sido celebrados os primeiros contratos de financiamento, a Associação passou a receber quantias expressivas de dinheiro. O recebimento destes recursos evidenciou a carência de habilidade dos membros da Associação em determinados aspectos.

Segundo o entrevistado 1, *no começo não tem dinheiro mesmo é tudo na boa vontade e na boa vontade faz como pode, é voluntarismo, quase altruísmo na verdade. E depois com o dinheiro não, porque aí o dinheiro tem função, tem prazo, meta, e as coisas têm que ser feitas*.

O início dos financiamentos, principalmente de agentes governamentais, marca também o começo da necessidade de buscar capacitação para atender as exigências destes, prioritariamente, nas questões relativas à prestação de contas. O entrevistado 2 comenta que *no começo por ser tão caseiro nós mesmos técnicos fazíamos as coisas e o pessoal assinava e a gente encaminhava. Mas o Fundo já não. Exigiu mais da ONG, o pessoal da diretoria teve que se envolver, teve que nos ajudar a fazer os relatórios, a prestação de contas*.

Reforçando a colocação anterior sobre as exigências do Fundo Nacional do Meio Ambiente é relevante ressaltar que é oferecido por esta entidade um curso de capacitação para todos pleiteadores de financiamento. O objetivo deste curso é auxiliar as organizações a compreender a operacionalização dos critérios estabelecidos por eles nos editais. O entrevistado 1 informa que *todo mundo faz [o curso oferecido pelo Fundo] porque é um 'troço' bastante complicado!*

Esporadicamente, os associados da Amigos de Carijós que não estão envolvidos nos projetos realizam algum trabalho voluntário. A Associação participa de eventos e nestes casos conta com alguma participação voluntária. Nestas situações, os membros voluntários são pessoas que possuem formações diversas, e muitas vezes sem relação nenhuma com o trabalho que será desenvolvido. Em função disso, são realizados treinamentos dentro da Associação destinados a capacitar estes voluntários. Segundo o entrevistado 2 *os treinamentos ocorrem de*

acordo com a demanda do evento, de acordo com aquilo que você vai estar precisando daquele voluntário.

Não existe, na Amigos de Carijós um programa de capacitação de voluntários. No entanto, existe um projeto, ainda não implantado, que é o Programa de Voluntariado. O objetivo deste programa é apresentar ao novo voluntário a unidade de conservação, as atividades que são desenvolvidas pela Associação para então, com base nas expectativas do voluntário, identificar as maneiras que este poderá contribuir com a organização.

Existe, além das razões descritas anteriormente, outra questão que demanda a necessidade de conhecimento técnico. Na Associação, todos os projetos que serão submetidos a financiamento, as questões relacionadas ao meio ambiente e, principalmente, as questões que envolvem o entorno da Estação Ecológica de Carijós, são discutidas pela diretoria. Entretanto, diversas discussões requerem conhecimentos bastante específicos. Em função disso, pretende-se criar na Associação um conselho técnico que será formado por pessoas com formações específicas. Por isso, neste caso, a padronização das habilidades será viabilizada por meio da profissionalização.

Na percepção do entrevistado 3 a criação deste Conselho Técnico é necessária *porque nós, como diretoria, tem sempre muita questão que passa pela nossa deliberação que é bastante técnica. Por exemplo, as vezes é preciso dar um posicionamento: nós somos a favor ou contra aquela questão do shopping... entendeu? Então a minha proposta é que quando tivesse uma questão dessa a gente jogava para o Conselho Técnico para eles orientarem [...] para a gente não estar tomando uma posição política e divulgar uma coisa sem ter uma base para fundamentar nossa posição*.

Além dos três tipos de padronização apontados por Mintzberg (1995), Wagner e Hollenbeck (2000) apontam que a padronização pode ser alcançada, também, por meio de normas que conduzam a comportamentos desejados. Em relação a esta forma de padronização não existem indicações de sua ocorrência na Associação, nem mesmo dentro das equipes técnicas. Inclusive, o entrevistado 1, referindo-se à realidade das equipe técnica, ressalta que *a gente nunca teve cobrança de horário, o que eu acho muito positivo*.

A padronização é uma forma de coordenação na qual as regras e procedimentos podem estar formalizados. Nesse sentido, a formalização refere-se

ao grau em que as regras e procedimentos da organização estão documentados. Em relação a esta categoria, percebe-se que dentro da Associação existem, relativamente, poucos documentos escritos. Quando perguntados sobre suas existências, os membros entrevistados citaram as atas das reuniões, o Estatuto da Associação, o Plano Anual de Trabalho, os contratos de financiamento, os ofícios externos, os projetos e os relatórios.

Desta forma, verificou-se que os contratos, os ofícios externos, os projetos e os relatórios (onde estão formalizados os processos de trabalho e os resultados) são elaborados por exigência dos agentes financiadores. A existência destes documentos na organização sucede o início do financiamento dos órgãos governamentais.

As atas das reuniões, o Estatuto da Associação e o Plano Anual de Trabalho, são documentos que existem desde a criação da Amigos de Carijós. A relutância pela formalização dentro da Associação é descrita pelo entrevistado 1 ao depor que *o grande problema é que desde a fundação como éramos todos amigos, pelo menos a maioria, a gente sempre fica naquela coisa, como o negócio é voluntário e a gente é tudo amigo, então sem muitas cobranças para não desestimular a participação*.

O planejamento, última categoria analisada da dimensão coordenação, é verificado na Associação por meio dos projetos submetidos a financiamento e do Plano Anual de Trabalho. Os projetos, quando submetidos a fontes governamentais, são documentos bastante elaborados, extremamente detalhados, feitos, na maioria das vezes, pelo coordenador da equipe técnica e por membros que irão compor a equipe caso o projeto seja aprovado. A forma e parte do conteúdo do projeto, são determinados pelo edital lançado pelo agente financiador, no caso de órgãos governamentais. Já em relação as fontes empresariais é apresentado um projeto, porém este é mais rudimentar, não há um cronograma financeiro e de atividades tão detalhado como no caso de agentes governamentais.

O Plano Anual de Trabalho, documento elaborado por iniciativa dos próprios associados, é realizado todos os anos. Conforme o entrevistado 3 *a gente faz porque acha importante, só que na realidade são só diretrizes, linhas gerais do que se pretende fazer naquele ano*.

Quando perguntados sobre quem participa da elaboração deste Plano Anual de Trabalho, o entrevistado 2 informa que *depende da equipe que estiver envolvida,*

geralmente a gente [diretoria] faz isso com a equipe [técnica] que já está com a gente. No entanto o entrevistado acrescenta que este plano só é aprovado na Assembléia Geral.

Em síntese, em relação a categoria coordenação identificou-se que a comunicação interna sempre ocorreu de maneira informal, porém a comunicação externa é realizada via ofício; a padronização ocorre principalmente em relação as habilidades, que são alcançadas pela profissionalização e treinamento, e teve seu processo desencadeado, principalmente, após o inícios dos financiamentos governamentais; a formalização acontece, sobretudo, em relação a documentação exigida pelas fontes financiadoras; e o planejamento é bastante rudimentar em relação ao planejamento interno e extremamente elaborado em relação ao externo, traduzido pelos projetos.

4.1.2.3 Centralização

A centralização refere-se a maneira pela qual o poder está distribuído entre os membros da organização. Na Associação esta dimensão foi analisada em relação a dois aspectos: como ocorre o processo de tomada de decisão e como são avaliados os resultados.

Em relação ao processo de tomada de decisão buscou-se identificar o grau em que as decisões são delegadas e a participação dos membros é permitida no processo decisório.

Desde a fundação até 2002, a chefe da ESEC tinha grande influência na orientação da Associação, principalmente em relação aos projetos da área técnica, devido ao seu amplo conhecimento em relação a Estação Ecológica. Diante disto, mesmo sem ter nenhum cargo formal na diretoria da Associação que lhe conferisse poder, ela o possuía por meio de sua legitimidade entre os membros da Associação. Em relação à diretoria, no primeiro mandato, o presidente da Associação era bastante ausente, “figurativo”, nas palavras do entrevistado 1. Corroborando a idéia, o entrevistado 3 ressalta que até o início de 2002 *a única pessoa da diretoria que se envolvia era a secretária executiva, que além de tudo era funcionária do IBAMA e estava subordinada a chefia da estação, então a Associação era controlada totalmente pela estação*.

Em outubro de 2001, uma nova diretoria assumiu a Amigos de Carijós. O presidente eleito relata que sua atuação e influência na orientação da Associação nos primeiros meses do mandato eram modestas. Segundo seu depoimento *eu fui me moldando no que estava, me ajustando, está funcionando, então vamos levando, agora aos poucos cada vez mais eu estou tomando mais pé da situação e tomando para mim mais controle das coisas. Como é a função de um presidente que é ter um controle geral*. A participação efetiva da nova diretoria passou a concretizar-se após a saída da chefe da ESEC em maio de 2002. Desde este período, o IBAMA não designou nenhum novo chefe para a Estação Ecológica.

Diante da ausência de chefia na ESEC, a Associação parece ter mais autonomia para sua tomada de decisão interna. Desta maneira, as decisões na gestão atual são mais discutidas. O entrevistado 2 salienta que o processo de tomada de decisão é bastante participativo ao afirmar que na diretoria *é tudo muito em comum acordo. Ele [presidente] escuta muito o que eu digo, tudo*. Já nas equipes técnicas o processo não ocorre da mesma forma.

Normalmente, quando o projeto a ser desenvolvido pela Associação é dentro da área de Carijós e o recurso para o seu financiamento é governamental o coordenador do projeto é alguém do IBAMA. Por isso, quando iniciaram os financiamentos governamentais, em 2001, a chefe da ESEC, como funcionária do IBAMA, assumia a coordenação dos projetos.

Dentro das equipes técnicas o coordenador do projeto é sempre a pessoa que possuir o currículo mais completo ou “o currículo”, conforme termo utilizado pelo entrevistado 1. Ou seja, alguém que possua competência técnica e experiência de trabalho. As pessoas que compõem a equipe, a integram por competência técnica. Portanto, nos processos de tomada de decisão, o conhecimento em relação ao assunto é um fator muito mais relevante do que a posição hierárquica assumida dentro da equipe. O papel do coordenador é integrar os membros da equipe técnica.

Os sócios da Amigos de Carijós não se envolvem, cotidianamente, nas atividades da Associação. Sua participação no processo de decisão é restrita às assembléias. Neste expediente o mecanismo utilizado para tomada de decisão sempre foi a votação, conforme salientaram os entrevistados 2 e 3. Todos os sócios, nas decisões em assembléia, têm voto com peso igual. A fala do entrevistado 3 ilustra a colocação anterior ao afirmar que *na assembléia é votação. É aberto para todo mundo falar, cada um defende seu ponto de vista*. Contudo, é importante

destacar que apenas algumas decisões são levadas às assembléias. *Geralmente grandes decisões vão para assembléia, ocorrem duas a três por ano, decisões cotidianas são resolvidas em reuniões mensais da diretoria* (ENTREVISTADO 2).

A participação dos sócios nas decisões da Associação é viabilizada através das assembléias. Estas ocorrem apenas de duas a três vezes ao ano. Além disto, existe dificuldade em reunir um número expressivo de sócios. Isso acaba por centralizar, ainda mais, as decisões na diretoria e equipe técnica. O depoimento do entrevistado 3 ilustra a situação descrita, segundo ele *outra coisa que eu digo que na Associação não funciona é a assembléia, a gente marca e ninguém vem. Acaba que fica só nós mesmos [diretoria e sócios que compõem a equipe técnica] para decidir*.

Para se compreender a dimensão centralização em uma organização é fundamental que se identifique, além do processo de tomada de decisão, a sistemática de avaliação dos resultados. Isso porque a tomada de decisão pode ser participativa, porém a avaliação das atividades centralizada.

As atividades realizadas na Amigos de Carijós são sempre previstas em projetos, os quais geram relatórios. Estes relatórios consistem exatamente em avaliar os resultados das atividades previstas. Na Associação distingui-se dois tipos de relatórios: o relatório técnico que é encaminhado para a fonte de financiamento e o relatório do plano anual de trabalho, que é elaborado pela diretoria e apresentado na assembléia.

O relatório técnico é elaborado pela equipe técnica envolvida no projeto. No caso da Empresa A é feito um relatório anual das atividades realizadas no respectivo ano. Quando a fonte é governamental, a cada dois meses, um relatório das atividades realizadas deve ser encaminhado e a liberação da parcela subseqüente do financiamento ocorre mediante a apresentação destes relatórios bimestrais que buscam comprovar a execução das atividades previstas para aquele período no projeto.

O relatório do Plano Anual de Trabalho é feito pela diretoria e encaminhado para assembléia para conhecimento de todos os sócios. Esse procedimento está previsto no estatuto da Associação. Segundo o entrevistado 2 *todo ano é feito assim: um relatório das atividades executadas naquele ano, isso vai para assembléia, junto com o balancete e o plano de trabalho para o próximo ano. Então todos têm conhecimento. Se precisar, ele [o plano anual de trabalho] é modificado.*

O que não quer dizer que vai ser feito. O plano de trabalho a gente tem, porém depende da aprovação de projeto. Mas o plano está ali. Esse plano gera um relatório, onde está especificado o que foi atingido ou não.

Resumindo, pode-se afirmar que a tomada de decisão na diretoria sempre foi participativa, porém com grande influência, no princípio, da chefe da ESEC. Nas equipes técnicas sempre prevaleceu o critério de competência profissional para tomada de decisão. A avaliação dos resultados quando se refere ao Plano de Trabalho é realizada pela diretoria e os resultados são encaminhados para a assembléia geral. Já as atividades previstas nos projetos geram relatórios técnicos os quais são encaminhados para avaliação da fonte de financiadora.

4.1.3 Financiamento

A Associação conta com diversas fontes de financiamento. Os sócios contribuem, espontaneamente, por meio de doações financeiras e também com doação de equipamentos. Outra forma de captar recursos é através da "Ecolojinha" que vende artigos com a logomarca da Associação Amigos de Carijós, tais como camisetas, bonés, biquínis. No entanto, essas duas formas de financiamento representam uma parcela bastante inexpressiva da receita da Associação, mas foram as únicas fontes de recursos utilizadas pela Associação durante seu primeiro ano de existência.

Outro tipo de fonte de financiamento utilizado pela Associação são as empresas privadas. Nessa categoria o principal agente financiador é a Empresa A. Esta empresa fica sediada no entorno da ESEC e atua no ramo de empreendimentos imobiliários.

Antes de celebrar um contrato de patrocínio com a Empresa A, no ano de 2001, os membros da Associação relutaram bastante porque, segundo o entrevistado 1 tinha-se *um critério de não estar pedindo financiamento para essa empresa que tinha esse passivo ambiental na área em que a gente batalhava para preservar. Mas depois de muita discussão e de dois anos sem apoio, a gente pensou: bom, mal ou bem essa é uma forma de estar amarrando a empresa. A gente acabou entendendo que a empresa por ter essa amarração de imagem e até contratual era uma forma de estar cobrando ela de não ir contra uma coisa que ela mesma estava apoiando. Aí a gente acabou aceitando. Porque ou era isso ou a*

gente fechava a porta. Neste sentido, desde de 2001 a Empresa A concede recursos mensalmente para a Associação destinados a financiar atividades contempladas dentro do plano de manejo dos manguezais.

A Amigos de Carijós também possui órgãos governamentais como agentes financiadores. O Fundo Nacional do Meio Ambiente e o IBAMA constituem as principais fontes governamentais com as quais a Associação tem firmado parceria desde 2001.

Como exposto anteriormente, existe uma estreita vinculação entre a Associação e a ESEC. Este forte vínculo era ainda mais acentuado até maio de 2002, pois até este período a chefe da Estação Ecológica, que fomentou a criação da Associação, estava em exercício e, na grande maioria das vezes, os projetos da Associação submetidos às fontes governamentais estavam sob sua coordenação. O entrevistado 1 coloca que o fato de a chefe da Estação assumir a coordenação dos projetos facilitava o processo de aprovação de financiamento, pois ela conhecia em detalhes as regras dos editais governamentais e além disso, conforme sua fala, ela *conhecia o pessoal lá em Brasília. Tinham todos os outros projetos, mas ela pedia para 'dar uma olhada com carinho'. Foi uma facilitação porque ela tinha acesso à própria instituição que financiava. No caso o IBAMA*.

Dependendo do agente financiador, a Associação fica submetida a determinadas exigências para utilização do recurso. Estas regras podem ser flexíveis ou rígidas e burocráticas, mas nem todas as fontes utilizam os mesmos mecanismos de controle.

As pessoas físicas, no caso da Amigos de Carijós, não utilizam critérios explícitos para avaliação do recurso doado. Tal colocação é corroborada pelo entrevistado 1 que, ao ser perguntado sobre a existência de formas de acompanhamento utilizadas por pessoas físicas, afirma que *nunca ninguém cobrou nada, até porque na maioria das vezes éramos nós mesmos que fazíamos as doações ou pessoas que acabavam se associando*.

Em relação aos critérios de acompanhamento utilizados pela Empresa A, o entrevistado 1 ressalta que há muito pouco controle. Uma das poucas exigências verificadas é a necessidade de inclusão do nome da Empresa A nos projetos e materiais de divulgação da Associação.

Na percepção do entrevistado 3, a Empresa A financia projetos da Amigos de Carijós porque tem interesse em vincular seu nome a projetos do IBAMA. Este

interesse, segundo o entrevistado, justifica-se porque os terrenos comercializados por esta empresa precisam de licenciamento do IBAMA e, portanto, manter uma parceria com eles, através da Amigos de Carijós é interessante para Empresa A.

O manguezal que é protegido pela ESEC circunda a praia de Jurerê, local onde situam-se os empreendimentos da Empresa A. Dessa maneira, conforme a opinião do entrevistado 3, a Empresa percebe que a atuação da Estação Ecológica de Carijós para preservação da área do manguezal é extremamente interessante para que os imóveis e terrenos da praia de Jurerê permaneçam valorizados. Assim, sua forma de contribuir para manter esta realidade é financiando as atividades da Associação. Segundo a colocação do entrevistado *na realidade é de interesse deles terem esse 'colchão de proteção' para os loteamentos, porque realmente é uma área verde importante de se preservar, porque se isso começar a ser invadido para eles desvaloriza muito a parte deles também*.

Para a celebração do contrato de patrocínio não há necessidade de ser elaborado um projeto dentro de padrões especificados pela empresa. Em reuniões que antecedem a celebração dos contratos são discutidas, em linhas gerais, as atividades que serão executadas pela Associação. Após essa etapa é formalizado em um projeto os acordos firmados nas reuniões entre a Empresa A e a Associação. Apesar da existência de um projeto, a Associação tem bastante autonomia para decidir, dentro da execução do Plano de Manejo, onde será aplicado o dinheiro. Um relatório de atividades e um relatório financeiro são apresentados anualmente para Empresa A. Entretanto, a preocupação da empresa financiadora parece não residir na prestação de contas, isso porque, apenas 75% do valor concedido deve ser descriminado. O depoimento do entrevistado 1 relata o processo de financiamento da Empresa A, segundo ele *as metas dos projetos são bem genéricas e são anuais, então você pode trabalhar o recurso sem problema, eles mesmos não cobram. Na verdade até a prestação de contas deles é de 75% do recurso, só! Você não precisa prestar conta do recurso inteiro. Tem bastante flexibilidade*.

Em relação aos critérios de avaliação dos agentes financiadores governamentais, a percepção dos entrevistados acerca da rigorosidade destas fontes é unânime. Conforme colocado anteriormente, a principal razão da criação da Amigos de Carijós foi dar maior agilidade às atividades desenvolvidas pela ESEC, pois como uma ONG, não há necessidade de cumprir procedimentos formais típicos de entidades governamentais. A autonomia e a flexibilidade da Associação,

entretanto, encontram maiores dificuldades quando o agente financiador é um órgão governamental pois *é tudo por rubrica, é um problema até para o órgão público porque ele funciona assim e pior ainda para gente por estar acostumado com uma flexibilidade maior* (ENTREVISTADO 1).

O entrevistado 2 afirma que *a prestação de contas é bem rígida, e os relatórios técnicos, todos eles são encaminhados para eles [fonte de financiamento*]. Esses procedimentos devem ser bem detalhados, o que é corroborado pela fala do entrevistado 3 ao colocar que *todos esses projetos que nós fazemos, com exceção da Empresa A, o projeto na hora que é financiado e vem para cá a gente tem que prestar conta tim-tim por tim-tim, até a virgula*.

Uma dificuldade enfrentada pela Associação, apontada por todos os entrevistados, é o rigor das fontes governamentais quanto à alocação dos recursos exatamente dentro da rubrica para qual foi liberado. Diversas vezes, na execução do projeto alguns itens acabam necessitando de maior volume de dinheiro do que o previsto no projeto e outros, no entanto, despendem menos. A transferência de recursos entre rubricas, quando permitida, deve ser justificada respeitando os critérios do financiador que são rigorosos e exigem a elaboração de uma documentação complexa.

O apego ao formalismo, verificado nos agentes governamentais, é ressaltado pelo entrevistado 3 ao afirmar que *desde que você ponha no contrato consultoria e no recibo consultoria, não interessa o que o 'cara' fez é consultoria. A realidade não interessa, interessa o que está escrito no papel e para nós interessa a realidade, né?!*.

Quando indagados sobre quais critérios, na suas percepções, influenciavam na decisão do agente financiador para aprovação do projeto, todos os entrevistados da Associação informaram que os editais, no caso dos agentes governamentais, são bastante claros e que trazem os critérios utilizados para aprovação dos projetos. No entanto, o entrevistado 1 acrescentou em sua fala que *[...] olha fundamental, uma coisa é qualidade técnica razoável*.

Os agentes governamentais não avaliam a estrutura da organização. A aprovação dos projetos está condicionada ao seu conteúdo e ao atendimento as especificações do edital. No entanto, o currículo do coordenador do projeto deve ser suficientemente completo a ponto de demonstrar capacidade técnica para coordenar sua realização. O entrevistado 1 argumenta que *para a Empresa A o que*

interessava era o nosso objetivo e não a qualificação do pessoal. Já o Fundo, o Ministério, todos eles exigem o currículo do coordenador. Se o cara não tiver 'o currículo' não adianta, não vai. Pode ser um projeto legal, mas....

Além da qualidade técnica, o projeto deve estar perfeitamente enquadrado às diretrizes estabelecidas no edital. Este requisito, fundamental para submeter um projeto a um agente financiador, demanda razoável conhecimento em relação à elaboração de projetos. Neste sentido, o entrevistado 1 afirma que *a pessoa que coordenou a elaboração de quase todo material [projetos submetidos a aprovação] é bem perfeccionista, então estava sempre em cima, fazendo bem direitinho como eles pedem. Até um que a gente não foi contemplado foi porque a gente falhou num dos critérios básicos do edital*.

Resumindo, em relação aos critérios utilizados pelos agentes financiadores da Associação Amigos de Carijós foi possível identificar, claramente, algumas diferenças. Em relação às doações de pessoas físicas não há nenhuma forma de acompanhamento e na maioria das vezes essas doações são feitas pelos próprios membros da Associação. Quanto ao financiamento de empresas privadas, a Empresa A, principal agente empresarial nesta categoria, não centra suas exigências na prestação de contas, mas sim na vinculação do seu nome às atividades executadas. Seu interesse está na vinculação de sua imagem a práticas de preservação da natureza e a conservação da área verde que envolve toda região da praia de Jurerê. Portanto, está muito mais interessada no atingimento do objetivo final da Associação. Já os agentes financiadores governamentais, IBAMA e Fundo Nacional, centram sua atenção nos processos internos da Associação, exigindo uma série de registros, procedimentos, documentos etc. Isso não significa, que não há atenção quanto ao atingimento das metas descritas no projeto. No entanto, enquanto a Empresa A dá total flexibilidade e autonomia à Associação para escolher a forma pela qual as metas serão atingidas, os agentes governamentais exigem que as atividades contempladas no projeto sejam rigorosamente executadas, tais como especificadas no projeto, que por sua vez é elaborado de acordo com o edital proposto por eles.

4.2 Grupo Pau Campeche

4.2.1 Histórico

A principal atividade que originou a formação do Grupo Pau Campeche foi a viveragem. Em 1993, por iniciativa de dois amigos, 150 sementes de guarapuvú e 17 de timbaúba foram plantadas e todas elas germinaram originando um pequeno viveiro. Nesse ano, outras sementes de plantas nativas foram coletadas, e dessa forma, segundo o entrevistado 7 *o viveiro foi crescendo, assim de fundo de quintal. O João vinha aqui, a gente trabalhava junto, juntava os filhos. Um dia a gente sentou na casa dele: vamos fundar? o que a gente vai fundar? Vamos fazer um viveiro. Que nome? Ai decidimos que ia ser Pau Campeche como nome fantasia. Uma madeira que nasce no campeche. Ai isso ficou informal até 95 e nós já tínhamos umas mudas grandes. E até aqui quem bancava tudo era eu e o João.*

Em 1995 o Grupo Pau Campeche foi formalmente constituído. Porém, um evento realizado anteriormente à constituição legal da organização foi bastante marcante para a formação do Grupo. A intenção com a realização deste evento era reunir apenas alguns amigos e escolas no parque da Lagoa da Chica, na Praia do Campeche (SC), para discutir questões ambientais, plantar mudas nativas e realizar outras atividades, *quando a gente viu tinha umas duzentas pessoas e cada um fazendo uma coisa. Foi um movimento muito harmônico, muito bonito* (ENTEVISTADO 7).

A partir deste evento, que foi idealizado pelos dois amigos fundadores do viveiro, entre outras pessoas, um grupo de aproximadamente 10 pessoas resolveu transformar o viveiro Pau Campeche em uma organização sem fins lucrativos que tivesse como principal objetivo, conforme o entrevistado 7, *produzir plantas nativas para tentar contribuir no sentido de salvar as espécies*.

A viveragem é, portanto, considerada a atividade principal da organização. Porém, o Pau Campeche expandiu sua atuação e atualmente são realizados outros trabalhos como realização de projetos em parceria com Universidade Federal de Santa Catarina, prestação de consultorias, representação em conselhos deliberativos de entidades ambientais entre outros.

A atuação e articulação do grupo nem sempre foi constante. Os entrevistados 5 e 7 relatam que o Grupo passou por diversos ciclos de nível de participação dos membros, onde cada etapa de atuação intensiva era sucedida de um momento de dispersão do grupo. Além disso, a rotatividade dos membros é outra questão salientada pelo entrevistado 7. Ele coloca que desde a criação da organização diversas pessoas já se associaram, participaram da diretoria ou contribuíram ativamente e afastaram-se do Grupo Pau Campeche. Atualmente existem, aproximadamente, 60 sócios. Destes apenas 15 tem uma participação intensa nas atividades do Grupo.

4.2.2 Estrutura Organizacional

A investigação de como se estrutura o Grupo Pau Campeche deu-se por meio da análise de três dimensões: complexidade, coordenação e centralização. Na coleta de dados, buscou-se informações que privilegiassem a perspectiva longitudinal. Desta maneira, a seguir está relatado o processo de estruturação do Grupo Pau Campeche.

4.2.2.1 Complexidade

A complexidade organizacional é entendida como a maneira pela qual as tarefas estão dividas e os níveis hierárquicos estão dispostos na organização. No Grupo há como se distinguir dois momentos em relação a esta dimensão: o primeiro que compreende o período de 1995 ao início de 2003; e o segundo momento que iniciou no ano de 2003.

A organização, na época da fundação, tinha o seguinte organograma: a diretoria, que era composta pelo presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro; e a plenária, formada por todos os sócios. Este primeiro momento foi marcado por baixa complexidade vertical. Em relação a divisão de tarefas, verificou-se que ela era realizada de acordo com a disponibilidade de tempo de cada membro. Após a eleição da primeira diretoria, as atividades ficaram bastante concentradas no presidente do Pau Campeche. Essa situação se desenhou, provavelmente, porque o viveiro está situado no terreno da sua residência, local que passou a ser considerado sede do Grupo.

Recentemente, no início de 2003, o Grupo realizou uma alteração em seu estatuto. Entre as modificações realizadas estão a reformulação do organograma. Diante disto, o atual organograma possui a plenária; um conselho fiscal; e o conselho executivo. Este último é formado pela diretoria e por grupos de trabalho (Figura três).

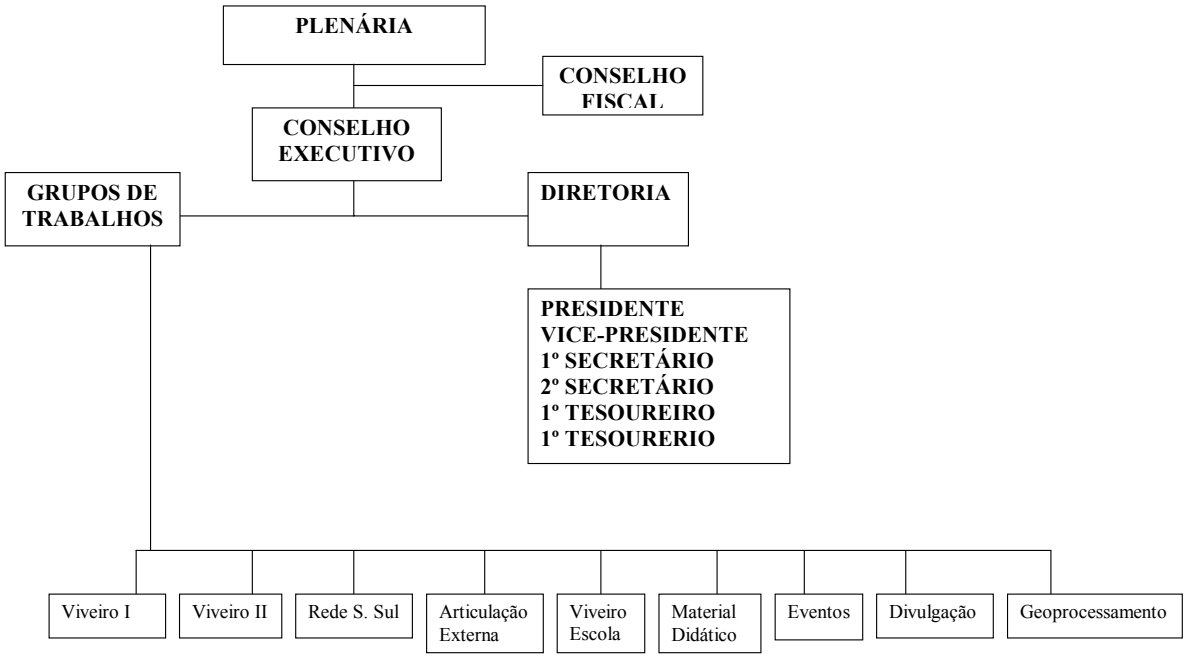

Figura 3: Organograma do Grupo Pau Campeche

O depoimento do entrevistado 7 ilustra a situação inicial do Grupo, segundo ele *além de eu ser o presidente, o nosso tesoureiro na época era um artista, então ele não entendia 'bulhufas' de tesouraria. Então nós não tínhamos a mínima idéia de nada.* Ao usar o termo "além de eu ser o presidente", o entrevistado procurava demonstrar que não tinha nenhuma experiência neste tipo de atividade.

Em 1998, inicia um segundo ciclo de atuação intensa do grupo ao se construir um novo viveiro no Parque Ecológico do Córrego Grande. Neste momento, já existia uma definição mais clara das atribuições dos sócios do grupo e as atividades desempenhadas por cada membro da diretoria estavam de acordo com o previsto pelo estatuto. O novo viveiro constituiu uma espécie de núcleo do Pau Campeche, o qual tinha uma coordenadora e demais integrantes que realizavam atividades específicas relacionadas com suas formações. Este viveiro foi desativado em 2001, em função da saída do Grupo Pau Campeche das dependências do Parque Ecológico do Córrego Grande, motivado por razões políticas.

No início de 2002, o Grupo realizou um Planejamento Estratégico, sob orientação de um dos membros da diretoria. Segundo o entrevistado 7, *era um negócio que nós estávamos precisando fazer porque o grupo estava muito disperso, desarticulado*. A partir deste Planejamento Estratégico Participativo, conforme o grupo denominou, ficou estabelecido que seriam formados grupos em função dos projetos que já vinham sendo desenvolvidos ou de objetivos traçados no planejamento estratégico que deveriam ser atingidos.

O critério para adesão dos membros aos grupos de trabalho obedeceu, conforme o entrevistado 4, o desejo voluntário. No entanto, quando perguntado sobre a relação entre a qualificação da pessoa e o grupo escolhido, o entrevistado salientou que *geralmente a qualificação é aquilo que a pessoa mais gosta de fazer*. Por isso, reforçado pela colocação do entrevistado 5 ao afirmar que a alocação nos grupos é feita de acordo com o perfil e qualificação, fica subentendido que a competência técnica prevaleceu.

Existem, no Pau Campeche, grupos que desempenham atividades bastante específicas, como, por exemplo, o Grupo de Trabalho de Geoprocessamento. Nestes casos a intercambialidade de tarefas com membros de outros núcleos fica restrita àquelas pessoas que possuam os conhecimentos técnicos necessários para exercê-las. No entanto outras atividades, principalmente dos cargos da diretoria, não demandam habilidades específicas.

Após a reunião do planejamento estratégico o estatuto foi alterado. O novo documento, que vigora desde o início de 2003, traz modificações no organograma do grupo. Atualmente, existe a plenária, o conselho fiscal e o conselho executivo, formado pela diretoria e por representantes dos grupos de trabalho.

Nos dias de hoje, identifica-se uma divisão de trabalho bem mais clara que no princípio da organização. Segundo os entrevistados 4, 5 e 7, as atribuições previstas para os cargos no estatuto é respeitada.

Em relação aos níveis hierárquicos, no Grupo Pau Campeche, antes de ser modificado o estatuto, havia apenas a plenária, instância máxima da organização e a diretoria, onde o presidente representava o nível mais elevado. Entretanto, por ser uma associação de amigos, um grupo reduzido em tamanho e com relações interpessoais marcadas pela informalidade, pode-se dizer que, no princípio, o grupo não tinha hierarquia.

Atualmente, com a criação do Conselho Executivo, este passou a representar uma instância deliberativa intermediária entre a plenária e a diretoria. Dentro de cada grupo de trabalho existe um coordenador, o qual representa o grupo no Conselho Executivo. Portanto, existem quatro níveis hierárquicos na estrutura atual do Grupo: os membros dos grupos de trabalho, os coordenadores dos grupos, o conselho executivo e a plenária.

4.2.2.2 Coordenação

Quatro dimensões foram pesquisadas para compreender como ocorre a coordenação dentro do Pau Campeche: comunicação, sistema de controle, formalização e planejamento. A seguir estão descritos os mecanismos de comunicação utilizados, as formas de controle identificadas, o nível de formalização do grupo e o tipo de planejamento predominante no período analisado.

Desde a fundação do Grupo, em 1995, as principais formas de comunicação utilizadas são informais. No princípio, usava-se, conforme o entrevistado 7, o contato direto e o telefone. O grupo reunia-se, normalmente aos sábados, no terreno onde se localiza o viveiro, objetivando realizar sua manutenção e discutir assuntos pertinentes ao funcionamento da organização. Nos demais dias, quando necessário, o telefone era a forma utilizada para a comunicação entre os membros.

Com o advento da 'internet', o correio eletrônico passou a ser intensamente utilizado pelo Grupo. O depoimento do entrevistado 5 ilustra a importância desta ferramenta ao afirmar que *um elemento interessante para a organização, eu noto que fez diferença do início quando nós ainda não tínhamos correio eletrônico, é que têm facilitado bastante as trocas de informações, as articulações, sobre a data das reuniões, até decisões pequenas*.

O entrevistado 4 menciona que, atualmente, o correio eletrônico é a principal forma de comunicação utilizada entre os membros do Grupo. Existem dois grupos eletrônicos: um da diretoria e outro do conselho executivo. As informações que são veiculadas em cada grupo obedecem ao critério de pertinência do assunto em relação as pessoas que o compõe. No entanto, o entrevistado 4 diz que *todas as informações são abertas, todos podem ter acesso a tudo. Nada é restrito. Tem assuntos que são pertinentes a diretoria, mas se alguém de fora quiser saber está a disposição. Até mesmo porque a gente entende que todos têm direito e nós não*

queremos comprometer ninguém com nenhuma decisão nossa. Então a gente deixa sempre aberto caso alguém manifeste interesse. A gente não está constantemente oferecendo, mas se alguém quiser está acessível.

Existe um número significativo de membros do Grupo Pau Campeche que trabalha no Centro de Ciências Biológicas da Universidade Federal de Santa Catarina, por isso, o encontro entre estas pessoas é bastante freqüente. Nestes encontros, informam os entrevistados 4, 5 e 7, aproveita-se, quando necessário, para discutir alguma idéia relacionada à organização.

Para a convocação de plenária, a correspondência e telefone ainda são utilizados. Inclusive, o uso do telefone é muitas vezes preferido, porque o retorno do membro sobre sua participação na assembléia é imediato. O entrevistado 5 ressalta que *é um trabalho chamar assembléia porque aí tem que ser convocados por telefone, marcado com um x quem vem quem não vem para garantir que vai haver quorum, se não, chega no dia e ai a assembléia não tem validade*. Além da plenária, são realizadas reuniões da diretoria ou do conselho executivo, em média, a cada 20 dias.

Existe também o Boletim Informativo do Grupo Pau Campeche. A periodicidade deste mecanismo não é regular e sua edição nem sempre é garantida, em decorrência dos recursos financeiros e pessoal disponível para a sua produção. O Boletim é um meio impresso que divulga para os membros do Grupo informações sobre as principais atividades desenvolvidas no período entre duas edições. O primeiro boletim do Grupo foi confeccionado no final do ano de 2001 e continha, entre outras informações, as atividades realizadas nos anos de 2000 e 2001.

Por fim, ainda dentro da dimensão comunicação, verificou-se que no Grupo o processo de comunicação externa, principalmente com as fontes de financiamento, é todo realizado por meio de documentos escritos. Os entrevistados 5 e 7 colocam que as trocas de informações devem ser registradas em ofícios.

Com relação aos sistemas de controle, pode-se apontar três principais formas: o ajuste mútuo, a supervisão direta e a padronização. Esta última pode ser alcançada por meio da socialização, profissionalização ou treinamento. Segundo a literatura consultada, pode-se padronizar as habilidades, os produtos finais, o processo de trabalho ou o comportamento.

Na diretoria o ajuste mútuo apresenta-se como principal sistema de controle porque de acordo com Wagner e Hollenbeck (2000) este mecanismo existe quando

há troca direta de informações entre os membros. Percebeu-se que no Grupo Pau Campeche ainda que os títulos dos cargos dêem a noção de autoridade, na prática não se atribui a ninguém o compromisso de supervisionar o trabalho de demais membros.

Nos grupos de trabalho também se identificou a utilização do ajuste mútuo como mecanismo de coordenação. Tal inferência é corroborada pela colocação do entrevistado 4 ao salientar que *o coordenador é aquela pessoa que assumiu a responsabilidade de fazer aquele grupo funcionar. Mas o trabalho em si desse grupo ocorre de uma forma bem democrática*. No entanto, ainda que o ajuste mútuo se configure como sistema de controle, se verificou algumas formas de padronização dentro dos grupos de trabalho, como, por exemplo, a padronização em relação ao processo de trabalho e resultados. Estas formas de padronização foram verificadas nos grupos de trabalho que possuem projetos financiados. Isto porque, para receberem os recursos, os projetos trazem detalhadamente os resultados esperados.

A coordenação pela padronização de normas não foi verificada no Grupo Pau Campeche. No entanto, conforme o depoimento do entrevistado 7 *existe uma coisa que a gente está querendo criar que é o regimento interno, que vai explicar como funciona a tesouraria, como deve ser quando tem um projeto. Coisas que o estatuto deixa aberto tem que ser normatizada. Claro que eu tenho batalhado para fazer normas somente daquilo que a gente sinta necessidade, então tesouraria eu sinto algumas que tem que ter*.

A existência de um regimento interno é importante, na percepção do entrevistado 5, porque *o regimento delineia, dá precisão a diversas disposições que exigem interpretação do estatuto*. Concomitante a esta colocação, o entrevistado 7 salienta que o regimento interno *é burocrático, é trabalhoso, mas aí tu não te enrola*. Ou seja, para ambos, a existência de um regimento interno é vantajosa na medida em que ele dá os padrões que devem ser seguidos para execução de determinados procedimentos e, neste sentido, facilita o trabalho. Salienta-se, no entanto, que os dois entrevistados enfatizaram o cuidado de não colocar a organização em uma "camisa de força", termo utilizado pelo entrevistado 5. A finalidade da elaboração do regimento é apenas traçar especificações daquilo que é necessário e que objetiva auxiliar o trabalho dos membros do grupo. Nas palavras do entrevistado 4 a padronização de determinados procedimentos auxilia porque as pessoas adotarão *a*

mesma sistemática para quando levarem os materiais para o Conselho Executivo as coisas estarem certas.

A padronização das habilidades, que para Mintzberg (1995) refere-se ao conhecimento necessário para executar o trabalho, é a principal forma de coordenação verificada nos grupos de trabalho e, de maneira muito rudimentar, na diretoria.

Logo na criação da organização, quando a única atividade do grupo era a viveragem, já existia uma certa necessidade de conhecimentos específicos para a manutenção do viveiro. A classificação de sementes, o processo de germinação e outras atividades necessitavam de cuidados específicos. Mas as atividades do grupo começaram ser ampliadas e com isso, cresceu também a necessidade de padronização das habilidades.

O grupo, atualmente, possui representação em Conselhos de entidades ambientais. Desta maneira, é necessário que estes representantes, em nome do Grupo, manifestem seu posicionamento de maneira eloqüente. Para isso, possuir uma formação profissional compatível com as questões debatidas nos conselhos é imprescindível para o melhor aproveitamento de interferir, positivamente, nas decisões do conselho.

A reformulação do estatuto e, conseqüentemente, a criação dos grupos do trabalho representou a institucionalização da profissionalização no Grupo Pau Campeche. Afirma-se isto, porque a formação dos grupos de trabalho e alocação dos membros nestes teve como principal premissa a capacitação técnica dos indivíduos para atuar em questões específicas, ainda que o critério de adesão aos grupos tenha sido voluntário. Neste sentido, a realização de projetos pelos grupos de trabalho é outra atividade que demanda alta necessidade de profissionalização.

Os projetos submetidos a financiamento, principalmente a agentes governamentais, exigem alta profissionalização da equipe técnica responsável por sua execução. De acordo com o depoimento do entrevistado 6 *se tu não comprova que vai ter uma capacitação técnica mínima já para apresentar a proposta e depois garantir a execução da proposta dentro do que tu está apresentado, normalmente tu não consegue ter aprovado teus pedidos de financiamento*.

Em relação à diretoria, verificou-se que a padronização das habilidades é inexistente, exceto em relação ao cargo de tesouro, pois algumas habilidades são necessárias para o adequado exercício das atividades previstas para este cargo.

Diante disto, segundo o entrevistado 7, o treinamento realizado por um contador, foi adotado como recurso para o aprendizado de procedimentos inerentes ao trabalho de tesoureiro. Em decorrência disto, a intercambialidade de tarefas entre os membros da diretoria existe, porém exceto para o cargo de tesoureiro.

Esta necessidade de profissionalização para o cargo de tesoureiro é presenciada na diretoria desde a criação do Grupo, mas acentuou-se após o início dos primeiros financiamentos quando o volume de dinheiro foi incrementado, implicando em mais trabalho para o tesoureiro do grupo. Nas palavras do atual tesoureiro *a gente está sujeito a qualquer momento ser fiscalizado. Então tu tem que ter a papelada em dia. Então a parte de tesouraria, por exemplo, toda a batalha foi em descobrir como a gente tem que ter as contas para deixar pronto para uma auditoria externa*.

Existe uma característica bastante marcante no Grupo Pau Campeche ressaltada pelo entrevistado 4. Segundo ele o *grupo é muito homogêneo, tem biólogos, agrônomo, geógrafo e o André que é sociólogo. A maioria tem grau superior*. Neste sentido, como existe elevada profissionalização, não foi identificada nenhuma prática do grupo em relação a treinamento para execução da atividade fim da organização. Entretanto, o grupo já participou de treinamentos relacionados às atividades meio. Conforme o entrevistado 4 um dos associados participou *de um curso de capacitação para elaboração de projetos do Fundo Nacional do Meio Ambiente. Então a gente pediu para que ela fizesse tipo um 'workshop' com a gente para que nos capacitasse também. Nós pedimos para que ela nos repassasse o que aprendeu lá*.

Aos novos sócios do grupo nenhum tipo de socialização ou treinamento foi identificado. De acordo com o entrevistado 4 deve partir do novo membro o interesse em se inteirar das atividades do grupo. A integração ao grupo acontece na medida em que o novo membro passa a interagir com os demais membros. Para aceitar um novo sócio não é estabelecido nenhum critério. *Basta ter vontade e estar de acordo com o estatuto*, ressalta o entrevistado 4.

Conforme exposto nos parágrafos precedentes alguns tipos de padronização foram identificados dentro do Pau Campeche. Na medida em que estes padrões existem e são documentados a organização passa a tê-los formalmente. De acordo com Hatch (1997) e Bowditch e Buono (1992) a formalização é o grau em que são

padronizadas e explícitas as regras, normas, políticas e procedimentos que governam as atividades dos cargos.

Em relação a esta dimensão pode-se afirmar que o Grupo não apresenta elevado nível de formalização. Os documentos escritos encontrados são o estatuto, as atas das reuniões, o planejamento estratégico, os projetos, boletins informativos, relatórios financeiros e de atividades, ofícios externos e registros contábeis.

Estes três últimos documentos, relatórios financeiros e de atividades, ofícios externos e registros contábeis, tem forte relação com as exigências dos agentes financiadores pois passaram a ser formalizados após o início dos financiamentos. O entrevistado 7 salienta que existe uma forte cobrança dos agentes financiadores para que as organizações sem fins lucrativos tenham tudo registrado. Neste sentido, ele informa que *têm organizações novas que o pessoal funda que eu vivo orientando: oh! guarda tudo, documenta tudo que for possível*.

Finalmente, apresenta-se os resultados da dimensão planejamento, última dimensão analisada na categoria coordenação. No Grupo identificou-se dois tipos de planejamento: o planejamento estratégico do grupo e os projetos submetidos a financiamento.

Até 2002, quando foi realizado o primeiro planejamento estratégico, não havia nenhuma forma sistemática de planejar as atividades do grupo, conforme o entrevistado 5. O próprio planejamento estratégico, apesar de ser um documento que formaliza as atividades do grupo, é um documento rudimentar na medida em que traz somente em linhas gerais o que se pretende realizar. Conforme o entrevistado 7, o planejamento foi feito porque *o grupo estava muito disperso, desarticulado. Era só diretoria, a gente não conseguia fazer reunião que só reunia mais um ou dois. E era levando esses anos todos e a gente não conseguia ter um grupo. Então a gente achou que o planejamento estratégico seria uma forma de a gente se reunir, tirar uma direção, uma meta, objetivos, missão*. Para a elaboração deste planejamento estratégico todos os membros do Grupo Pau Campeche foram convidados, no entanto, conforme coloca o entrevistado 4, foi um grupo bastante reduzido que participou do processo.

Em relação ao planejamento de atividades previsto nos projetos encaminhados para financiamento verificou-se que ele é bastante elaborado. O detalhamento, nos casos de projetos submetidos a agentes governamentais, é decorrente das exigências previstas nos editais. Nos casos de financiamento de

empresas privadas, o nível de detalhamento dos projetos é significativamente menor do que os anteriores. A elaboração dos projetos, normalmente, é realizada pelo grupo que irá executá-lo.

4.2.2.3 Centralização

A análise da dimensão centralização foi viabilizada por meio da investigação do modo como o processo de tomada de decisão é realizado e a forma como as atividades são avaliadas. Para Hall (2004) a centralização está relacionada com a distribuição de poder dentro das organizações. Contudo, o autor salienta que a centralização, apesar de ser sistematicamente relacionada à questão da tomada de decisão pode, também, referir-se a maneira como as atividades são avaliadas.

Inicia-se a discussão desta dimensão com um depoimento do entrevistado 6 bastante ilustrativo do processo decisório dentro do Grupo Pau Campeche. Segundo ele, *as entidades ambientalistas, de um modo geral, elas não são muito democráticas, até por uma questão de necessidade. Há uma certa tendência de a entidade seguir aquilo que é determinado por aquele grupo de coordenação. E quanto menor a entidade mais ela repete isso. A medida que a entidade vai crescendo, isso começa a gerar um certo conflito, foi o que aconteceu com o grupo Pau Campeche. Enquanto nós éramos meia dúzia, nós sentávamos, deliberávamos e pronto. Agora, no momento que você começa já a pensar tanto numericamente como também na diversidade de atividades nas quais o grupo se envolve, começa ficar difícil de você manter essa estrutura de decisão muito centralizada. O grupo cresceu, novas pessoas se integraram, houve também, nessa perspectiva de buscar financiamento, uma ampliação muito grande com a entrada de recursos, de atividades do grupo, e isso começa a criar alguns conflitos com aquele modelo muito nuclear de coordenação. Então por conta disso, as reuniões começaram a ficar mais tensas. E a forma que a gente viu de democratizar um pouco mais as decisões foi através da criação do conselho executivo, através também de delinear um pouco melhor o organograma do grupo. [...] Então eu acho que são características que não são exclusivas do Pau Campeche, a maioria das entidades na medida que vão se consolidando e tem essa perspectiva de ampliação, tanto de atuação quanto de membros que compõem o grupo, há necessariamente essa tentativa de encaminhamento criando estruturas ou aperfeiçoando estruturas para exatamente*

evitar os conflitos decorrentes dessa centralização de poder que ocorre nas entidades pequenas.

Este depoimento é corroborado pelos demais membros do Grupo entrevistados conforme se demonstra, a seguir, com base nas percepções coletadas por meio das entrevistas realizadas.

Nos dois primeiros anos de funcionamento do Grupo as decisões estavam muito concentradas na diretoria, principalmente no presidente da organização que é o proprietário do terreno onde foi construído o viveiro, atividade motriz do grupo. Neste período, as decisões eram bastante concentradas no "grupo ativo", como salienta o entrevistado 4. Este grupo ativo, formado por membros da diretoria e alguns poucos sócios, representa aquela "meia dúzia de pessoas" que o entrevistado 6 se referiu em sua fala exposta anteriormente.

Após 1998, as atividades do Grupo já tinham se ampliado para além do viveiro original. Neste ano o Grupo assumiu o projeto de reflorestamento do Parque Ecológico do Córrego Grande, o qual passou a representar um núcleo do Grupo. A execução deste trabalho ficou sob responsabilidade de uma coordenadora, que possuía autonomia para as decisões pertinentes ao projeto. Dessa forma, o grupo passou a ter, além da sede na Praia do Campeche, outro local para as atividades de viveragem. Com isto, criou-se outro espaço de tomada de decisão.

Em 2002, com a realização do planejamento estratégico, foram criadas duas categorias de sócios: os sócios ativos e os sócios colaboradores. Isto ocorreu porque muitas pessoas se associavam, porém não compareciam às plenárias e isto dificultava o processo de tomada de decisão, já que é necessário um quorum mínimo para validar as decisões. Dessa forma, segundo o depoimento do entrevistado 5, *a gente resolveu criar o sócio colaborador, que é aquele que gosta, simpatiza com o grupo, é afim de dar alguma contribuição, entretanto não tem tempo, disposição, vontade ou alguma outra condição de estar prestando trabalho físico ou trabalho voluntário e muita vezes estes acabam sendo esquecidos, ficando lá nos arquivos e há uma dificuldade de comunicação. Então o associado colaborador ele apenas contribui, e presta respaldo ao grupo. Pois um grupo com várias pessoas apoiando é um grupo que tem maior respaldo. O associado ativo é aquele que está na diretoria ou em algum grupo de trabalho, é assim que ficou definido estatutariamente e tem poder de voto. O associado colaborador não é*

convocado, ele é convidado para as assembléias e estando presente ele tem direito a voz, mas não a voto.

Outra conseqüência decorrente do planejamento estratégico foi a criação de diversos grupos de trabalho. A intenção, de acordo com o entrevistado 5, era criar *uma instância deliberativa intermediária entre a diretoria e plenária, fazendo com que ao mesmo tempo nem tudo precisasse ser decidido por uma plenária, porque isso dá um trabalho enorme, você chama e pessoas não vem, e ao mesmo tempo tornando o trabalho da diretoria um pouco mais democrático*.

O entrevistado 7, afirma que *a idéia era ter um estatuto que tivesse uma gestão na forma de rede em que a assembléia fosse a última instância, mas que tudo fosse horizontal. Mas a minha idéia era dar mais autonomia para esse conselho executivo, para que não precisasse reunir plenária. Nós passamos anos sem ter quorum*.

No entanto, no depoimento do entrevistado 6, fica subjacente além de dar mais autonomia para o Conselho Executivo haviam questões relacionadas aos conflitos que estavam ocorrendo no Grupo. Ele depõe que *a medida que elas [entidades] começam crescer sempre há esse tipo de conflito [diferentes posicionamentos] ou a necessidade de se aprimorar os mecanismos de gestão da entidade. Foi isso que aconteceu com o grupo Pau Campeche*. Os conflitos que surgiram dentro da organização são também mencionados pelo entrevistado 7 ao afirmar que após o planejamento estratégico *para mim ficou bem claro que no grupo hoje cada um tem uma idéia diferente e isso faz parte do processo de rede, mas também é uma das coisas que desarticula uma rede. Nós perdemos o norte que a gente tinha que era um organismo de ação, a gente acabou perdendo essa ação que foi assim que a gente começou, que era a motivação inicial. Tanto é que a maioria daquelas pessoas que começaram saíram porque a gente parou de ter essa ação. Ficou um grupo muito político!*

Atualmente existem nove grupos de trabalho na organização. Dessa forma, houve uma descentralização do poder. Cada um dos grupos de trabalho possui um coordenador. A função deste é manter o grupo coeso e garantir seu funcionamento, mas *ninguém faz valer sua opinião por estar na posição de coordenador* (ENTREVISTADO 4). Inclusive a questão do uso do cargo para o exercício de poder não é uma prática identificada dentro do Pau Campeche. Isto *nunca foi utilizado por nenhum membro, ou nem mesmo por um dos diretores como motivação para a*

tomada de decisão salienta o entrevistado 5. Além disso, no Grupo não se recorre ao expediente da votação para as tomadas de decisão, nem mesmo em plenária. O entrevistado 4 menciona que para haver tomada de decisão *deve haver um consenso*.

A busca pelo consenso possibilita que todas as pessoas manifestem suas opiniões. Entretanto, é importante ressaltar que diversas decisões requerem conhecimentos técnicos por estarem relacionadas a temas bastante específicos. Há uma característica no grupo que é ressaltada pelo entrevistado 4 e 5. Eles mencionam, respectivamente, que *o grupo é muito homogêneo* e que *a maioria de nós é mais envolvidos com esses aspectos botânicos, eu sou um dos únicos que não tenho formação na área de ciências naturais*. Essa homogeneidade na formação profissional dos membros garante uma participação mais igualitária dos membros no processo de tomada de decisão.

A emissão de uma opinião por um membro com conhecimento e experiência na área em discussão garante maior atenção dos demais à sua colocação. O entrevistado 4 diz que o grupo *tem um entendimento que dentro daquilo que tu conhece e está apta a representar ou a dar tua opinião tu vai ser ouvida. [...] Geralmente a gente procura ouvir as pessoas dentro daquilo que a gente sabe que elas têm maior conhecimento, tem mais discernimento.* Concomitante a esta colocação o entrevistado 5 dá o seguinte exemplo*: o João é uma pessoa cuja opinião tem um peso destacado. Por causa da grande experiência dele, da quantidade e qualidade de articulações políticas que ele possui e é uma pessoa sempre presente. Mas eu não chamaria isso de poder, eu diria que se trata de uma consideração*.

A avaliação das atividades, atualmente, acontece de duas formas: em relação às atividades previstas no planejamento estratégico do grupo e quanto às atividades previstas nos projetos submetidos à financiamento. Anteriormente a existência do planejamento estratégico as atividades do grupo não eram avaliadas, pelo menos não havia a prática de reunir-se para este tipo de atividade.

A avaliação das atividades previstas no planejamento estratégico é realizada, anualmente, por todos os sócios ativos do grupo. Fica sob a responsabilidade de cada um dos grupos de trabalho apresentar seus resultados, apontando as metas realizadas e as não alcançadas. Deste modo, a avaliação das

atividades é coerente com o processo decisório, na medida em que ambos os processos permitem a participação de todos membros da organização.

Entretanto, destaca-se, que as atividades realizadas em função de projetos submetidos a financiamento são avaliadas pelos órgãos financiadores por meio dos relatórios elaborados pelos executores do projeto. No caso do Fundo Nacional, ressalta o entrevistado 4, o relatório de atividades deve ser encaminhado a cada dois meses.

4.2.3 Financiamento

As fontes de financiamento do grupo diversificaram-se ao longo dos anos, desde sua criação. Em 1995, quando foi legalmente constituído o Grupo Pau Campeche, a manutenção do viveiro, na época única atividade do grupo, era mantida pelos membros fundadores por meio de doações e pagamento de anuidade. Todas as mudas eram doadas e os custos do viveiro eram financiados pelo próprio Grupo. A partir de 1997, passou-se a aceitar contribuições em troca das mudas nativas semeadas pelo Grupo. Esta contribuição era totalmente voluntária e ficava a critério do doador estipular o valor a ser doado.

Segundo o entrevistado 7, *nós demos uma deslanchada em 1998, 1999 e 2000. Nós tínhamos 12.000 mudas de estoque. A gente apostou que o setor ia deslanchar. Porque aí a gente começou a vender muda, abrir porta. Abria as quartas feiras e sábados*. Na realidade, o grupo não tem permissão para a comercialização de mudas, no entanto, houve uma precificação das mudas. De uma maneira bastante rudimentar, calculou-se, aproximadamente, o custo de cada planta e dessa forma, o valor das contribuições deixou de ser espontâneo e passou a ser sugerido pelo grupo. Todo dinheiro arrecadado era revertido para a manutenção do viveiro.

Ainda neste período, em 1998, o grupo assumiu o projeto Recuperação da Cobertura Florestal do Parque Ecológico do Córrego Grande, com espécies nativas da Floresta Atlântica. Este projeto foi objeto de convênio entre o Grupo Pau Campeche e o IBAMA. Em 2001, a administração do Parque foi transferida do IBAMA para o município de Florianópolis. A FLORAM, que passou a ser a entidade responsável pela administração, foi contrária a continuidade das ações desenvolvidas pelo Grupo no parque por questões políticas, depõe o entrevistado 4. Diante disto, as atividades, bem como o convênio com o IBAMA foram encerrados.

O projeto de Reflorestamento do Parque contou também com a participação da iniciativa privada. A Empresa B, que estava realizando uma obra em área próxima ao Parque Ecológico, doou as instalações (canteiros, escritório e um galpão) do viveiro, em troca de mudas de espécies nativas e assessoria técnica para implantação de bosque no condomínio residencial em construção.

No período de julho de 2000 a setembro de 2001, o Grupo Pau Campeche, em convênio com outra organização não governamental, prestou serviços no projeto "Implantação da Reserva Particular do Patrimônio Morro das Aranhas", o qual tinha financiamento do Fundo Nacional do Meio Ambiente.

Atualmente, o Grupo também participa no Projeto Rede Sementes Sul, cuja entidade proponente é a Universidade Federal de Santa Catarina e o agente financiador é o Fundo Nacional do Meio Ambiente. O objetivo deste projeto é criar uma rede de produção e comercialização de sementes florestais nativas na região sul do Brasil. O papel do Grupo neste projeto, que atua na qualidade de entidade parceira, é capacitar o pessoal envolvido no projeto nas atividades de coleta e seleção de sementes.

"Energia para a Conservação Florestal: gás natural como alternativa" é outro projeto no qual o grupo atua como parceiro. A entidade proponente é a Universidade Federal de Santa Catarina e tem o apoio financeiro da Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil (TGB), da Petrobrás (Unidade de Gás/UNGAS) e da Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS). O propósito deste projeto é criar indicadores de ordem legal e mercadológica do uso do gás natural em substituição à madeira no estado de Santa Catarina.

Em relação à captação de recursos do Grupo Pau Campeche o entrevistado 4 coloca que não existe nenhuma forma de financiamento fixo, além .57414a351enteTw o ex

4.3.2.1 Complexidade

A dimensão complexidade, que compreende as categorias divisão do trabalho e níveis hierárquicos, é descrita a seguir com base na percepção dos membros entrevistados do Klimata.

Na época da fundação, em 1997, o Klimata tinha um conselho de coordenadores e um conselho de colaboradores. O primeiro era formado por um coordenador geral, um coordenador de projetos, um coordenador administrativo financeiro e um coordenador de comunicação e eventos.

Na prática, no entanto, as atividades não eram divididas de acordo com os cargos. Segundo o entrevistado 8 *enquanto não tinham muitos projetos estruturados, ficou muito em quem estava aqui. Isso meio que continua, eu estou tentando dar uma sacudida, porque daqui um pouco eu me aposento do Klimata!*.

Existe uma característica do Klimata, ressaltada pelo entrevistado 8, que se refere à participação dos associados. Segundo ele, a permanência das pessoas na organização não é duradoura. *As pessoas entram, se associam, ficam entusiasmadas com a história, ficam um tempo, não sabem bem o que fazer e saem. Aí chegam outros. Então atualmente nós temos 32 [associados], mas se somar já passou dos 70*. Diante deste contexto, não existem pessoas que comparecem diariamente na sede e assumem as atividades cotidianas da organização. Conseqüentemente, as tarefas sempre se concentraram sob responsabilidade da atual presidente da organização, a qual foi fundadora do Klimata.

Em relação à divisão de tarefas entre os membros do conselho de coordenadores, principalmente nos dois primeiros mandatos, não havia sincronia entre as atividades previstas para o cargo e as responsabilidades assumidas na prática. O depoimento do entrevistado 8 ilustra esta situação ao afirmar que *no começo como ninguém queria assumir essa parte [administrativo-financeiro] o conselho se comprometeu de ajudá-lo. Então, como houve esse compromisso e a pessoa não ficava aqui dentro todo dia, acabou que eu fazia*.

No final do primeiro mandato, em 1999, aproximou-se da organização um grupo de pessoas que tinha uma proposta de projeto de ecopedagogia e pretendiam executá-lo através do Klimata já que a promoção da educação ambiental configura um dos seus principais objetivos. Estas pessoas passaram a integrar a organização

e formaram o primeiro núcleo de trabalho. Atualmente, o núcleo de ecopedagogia, nomeado Harmonia na Terra, constitui um núcleo do Klimata ao lado de outros dois recém formados de Ecoconstrução e outro, ainda sem nome, que irá tratar de questões relacionadas a trilhas e unidades de conservação. Dentro do núcleo Harmonia na Terra, que é o mais claramente estruturado e mais antigo, existe uma clara divisão de trabalho, cada membro sabe sua atribuição. Há uma característica deste núcleo, que reforça sua organização. Os membros que o compõe *estão, vamos dizer, vivendo disso, estão completamente envolvidos* (ENTREVISTADO 8). Ou seja, estas pessoas são remuneradas e, atualmente, os recursos obtidos por meio da prestação de seus serviços constituem suas principais fontes de renda.

Após 2002, quando houve a reformulação do estatuto, um novo organograma foi implementado na organização. Atualmente a organização tem a assembléia geral, a diretoria, o conselho fiscal e o conselho consultivo. A assembléia geral é constituída por todos os associados; a diretoria é formada por um presidente, um vice-presidente, um secretário e um tesoureiro; o conselho fiscal é composto por três membros do grupo que devem manter e controlar todo o movimento financeiro da organização; e o conselho consultivo, é constituído pelo número de membros que a assembléia julgar adequado e tem função de dar suporte técnico à organização.

Em relação à divisão de tarefas, na atual gestão o tesoureiro *tem assumido mais controladamente essa questão do financeiro* (ENTREVISTADO 8). Porém, as atividades cotidianas da organização ainda são bastante centralizadas na atual presidente, refletido pouca complexidade horizontal.

Em relação aos níveis hierárquicos a instância máxima no Klimata é a assembléia geral. Na prática, no entanto, não se pode afirmar que haja uma estrutura piramidal. A essência da organização é, efetivamente, viabilizar um funcionamento horizontal, onde, além da assembléia geral, não exista nenhum outro nível hierárquico. No entanto, dentro do núcleo de ecopedagogia Harmonia na Terra há dois membros que assumem a coordenação do projeto e dois educadores. A coordenação do projeto representa, na prática, um nível hierárquico superior.

4.3.2.2 Coordenação

A comunicação no Klimata, desde o princípio da formação da organização, era operacionalizada por meio de mecanismos informais. Atualmente a ‘internet’ é a

principal ferramenta para comunicação entre os associados da organização. Existe um cadastro geral dos associados e por meio desta lista são enviadas comunicações com assuntos formais, como, por exemplo, convocação de reunião e divulgação de questões que envolvem a organização. Aquelas pessoas que não possuem correio eletrônico são contactadas através de telefonemas. Há, também, uma lista de endereços eletrônicos informal, na qual participam membros do Klimata e pessoas externas à organização. Esta lista é utilizada para veiculação de informações de interesse coletivo, que não necessariamente estejam relacionadas ao Klimata.

Além do meio eletrônico, o contato direto é outro mecanismo bastante utilizado. A organização por possuir sede própria, tem um espaço comum onde seus membros se encontram e trocam informações. Como forma de promover estes encontros são realizadas reuniões mensais da diretoria, onde todos os associados são convidados a participar.

Entre os membros do núcleo Harmonia na Terra o contato direto e o correio eletrônico são os principais mecanismos utilizados. São realizadas reuniões semanais entre seus membros para troca de informações. A comunicação entre o núcleo e a diretoria ocorre por meio das reuniões mensais da diretoria. Atualmente, um dos membros do núcleo Harmonia na Terra é integrante da diretoria.

Desde de que foi fundado, o Klimata elegeu o segundo sábado do mês como “o dia de portas abertas” como forma de se comunicar com a comunidade. Estes sábados coloca o entrevistado 8, seria o dia para realização de eventos, promoção de encontros, execução de qualquer tipo de atividade. Pessoas da comunidade podem utilizar o espaço para promover oficinas, palestras ou outras atividades afins com o objetivo do Klimata, ou seja, preservação ambiental.

A principal idéia do projeto “dia de portas abertas” é disponibilizar membros do Klimata na sede para receber pessoas de fora, independente de agendamento. Contudo, no princípio, como o grupo era bastante reduzido, havia um grande sacrifício daqueles que efetivamente participavam da organização para manter esta proposta em funcionamento. Atualmente, é feito um rodízio entre os membros do grupo para assumir a responsabilidade de presença na sede no “dia das portas abertas”.

Ainda em relação à comunicação, quando esta é realizada entre a organização e agentes financiadores ou prestadores de serviço observou-se que são

utilizados mecanismos formais. Toda comunicação é feita por escrito, por meio de ofícios segundo o entrevistado 9.

Conforme já salientado em parágrafos anteriores, os sistemas de controle podem ocorrer por meio de três maneiras: ajuste mútuo, supervisão direta ou padronização. No Klimata identificou-se duas formas: o ajuste mútuo na diretoria e algumas formas de padronização no Núcleo Harmonia na Terra.

Para que se compreenda o mecanismo de coordenação utilizado no Núcleo, é relevante salientar que seus dois coordenadores são os idealizadores do projeto de ecopedagogia e foram os responsáveis pela captação de recursos e também, pela parte operacional do projeto nos primeiros meses de sua execução. Em 2002 foram selecionados currículos para contratação de dois educadores. Estas pessoas passaram a se responsabilizar pelas atividades de campo do projeto. O processo de seleção, conforme salienta o entrevistado 9, teve três etapas: seleção do currículo, dinâmica de grupo e entrevista.

O principal critério para seleção dos novos membros não foi a competência técnica, conforme salienta o entrevistado 9 ao colocar que *o que contou para a gente não era a formação teórica, era a experiência de vida, a capacidade, o envolvimento, a experiência artística*. Frente a isso, as pessoas selecionadas não eram realmente as mais capacitadas tecnicamente. No entanto, após a contratação os dois novos membros passaram por um intenso processo de treinamento.

Neste treinamento, foram repassadas diversas informações e os novos integrantes acompanharam as atividades de campo do projeto até então executadas pelos coordenadores. O propósito deste treinamento era promover um nivelamento, ou nas palavras do entrevistado 9, era *para que a gente falasse a mesma língua, para que eles fossem Harmonia na Terra*.

Além deste treinamento, os educadores receberam um documento que especifica suas principais atribuições e devem apresentar mensalmente um relatório descrevendo as principais atividades desenvolvidas no respectivo mês como forma de justificar a realização de atividades dentro das horas previstas de dedicação ao projeto. Em relação as hora de trabalho, os educadores devem dedicar trinta horas semanais. Conforme o entrevistado 9, a distribuição das horas nos dias da semana são bastante flexíveis.

Com base no exposto, verificou-se que a padronização é adotada como mecanismo de coordenação do Núcleo, com especial destaque para padronização

das habilidades, alcançada por meio do treinamento. Além desta forma, verificou-se a padronização do comportamento, por meio dos relatórios mensais das atividades realizadas e do documento especificando as atividades a serem realizadas.

A supervisão direta também está presente quando alguma atividade envolve os quatro integrantes do núcleo, os dois coordenadores e os dois educadores. Os educadores não são profissionais da área de educação ambiental, suas habilidades para execução dos projetos foram repassadas por meio de treinamento com os coordenadores do projeto, abrindo espaço, dessa maneira, para supervisão das atividades desenvolvidas.

No que tange a formalização, que se refere à documentação encontrada na organização, pôde-se distinguir duas situações: em relação ao núcleo Harmonia na Terra e em relação à organização como um todo.

O núcleo tem um significativo nível de formalização. Existem *folders* para divulgação do Harmonia na Terra, onde são especificados os trabalhos desenvolvidos pelo núcleo, vídeos institucionais, diversos ofícios, relatórios mensais e semestrais, projetos, entre outros. Quando perguntado sobre a importância dos relatórios para o núcleo, o entrevistado 9 afirmou que esta seria uma iniciativa mesmo que os agentes financiadores não cobrassem este tipo de documento e que o nível de detalhamento destes relatórios também seria similar.

Ainda em relação a formalização, poucos documentos foram encontrados na diretoria do Klimata. Existe o estatuto, as atas das reuniões, os ofícios externos e os projetos. Estes dois últimos documentos, os ofícios externos e os projetos são confeccionados para atender demanda externa, já que o primeiro é o meio de comunicação utilizado com agentes externos e os projetos são as documentações do planejamento de atividades apresentadas para as fontes de financiamento.

Os projetos são a única forma de planejamento elaborado encontrado na organização. Em função do agente financiador ao qual é submetido, o detalhamento do projeto pode ser mais ou menos profundo. Em relação ao planejamento de atividade internas da diretoria, até 2003 não havia sido elaborado nenhum documento neste sentido. Conforme o depoimento do entrevistado 8 *a gente trabalha bem improvisado. 'Ligth' nem sempre. Mas improvisado*. Este ano, por iniciativa do grupo, teria sido realizado um planejamento estratégico, coordenado por um membro do Klimata. Entretanto, poucas pessoas participaram da reunião para o planejamento e a discussão acabou sendo direcionada, pelos próprios participantes,

para uma conversa informal. *As pessoas começaram a colocar suas posturas e foi muito rico de conteúdo, a gente achou melhor, em geral, não dizer: escuta a gente não estava aqui para fazer uma coisa assim? Então deixamos fluir*. Todos expuseram suas opiniões sobre o papel do Klimata e o principal resultado desta reunião foi a renovação dos objetivos e o reforço do compromisso dos membros com a organização.

Apesar da diretoria ter um planejamento rudimentar o núcleo Harmonia na Terra tem planejamento elaborado. O projeto de ecopedagogia é anualmente reprogramado e para ser apresentado para financiamento estão especificadas todas as atividades previstas, o seu cronograma de realização e de desembolso.

4.3.2.3 Centralização

Em relação ao processo de tomada de decisão é necessário categorizar dois tipos de decisões: aquelas pertinentes aos projetos e outras relacionadas à organização de modo geral.

No Klimata, o expediente da votação sempre foi utilizado nas assembléias, mas na diretoria, como são poucos membros, todos opinam e, normalmente, decide-se por consenso, afirmam os entrevistados 8 e 9. As decisões cotidianas sempre foram tomadas pela própria pessoa que está envolvida na atividade. Outras decisões são encaminhadas para as reuniões mensais. No entanto, poucas pessoas participam destas reuniões. Todos os associados são convidados, porém poucos comparecem. Isto acaba centralizando as decisões no grupo que efetivamente participa tanto das reuniões como das atividades da organização.

Em relação aos projetos, após a formação dos núcleos, estes passaram a assumir a responsabilidade pela execução e possuem autonomia para conduzi-lo da forma que julgar adequado. São encaminhadas para a diretoria, apenas as decisões que o núcleo julgar necessárias ou decisões que tenham impactos no Klimata, como, por exemplo, utilização da sede para eventos do núcleo.

Dentro do Núcleo Harmonia na Terra, os coordenadores têm poder para tomada de decisão. Os educadores participam do processo decisório através de suas opiniões. No entanto, a decisão final cabe à coordenação do projeto. Procura-se, como salientou o entrevistado 9, dar maior margem possível de autonomia para os educadores. Mas percebeu-se bastante centralização de poder. Ao ser

perguntado como ocorre o processo decisório dentro do núcleo, o entrevistado 9 afirma que *sem dúvida a coordenação tem mais poder para decidir, mas a gente busca democratizar o máximo a nossa gestão*.

Por não existir planejamento elaborado de atividades da diretoria, conforme descrito acima, não existe nenhum mecanismo de avaliação. Já no núcleo Harmonia na Terra existe o projeto central, que é um planejamento elaborado, o qual gera um relatório que é apresentado para a fonte de financiamento semestralmente.

Este relatório é algo bastante complexo e abrangente. Conforme o entrevistado 9, são consideradas para a avaliação semestral as opiniões de todos os envolvidos nas atividades realizadas, como professores, por exemplo. Nas reuniões semanais do núcleo é realizada pelos seus quatro membros, a avaliação das atividades previstas para aquela semana. Nesta oportunidade, os membros também avaliam uns aos outros.

4.3.3 Financiamento

A manutenção financeira da organização sempre contou com contribuições voluntárias dos seus membros. Conforme o entrevistado 8, até 1997, ano da fundação do Klimata, *nós nos mantínhamos quase que como até agora, com doação própria. Até lá foi só assim [antes de se constituir legalmente], e os primeiros anos da Klimata como ONG também foi assim. Depois é que começaram alguns projetos a captar recursos, bem poucas doações, bem pouca mesmo, não conseguimos até agora instituir a anuidade dos associados*.

Durante todo o primeiro mandato, de 1997 a 1999, a organização captou recursos apenas por meio de doações de pessoas físicas. Estas doações nunca foram acompanhadas por nenhum tipo de avaliação, até porque, na maioria das vezes, salienta o entrevistado 9, as contribuições são efetuadas pelos próprios associados do Klimata.

O entrevistado 8 ressalta que alguns projetos foram elaborados e feitas consultas para financiamento, mas *sempre faltava alguma coisa, o projeto voltava, não estava na hora, não era isso, não era aquilo*. Diante disto, até 1999 não havia nenhum projeto financiado.

No final de 1999, uma equipe que possuía um projeto de Ecopedagogia, entrou em contato com o Klimata para negociar sua execução por meio da

organização. Como o projeto estava relacionado com um dos objetivos do Klimata, a educação ambiental, estas pessoas, que possuíam experiência de trabalho em outras ONGs, passaram a integrar a equipe do Klimata e iniciaram o processo de captação de recursos para financiar este projeto.

Durante todo o ano de 2000 os dois idealizadores do projeto de Ecopedagogia encarregaram-se de captar recursos. O primeiro ano de patrocínio para este projeto foi em 2001. O entrevistado 9 coloca que *o que determinou que a gente conseguisse o primeiro apoio, foi que a gente por uma obra do acaso conheceu o presidente do Conselho de Administração [da Empresa C] e esse cara viu o projeto. Ele gostou, comprou e botou lá dentro*. Sendo assim, por meio deste contato pessoal, a Empresa C passou a ser o primeiro agente financiador do projeto de Ecopedagogia e assumiu, durante o ano de 2001, o seu financiamento como único agente. O segundo ano, 2002, além da Empresa C, a Empresa D também passou a patrocinar a execução do projeto de ecopedagogia. Em 2003 a Empresa D permaneceu como financiador e um novo agente, a Empresa E, passou também a patrociná-lo.

Em razão do aumento do número de organizações sociais no país, a concorrência tem tornado o processo de captação de recursos uma tarefa cada vez mais difícil. No caso do núcleo Harmonia na Terra o processo agrava-se ainda mais, pois conforme o entrevistado 9, por questões de princípios, existem determinadas empresas que jamais seriam aceitas como agentes financiadores em função das atividades que executam. Além disto, ressalta que há *uma preferência por estar trabalhando com a iniciativa privada porque não vincula a gente a nenhum processo político, isso é muito importante* (ENTREVISTADO 9).

Em relação aos critérios de avaliação adotados pelos agentes privados, o entrevistado 9 coloca que *as empresas cobram prêmios, é isso que elas querem de contrapartida. Que o projeto ganhe prêmios para elas aparecerem*. Quanto à exigência de elaboração de relatórios, os entrevistados 8 e 9 afirmam que esta é muito mais uma iniciativa do Klimata do que efetivamente uma cobrança dos agentes financiadores. O depoimento do entrevistado 8 ilustra esta colocação ao afirmar que *eles não se esforçam nisso. Normalmente a ONG se esforça em demonstrar os resultados [...] Então realmente é mais vinculação da imagem da empresa, divulgação na imprensa, jornais. Tudo que for produto, camiseta, sempre tem que estar o nome deles*.

Os recursos captados na iniciativa privada possibilitam ao Klimata uma significativa flexibilidade quanto à sua aplicação. Desde que aplicado no projeto proposto, não existe determinação de rubricas, conforme colocação precedente do entrevistado 9. Além disto, o entrevistado 8 coloca que é permitido à organização reter um percentual para despesas administrativas: *vamos dizer que é o que nos dá o fôlego para cobrir telefone, 'internet', luz. Não cobre todos os custos da sede e nem deixa folga para investir em outros projetos*.

Diante disto, o financiamento por empresas privadas exige muito menos esforço da organização beneficiada no sentido de prestação de contas, entrega de relatórios e acompanhamento das atividades quando comparado ao processo de financiamento do Estado. O entrevistado 9, referindo-se à diferença entre as exigências das empresas privadas e governos, salienta que para iniciativa privada *a gente apresenta um orçamento detalhado mostrando as previsões de gasto ao longo do ano, mas a gente tem flexibilidade total de aplicar onde é necessário. E a gente não precisa falar para eles. O dinheiro não é rubricado. Quando a gente trabalha com o governo tem esse caos de não conseguir ter nenhuma mobilidade. O processo é muito burocrático, é terrível trabalhar com o Estado*.

Apesar da flexibilidade que os agentes privados possibilitam às organizações financiadas, o entrevistado 8 coloca que existe uma incerteza, quanto à continuidade dos financiamentos dos projetos porque *as empresas têm fôlego, depois não tem mais fôlego. Então a gente fica um pouco nessa esteira da insegurança geral. A gente não tem muita abertura com ele [financiador] para discutir qual é o compromisso, qual é o valor que levam eles a patrocinarem um projeto assim [preservação ambiental]*. O entrevistado 9 também compartilha dessa opinião, pois afirma que na necessidade de se cortar gastos, o primeiro item que as empresas cortam de suas despesas são os financiamentos de projetos sociais.

A iniciativa privada é o principal agente financiador do projeto de ecopedagogia do núcleo Harmonia na Terra. Entretanto, o Klimata já desenvolveu outros trabalhos que tiveram financiamento do Estado. Em relação ao financiamento de órgãos governamentais, o Klimata já obteve recursos do Fundo Estadual do Meio Ambiente e de algumas Prefeituras de municípios catarinenses. De acordo com o depoimento do entrevistado 9 o processo com estes agentes foi *somente burocrático, e extremamente burocrático. Então é assim, preenche isso, preenche aquilo. Vai e volta. Faltou isso, faltou aquilo*. O dinheiro, nestes tipos de

financiamento, é destinado para cada rubrica especificamente e não há margens para despesas administrativas.

Em relação ao Fundo Nacional do Meio Ambiente o entrevistado 8 comenta que *ainda não tivemos fôlego nessa história do Fundo Nacional. São uns caminhos um pouco complicados e tortuosos. Não pelo trabalho, mas pelas condições de levar aquela estrutura adiante, da nossa estrutura*. Nesta colocação, o entrevistado refere-se à indisposição do Klimata em submeter-se aos critérios do Fundo Nacional exatamente pela dificuldade que representa às organizações em atendê-los.

Há um aspecto importante a ser discutido, ressaltado por ambos os entrevistados, que é a segurança que os financiamentos governamentais representam quando comparados à iniciativa privada. O governo não rompe contratos e cumpre o financiamento das atividades, desde de que estas sejam cumpridas conforme o projeto. Já as empresas, como ressaltado anteriormente, não dão “segurança” ao Klimata quanto à continuidade do financiamento. Ao mesmo tempo que estas permitem flexibilidade à organização financiada, representam maior risco em relação à continuidade do financiamento quando confrontado com as fontes governamentais.

Para minimizar a insegurança em relação à sustentabilidade financeira do Klimata, o entrevistado 9 salienta a importância em manter diversos tipos de fontes: Estado, empresas, venda de produtos, doações entre outros. Neste aspecto, ele reconhece que o projeto de ecopedagogia não é sustentável financeiramente, pois a captação de recursos está restrita, atualmente, à iniciativa privada.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS

O estudo de caso proporciona ao pesquisador a condição de conhecer profundamente uma realidade e, assim, tecer conclusões que o auxiliem compreender determinado fenômeno. O estudo de casos múltiplos além de dar ao pesquisador a oportunidade de conhecer mais de um caso em profundidade, possibilita comparar as realidades pesquisadas e identificar semelhanças ou diferenças. Neste sentido, no presente capítulo apresenta-se comparativamente os dados das três organizações pesquisadas.

5.1 Estrutura Organizacional

Em capítulo anterior foi feita a descrição da estrutura organizacional de cada uma das organizações pesquisadas separadamente. A análise da estrutura foi realizada por meio de três categorias: complexidade, coordenação e centralização e seguindo este ordenamento os dados foram apresentados. Neste capítulo também adota-se esta seqüência, porém são salientados os aspectos comuns entre a estrutura do Grupo Pau Campeche, da Associação Amigos de Carijós e do Klimata.

Para avaliar a complexidade, identificou-se o grau de diferenciação horizontal e vertical presente nas organizações analisadas. Em relação à divisão de tarefas verificou-se resultados distintos na estruturação da diretoria quando confrontada à estruturação da área técnica.

A divisão de tarefas nas diretorias analisadas sempre se configurou fluída, no entanto, foi identificada uma certa tendência em definir com maior precisão as atribuições de cada membro, destacando-se o cargo de tesoureiro. Dentre as três organizações, o Grupo Pau Campeche demonstrou maior preocupação em estar definindo mais claramente as tarefas de cada membro. No entanto, esta é a organização mais antiga, fundada em 1995, o que pode sugerir um nível mais adiantado no processo de estruturação. Esta tendência, de definir com maior precisão as atividades de cada membro, também foi identificada nas outras organizações pesquisadas, porém em nível menos avançado, o que pode significar que esta seja uma tendência das organizações ambientalistas ao longo do tempo.

Em relação à área técnica, a profissionalização demandada para o trato de questões ambientais parece ter representado um aspecto determinante no seu processo de estruturação. Diante disto, identificou-se uma clara divisão de tarefas, decorrente da necessidade de especialização e uma tendência à configuração por projetos, caracterizando-se pelo uso da departamentalização divisional.

Os grupos de trabalho no Grupo Pau Campeche eram informais até 2002. Antes deste período a área fim também se estruturava por projetos, no entanto a existência dos grupos não era formal e estava vinculada somente ao período de execução do projeto. Ao ser finalizado o projeto os membros poderiam assumir outro trabalho ou dissolver o grupo. Em 2002, após a realização do planejamento estratégico da organização, nove grupos de trabalho foram formados e estes passaram a ser reconhecidos estatutariamente. Estes grupos foram formados de acordo com as principais atividades da organização e os membros passaram a estar vinculados à pelo menos um grupo de trabalho.

Na Associação Amigos de Carijós as equipes técnicas, denominação utilizada pelos membros para designar a área fim, nunca foram reconhecidas formalmente. Porém, sua existência foi identificada desde a criação da organização. As equipes são formadas de acordo com os projetos a serem executados, não são equipes permanentes como ocorre atualmente no Grupo Pau Campeche.

A área técnica do Klimata, até 1999, possuía bastante semelhança com a da Associação Amigos de Carijós, ou seja, formava-se um grupo para executar determinado projeto e a duração desta equipe estava associada à duração do projeto. Após 1999 foi criado o Núcleo Harmonia na Terra, o qual é responsável pelo projeto de ecopedagogia. Além deste, existe um núcleo de ecoconstrução e outro relacionado a trilhas e unidades de conservação. No entanto, a realização de trabalhos que estejam dentro dos objetivos do Klimata, porém fora da abrangência dos núcleos, também são executados. Nestes casos, forma-se uma equipe para assumir a atividade.

Diferentemente de organizações com estruturas funcionais, observa-se que a estruturação por projetos tende a proporcionar à organização um desenho mais flexível, mais participativo, coordenado mais fortemente por mecanismos como padronização de habilidades. Interessante ressaltar que esta configuração estabelece uma nítida distinção na caracterização da diretoria e das áreas que executam as atividades-fim das organizações pesquisadas.

As três organizações pesquisadas possuem poucos níveis hierárquicos. A instância máxima na estrutura delas é a assembléia geral. Nas áreas técnicas existe, normalmente, um coordenador por projeto o qual é responsável por integrar a equipe, mas não centraliza a tomada de decisão.

A dimensão coordenação, avaliada por meio dos mecanismos de comunicação adotados, do sistema de controle empregado, do nível de formalização e do tipo de planejamento, apresentou resultados semelhantes nas organizações pesquisadas.

Em relação à comunicação, identificou-se que nas três organizações o contato direto é o principal meio utilizado pelos seus membros, seja através de encontros no Centro de Ciências Biológicas (UFSC) ou viveiro, como é o caso do Pau Campeche ou em suas sedes, como é o caso da Carijós e do Klimata. Nos últimos anos, com a popularização da *'internet'*, esta tem sido amplamente utilizada, inclusive para auxiliar no processo de tomada de decisão. A presença de mecanismos formais para comunicação foram verificados, sobretudo no núcleo Harmonia na Terra. Este núcleo, apesar de utilizar a sede do Klimata para seus encontros, adota, também, a residência dos coordenadores como local para sediar seus trabalhos. Estes locais, apesar de promoverem o contato direto entre os membros do núcleo, em alguns casos são insuficientes para efetivar o processo de comunicação. Os educadores devem, em alguns casos, formalizar suas solicitações aos coordenadores do projeto em ofícios. Além do núcleo Harmonia na Terra, os documentos também são adotados no processo de comunicação externa das três organizações, basicamente no contato com agentes financiadores.

Em relação aos sistemas de controle, realidades distintas foram identificadas quando comparadas as diretorias e as áreas técnicas das três entidades. Nas diretorias, o ajuste mútuo prevalece como principal sistema de controle já que a troca de informações entre os membros é uma prática normal. Nas equipes técnicas a padronização, especialmente das habilidades, é verificada como principal forma de controle adotada. A padronização dos resultados também foi verificada, já que alguns projetos especificam detalhadamente o produto final a ser alcançado. A supervisão direta só foi verificada no núcleo Harmonia na Terra, já que o treinamento com os educadores é realizado pelos coordenadores do núcleo o que possibilita esta forma de controle.

A formalização apresentou baixo nível de presença nas organizações analisadas. As diretorias possuem poucos documentos, inclusive materiais a respeito da própria organização são escassos. Um volume pouco maior de documentos é verificado na área técnica, representado, principalmente pelos projetos e relatórios exigidos pelos agentes financiadores. Especial destaque para o núcleo Harmonia na Terra, que parece representar uma exceção dentre as realidades investigadas. Um significativo volume de documentos foi encontrado neste núcleo gerado, principalmente, por iniciativa de seus coordenadores, os quais atribuem importância ao registro de informações.

Os sistemas de planejamento são bastante rudimentares quando se referem às diretorias. No Klimata a diretoria não possui nenhuma forma de planejamento. Na Associação Amigos de Carijós e no Grupo Pau Campeche existe planejamento, porém bastante rudimentar. A área técnica, nas três organizações, apresenta um planejamento bastante elaborado, representado pelos projetos.

Por fim, a última categoria aqui descrita, a centralização, foi analisada por meio do processo decisório e pela forma de avaliação das atividades. Nas três organizações analisadas a tomada de decisão acontece de forma bastante participativa, principalmente na diretoria e nas plenárias. Observou-se que a busca pelo consenso é marcante no processo decisório, principalmente nas decisões da diretoria. De maneira geral, busca-se viabilizar a participação dos membros através da ampla abertura e incentivo para que todos dêem suas opiniões. Nas áreas técnicas, normalmente, as decisões estão relacionadas a questões técnicas específicas dos projetos. Nestes casos, o conhecimento sobre o tema em questão é fator fundamental para uma participação igualitária no processo decisório. Dessa forma, apesar da possibilidade de todos participarem do processo decisório, o conhecimento específico dos membros é determinante para a decisão final.

A avaliação das atividades realizada pela diretoria, assim como a tomada de decisão, também é participativa. Porém, a prática de avaliar as atividades cotidianas foi verificada somente no Grupo Pau Campeche e na Associação Amigos de Carijós. No Klimata, por não haver nenhuma forma de planejamento, não se identificou nenhum tipo de avaliação das atividades da diretoria. Quanto à área técnica, as atividades realizadas normalmente estão previstas em projetos e são bastante planejadas. Nestes casos, a avaliação das atividades é efetuada pelo agente financiador do projeto por meio dos relatórios exigidos. Novamente ressalta-se o

núcleo Harmonia na Terra como exceção na análise dos dados. Os resultados do projeto de ecopedagogia são avaliados pelos seus financiadores, entretanto, além disso, os educadores do projeto devem elaborar relatórios das suas atividades e encaminhá-los aos coordenadores, os quais efetuam a avaliação do trabalho desenvolvido por eles.

Na análise dos dados verificou-se, portanto, que em uma mesma organização há presença de características estruturais diversificadas, apontando tanto aspectos mecânicos quanto orgânicos. Observou-se a existência de diferentes realidades na mesma organização marcada, principalmente, pela predominância de aspectos orgânicos na diretoria e características mais mecânicas na área técnica.

Considerando a literatura investigada os aspectos orgânicos são uma característica marcante das organizações do terceiro setor. Acredita-se que a racionalidade substantiva, que segundo Serva (1997) predomina nestas organizações, parece ser um elemento fundamental para permitir tal característica. Já as características mecânicas observadas na estrutura das organizações analisadas não são típicas destas organizações e, assim, representam importante aspecto a ser investigado. Algumas discussões apontadas por autores da área organizacional podem contribuir para se entender estes resultados.

A diversidade de tipos de organizações existentes no universo do terceiro setor mostra-se como uma importante variável para análise. Segundo Barros (2002, p.13) *as organizações não-governamentais constituem um conjunto bastante heterogêneo, compreendendo todo o tipo de iniciativas, de valores, de atividades, de contexto de ação*. Frente a esta variedade, a possibilidade de observar resultados homogêneos e extrapolá-los para todo o setor torna-se vulnerável. Sendo assim, mesmo a literatura prevendo estruturas orgânicas, as características mecânicas observadas na estrutura das organizações analisadas podem ser justificadas pela diversidade do setor.

Esta dualidade, mecânica-orgânica, pode ser própria da atividade desenvolvida no meio ambientalista, onde questões técnicas são muito fortes nesta área de atuação. Philippi Jr e Peliconi (2000, p.5) mencionam que a área ambiental *exige profissionais competentes, com conhecimentos construídos a partir da aliança da teoria com a prática e comprometidos com as transformações que forem necessárias*

Adicional a esta colocação, Alves (2002, p.8) aponta que as organizações do terceiro setor podem até ser *menos racionais (do ponto de vista instrumental) [...] isso não significa que elas sejam exclusivamente solidárias e abertas ao público, nem que, nelas, não haja espaço para a racionalidade instrumental e para a formalidade*. Além disto, prossegue o autor, a informalidade pode muitas vezes representar uma iniciativa racional como estratégia de maximizar os resultados e argumenta, também, que diante da amplitude do setor, é previsível encontrar a manifestação da racionalidade instrumental, justificando desta forma, que características mecânicas são claramente possíveis neste amplo universo de organizações.

Além da presença da racionalidade instrumental nas organizações da sociedade civil, defendida por Alves (2002), a teoria da estrutura dinâmica de Ranson, Hinings e Greenwood (1980) também fornece subsídios que auxiliam a compreender os resultados encontrados. Na perspectiva destes autores a dinamicidade da estrutura existe porque os padrões de interação da organização não são constantes e tampouco são estáveis. Eles extrapolam a discussão da estrutura sob a perspectiva do arcabouço estrutural, abordando-a como um meio de controle bastante complexo, sendo esta continuamente produzida e recriada através da interação de seus membros o qual modela também as interações organizacionais. Diante disto, pode-se sugerir que o tipo de estrutura organizacional não decorre de uma escolha deliberada de seus membros.

Nos casos analisados, pode-se sugerir que a diretoria e a área técnica compartilham da mesma ideologia, porém percebem o ambiente organizacional através de diferentes “filtros” o que implica em padrões de interação distintos. A área técnica é marcada pela relação profissional entre seus membros e as relações da diretoria são caracterizadas pela informalidade. Além disto os esquemas interpretativos, as relações de poder e as restrições contextuais existentes na diretoria são distintas da área técnica. Frente a isto, a existência de uma estrutura híbrida pode ser esperada.

A tipologia de Etzioni (1984) também parece ser uma importante discussão para elucidar os aspectos mecânicos observados. Segundo o autor, a forma de controle aplicada pela organização está relacionada ao tipo de envolvimento do indivíduo com a organização e tem implicações imediatas no tipo de estrutura organizacional. Para Etzioni (1984) os tipos de envolvimento podem ser alienatório,

instrumental ou moral, e as correspondentes formas de controle são: física, material e normativa. De acordo com esta tipologia pode-se sugerir que os membros das diretorias têm um envolvimento moral com as organizações, estando, conseqüentemente, relacionado ao controle normativo. Afirma-se isto, porque o corpo diretivo não possui nenhuma forma de remuneração e, portanto, o vínculo destas pessoas com a organização não se dá pela via mercantil. Seus membros não vêem na organização uma oportunidade de trabalho, mas sim uma forma de traduzir seus valores de preservação à natureza. Acredita-se que os membros responsáveis por executar as atividades-fim também possuem envolvimento moral, no entanto eles são remunerados pelo trabalho executado. Neste sentido, pode-se sugerir que o envolvimento destas pessoas com a organização é efetuado também mercantilmente. Segundo Etzioni (1984) este tipo de envolvimento está associado ao controle material e o padrão de obediência do indivíduo se dá pelo cálculo, ou seja, pela compensação econômica em troca do seu esforço. Neste sentido, o desenvolvimento de uma estruturação mais formal também pode ser mais facilmente esperada.

Na literatura organizacional, outras teorias podem contribuir na compreensão dos resultados observados. Evidentemente, não se esgotaram as possibilidades de explicação, já que as variáveis que podem interferir na estruturação das organizações são inúmeras. Inclusive, esta é uma característica peculiar das ciências sociais.

Em síntese, em relação às organizações analisadas, o que se observou foi a predominância de características mecânicas na área técnica e orgânicas na diretoria, conforme demonstrado no quadro nove.

Categoria	Carijós		Pau Campeche		Klimata	
	diretoria	área técnica	diretoria	área técnica	diretoria	área técnica
Níveis Hierárquicos	poucos	poucos	poucos	poucos	poucos	poucos
Divisão de tarefas	fluída	clara	fluída	clara	fluída	clara
Comunicação Interna	contato direto	contato direto	contato direto	contato direto	contato direto	tende a formal
Comunicação Externa	formal	formal	formal	formal	formal	formal
Sistema de controle	ajuste	padroniz.	ajuste	padroniz.	ajuste	padroniz.
Formalização	baixa	razoável	baixa	razoável	baixa	razoável
Planejamento	rudimentar	elaborado	rudimentar	elaborado	rudimentar	elaborado
Tomada de decisão	participativa	descentral.	participativa	descentral.	participativa	central.
Avaliação da atividade	participativa	central.	participativa	central.	participativa	central.

Quadro 9: Síntese das características estruturais observadas

Em relação as estruturas orgânicas Vasconcelos (2002) argumenta que, o modelo tal como proposto por Burn e Stalker, *corresponde um tipo de organização que não pode ser enquadrado como uma burocracia dentro da definição weberiana [...], pois os principais elementos da definição de uma organização burocrática no sentido weberiano não estão presentes na definição do tipo orgânico destes autores, o que nos leva à constituição de um tipo não-burocrático, ou pós-burocrático de organização* (p11-12). Segundo os autores as principais características de uma estrutura orgânica são:

- As margens de liberdade são grandes e não especificadas na descrição formal dos cargos.
- Controla-se resultados e não procedimentos.
- A hierarquia é informal e temporária, não deriva de normas formais e sim do reconhecimento de competências pelo grupo, da capacidade de liderança.
- As estruturas de controle, autoridade e comunicação se configuram em redes.
- O empenho pessoal é valorizado além das definições formais.
- Os fluxos de comunicação e autoridade não se alinham.
- Há forte dispersão do conhecimento e do acesso à informação que não tende a se compartimentalizar como no caso do modelo burocrático típico.
- A autoridade não deriva de posições formais na hierarquia, mas de relações grupais e pessoais que passam pela capacidade pessoal de liderança.

Além destas, *autores mais recentes definem o tipo organizacional pós-burocrático como organizações simbolicamente intensivas, produtoras de consenso através da institucionalização do diálogo* (Vasconcelos, 2002, p12).

Diante disto, observa-se que muitas destas características coincidem com os dados das organizações analisadas, principalmente em relação às suas diretorias. É fundamental destacar, entretanto, que enquanto tipo ideal estas organizações não existem. Os autores defensores deste modelo propõem que existem *ilhas de comportamento pós-burocrático que por enquanto estão contidos dentro de estruturas burocráticas* (VASCONCELOS, 2002, p13).

5.2 Fontes de financiamento e modelos de desempenho organizacional

As organizações da sociedade civil têm enfrentado uma realidade cada vez mais complexa no tratamento de suas questões financeiras. Muitos autores argumentam que devido ao crescimento do número de organizações pertencentes ao terceiro setor, a escassez de recursos financeiros têm provocado forte pressão pela profissionalização. Advoga-se ainda que as fontes financiadoras, frente ao crescente universo destas organizações, tendem a beneficiar aquelas cuja eficiência seja maior. Assim, a profissionalização tem se caracterizado como um importante aspecto para atender às expectativas do órgão financiador. Barros (2002, p.5) enfatiza que grande parte das organizações da sociedade civil *está passando por um processo, no qual as organizações parceiras, particularmente as empresas financiadoras, estão exigindo uma profissionalização das ONGs em relação ao seu processo de apresentação de resultados, para que as parcerias continuem existindo*.

Submetidas a um ambiente de forte concorrência, as organizações isoladamente e o setor como um todo, tendem a enfatizar cada vez mais seus resultados como estratégia de conquistar apoio e garantir sua sobrevivência. Assim, as organizações da sociedade civil têm cada vez mais enfrentado *o desafio de se submeterem a um processo de avaliação de impactos perante os que financiam seus projetos* (DIAS e RODRIGUES, 2002, p.1). Neste sentido, os critérios de avaliação de desempenho destas organizações começam a despertar o interesse de pesquisadores e profissionais da área (BARROS, 2002)

Existem diferentes modelos para avaliar o desempenho organizacional e cada um destes traz subjacente um significado sobre o sucesso organizacional, ou seja, dependendo do modelo de avaliação adotado, diferente significado é atribuído à eficácia organizacional. Hall (2004) salienta que o conceito de eficácia é um elemento determinante na estrutura das organizações pois desencadeia diferentes comportamentos organizacionais.

Resgatando-se o processo de captação de recursos nas organizações analisadas, identificou-se como fonte de financiamento as anuidades, a vendas de produtos, a prestação de serviços, as doações individuais, os financiamentos de empresas privadas e órgãos governamentais. Apesar desta variedade, as empresas

privadas e o governo destacaram-se como principais agentes devido ao volume financeiro que estas fontes representam quando comparados às demais.

Considerando os critérios de avaliação adotados pelas diferentes fontes é possível agrupá-las em dois blocos: as fontes empresariais e as fontes governamentais.

Em relação às fontes governamentais, verificou-se que, na perspectiva dos entrevistados, diferentes exigências são feitas de acordo com a fase do processo de financiamento. Duas fases foram diagnosticadas neste processo: a etapa de aprovação do projeto e a fase de acompanhamento da sua execução.

Para submeter um projeto à financiamento governamental a entidade proponente deve elaborar um projeto, no qual devem estar contidos: o objetivo, os resultados esperados, a metodologia que será adotada e o currículo do coordenador do projeto. Estes procedimentos são exigidos na primeira fase do processo de financiamento. Resgatando a literatura organizacional, identificou-se que os critérios estabelecidos nesta fase estão associados a alguns modelos de avaliação.

O modelo de processos internos foi verificado na análise uma vez que as especificações para elaboração do projeto, tanto em relação ao conteúdo quanto a sua forma, estão detalhadas nos editais dos órgãos fomentadores. O atendimento a todos os procedimentos especificados nestes documentos é requisito fundamental para que o projeto participe do processo de seleção. Neste sentido, o agente financiador busca determinar os processos a serem seguidos, tal como pretende o modelo apontado. A eficácia nesta fase pode ser interpretada como a capacidade da organização em atender aos procedimentos especificados nos editais.

O projeto é o documento fundamental através do qual é formalizado o pedido de financiamento. Este, de acordo com os depoimentos e análise documental, deve trazer em seu conteúdo todo o planejamento da proposta apresentada, detalhando as atividades previstas, os gastos necessários, as rubricas que receberão investimento e o cronograma de sua execução. Desta forma, sendo o projeto uma forma de planejamento, as fontes governamentais utilizam este mecanismo para acompanhar a execução e garantir o atingimento dos objetivos propostos. Estes critérios estabelecidos pelo agente governamental remetem ao modelo de metas. Tal inferência justifica-se porque este modelo, segundo Quinn e Cameron (1983), está focado no atingimento dos objetivos e o planejamento é considerado um meio para eficácia organizacional.

Além dos modelos apontados, o modelo de recursos humanos também parece estar presente no processo de financiamento, uma vez que o currículo do coordenador é um critério de fundamental importância para aprovação do projeto. Na perspectiva deste modelo, Quinn e Cameron (1983) salientam que a qualificação dos membros é um meio para o sucesso organizacional e na medida em que as fontes governamentais adotam o currículo como critério de seleção, a qualificação demonstrada torna-se um parâmetro de eficácia.

Finalizada a etapa de seleção, caso o projeto seja aprovado, a organização beneficiada recebe uma parcela do total de recursos solicitados para o início da sua implementação. Neste momento, inicia a segunda fase do processo de financiamento, o acompanhamento da execução.

Nesta etapa, os critérios estabelecidos permitem ao agente financiador meios de controlar o andamento do projeto. Periodicamente, relatórios que demonstrem detalhadamente as atividades executadas no período bem como todos os gastos efetuados, devem ser encaminhados à fonte financiadora. Todas as informações contidas nos relatórios devem ser comprovadas, principalmente, as informações referentes aos aspectos financeiros. Além disto, todo recurso concedido para execução do projeto deve ser destinado a atividade fim da organização não podendo ser contemplado no projeto nenhum tipo de gasto para despesas administrativas. Diante destes critérios, identificou-se relação com o modelo de processos internos, pois, de acordo com Quinn e Cameron (1983), a eficácia, na perspectiva deste modelo, refere-se a capacidade da organização em estabelecer mecanismos que assegurem a estabilidade e controle, tal como ênfase em documentos.

Outro aspecto identificado na análise dos financiamentos governamentais obtidos pelas organizações foi o estabelecimento de canais externos de comunicação. Verificou-se que a criação deste mecanismo ocorre porque as organizações precisam constantemente estar monitorando o ambiente para identificar o lançamento de novos editais em suas áreas de atuação. Esta orientação para o ambiente é típica do modelo de sistemas abertos. Analisando Quinn e Cameron (1983), percebe-se que os autores entendem que a habilidade em se conseguir recursos é um dos critérios apropriados para se medir o sucesso organizacional na perspectiva deste modelo.

Analisando o segundo grupo de financiadores, as fontes empresariais, identificou-se resultado diferente em relação aos agentes governamentais. O processo de financiamento nestes casos não ocorre por meio de edital. A negociação para a celebração de patrocínio acontece através de reuniões entre a organização proponente e a empresa financiadora. Este procedimento é bastante diferente daquele observado com as fontes governamentais as quais não se caracterizam pelo contato direto entre as partes, toda solicitação de financiamento é realizada por meio de documentos.

Após as reuniões com a empresa, a organização solicitante encaminha um projeto especificando o trabalho que pretende desenvolver, o cronograma de execução e os custos envolvidos. Este documento é pouco complexo se comparado aos projetos enviados às fontes governamentais. A flexibilidade quanto ao cronograma de execução e a maleabilidade para utilização dos recursos é uma característica marcante das fontes empresariais, na percepção dos entrevistados. O currículo do coordenador, ao contrário das fontes governamentais, não é um critério enfatizado.

Os critérios de avaliação adotados pelas fontes empresariais priorizam, sobretudo, a imagem organizacional, ou seja, a contrapartida exigida é a vinculação do nome da empresa ao projeto financiado em toda a comunicação externa realizada. Neste sentido, as organizações analisadas criam materiais de divulgação, como *folders*, placas, cd's, camisetas, cartazes etc, para comunicar ao ambiente externo informações sobre o projeto financiado. Estes canais de comunicação são criados como forma de demonstrar os resultados alcançados para despertar o interesse do agente empresarial em manter o financiamento. No entanto, para poder comunicá-los, as organizações beneficiadas devem primordialmente atingir os objetivos.

Dessa forma, identificou-se que atingir objetivos é elemento determinante na celebração do financiamento assim como em seu prosseguimento. Em relação a este aspecto, Dias e Rodrigues (2002, p11-12) comentam que

> as ONGs precisam mostrar o impacto que estão provocando na comunidade em que atuam e na sociedade como um todo e, assim, construir uma imagem e reputação favoráveis e que estejam de acordo com as expectativas de seus 'stakeholders'. Assim, alcançam a legitimação para as suas ações, conseguem captar recursos para

> financiar as suas atividades e proporcionar benefícios para a sociedade.

Ao se confrontar este critério de avaliação dos agentes empresariais com a literatura organizacional, verificou-se a proximidade com os critérios do modelo de atingimento de metas. A eficácia, na perspectiva deste modelo, é compreendida como a capacidade da organização em atingir os objetivos propostos (QUINN e CAMERON, 1983).

Outro importante fator no processo de captação de recursos são os contatos externos realizados por membros das organizações que muitas vezes são facilitados pela sua legitimidade reconhecida em determinados contextos. Através destas pessoas, a organização tem, muitas vezes, mais facilidade de acesso ao agente financiador pelo reconhecimento que possuem socialmente. Assim, estas pessoas facilitam sobremaneira o processo de aquisição de recursos financeiros. Diante disto, semelhante às fontes governamentais, a avaliação dos grupos empresariais na concessão de financiamento passa por critérios que remete ao modelo de sistemas abertos. Este modelo, segundo os autores pesquisados, enfatiza o estabelecimento de critérios que auxiliem na aquisição de recursos do sistema. Yuchtman e Seashore (1967 *apud* HALL, 1984, p.197) ressaltam que a eficácia organizacional, na perspectiva deste modelo, é definida como *a capacidade de explorar seu ambiente para a aquisição de recursos escassos e valorizados para manter seu funcionamento*.

As fontes empresariais, quando confrontadas às governamentais, não apresentam o mesmo detalhamento em relação ao estabelecimento de critérios explícitos de avaliação de desempenho. Dentre as fontes empresariais identificadas na pesquisa, nenhuma possuía, conforme os entrevistados, claros critérios para aprovação dos projetos submetidos. Em contrapartida, os agentes governamentais parecem demonstrar um conjunto bem definido de requisitos necessários ao processo de financiamento.

5.3 Fonte de Financiamento e Estrutura Organizacional

Nesta seção apresenta-se os principais elementos estruturais que se modificaram ao longo do período estudado e que parecem possuir relação com os critérios de avaliação adotados pelas fontes financiadoras, tanto governamentais como empresariais.

O texto está organizado por tipo de fonte financiadora, sendo primeiramente discutidas as possíveis relações entre o processo de estruturação ocorrido e as fontes governamentais e em seguida a sua relação com fontes empresariais.

As fontes governamentais estabelecem critérios às organizações proponentes de projetos e o enquadramento a tais exigências é condição *sine qua non* para a celebração do financiamento. Diante disto, uma série de comportamentos organizacionais que puderam ser observados tanto na Associação Amigos de Carijós quanto no Grupo Pau Campeche podem possuir relação com estes critérios. O Klimata parece representar uma exceção dentre as organizações pesquisadas, pois nunca celebrou contratos com o Fundo Nacional do Meio Ambiente e com o IBAMA, principais financiadores governamentais de projetos ambientais no país. O entrevistado 8, membro do Klimata, comenta que *ainda não tivemos fôlego nessa história do Fundo Nacional. São uns caminhos um pouco complicados e tortuosos. Não pelo trabalho mais pelas condições de levar aquela estrutura adiante e da nossa estrutura*. O Klimata já utilizou fontes governamentais, como, por exemplo, prefeituras e o Fundo Estadual do Meio Ambiente. No entanto, os recursos solicitados a estes agentes eram para projetos curtos e de uso bastante pontual, o que, na percepção dos entrevistados, não foi condição suficiente para interferir na organização. De fato, nenhuma relação entre os critérios adotados pelas fontes governamentais pode ser identificada na análise da estrutura do Klimata. O mesmo não parece ocorrer nas demais organizações pesquisadas.

O Grupo Pau Campeche foi legalmente constituído em 1995 e a Associação Amigos de Carijós em 1999. Ao longo dos anos, alterações estruturais puderam ser identificadas. Observou-se que após o início dos financiamentos governamentais houve pressão sobre as diretorias no sentido de padronizar as habilidades necessárias à elaboração dos relatórios financeiros e prestação de contas. Esta interferência, a princípio, deveria ter atingido apenas o cargo de tesoureiro. No

entanto, como não havia clara divisão das tarefas, esta interferência afetou os membros da diretoria de maneira geral.

Diferentemente da diretoria, a área técnica sempre possuiu divisão das tarefas baseada no critério de competência técnica, ou seja, as atribuições dos membros sempre foram claramente definidas. A própria composição da equipe executora do projeto já é realizada com base na formação e experiência dos membros. Acredita-se que esta composição com base na competência ocorra porque, além da necessidade de profissionalização que a própria natureza do trabalho na área ambiental tende a impor, existe a exigência dos agentes financiadores governamentais em comprovar, através de currículos, a capacidade técnica da equipe do projeto. Neste sentido, a necessidade de profissionalização dos membros é ainda mais acentuada. Como conseqüência, pode-se apontar que a padronização, em especial das habilidades, é o principal mecanismo utilizado para coordenação da área técnica. A padronização dos resultados também atua como mecanismo de coordenação já que os resultados esperados devem ser detalhadamente descritos nos projetos submetidos a financiamento.

Na Associação Amigos de Carijós e no Grupo Pau Campeche a alta profissionalização das áreas técnicas também interfere no processo decisório. Identificou-se uma dinâmica de tomada de decisão descentralizada motivada não somente pela crença compartilhada pelos membros das organizações sobre a importância da participação de todos no processo decisório, como ocorre na diretoria, mas, principalmente, porque a competência e habilidade dos membros atuam como elementos essenciais na determinação das decisões. Assim, recai ao membro mais capacitado sobre assunto em questão a responsabilidade pelo processo decisório. Desta maneira, a presença de pessoas qualificadas, critério típico do modelo de recursos humanos, tende a acarretar diminuição da centralização da tomada de decisão.

Diferentemente do processo decisório, observou-se que a avaliação das atividades é realizada pela fonte financiadora, implicando em um processo centralizado. Através dos relatórios bimestrais os agentes financiadores governamentais exercem controle sobre as organizações, condicionando a liberação dos recursos das etapas subseqüentes ao cumprimento das atividades previstas para aquele período. Estes relatórios devem conter informações sobre as atividades realizadas, assim como a descrição e comprovação dos gastos efetuados. Neste

sentido, observou-se que as organizações realizam um controle rigoroso dos resultados das atividades para atender aos relatórios exigidos pelas fontes de financiamento. A exigência destes relatórios, além de conferir poder de controle ao órgão financiador, demanda grande esforço da equipe técnica com atividades-meio, conforme salienta o entrevistado 6. Segundo ele

> há uma priorização para atender aquelas [demandas] vinculadas à liberação de recursos via projetos [...] Isso demanda além do tempo a necessidade de você priorizar aquilo, porque senão a segunda parcela não é liberada, ou o relatório final não é aprovado e você pode ter inclusive implicações legais. Então o que acontece, desviamos todo o pessoal envolvido no grupo das suas horas que dedicam ao grupo se voltando a executar tarefas para atender compromissos que o grupo assumiu.

A avaliação dos resultados é considerada satisfatória pela fonte financiadora quando o relatório demonstra equivalência ao planejamento elaborado nos projetos. Tais projetos, quando submetidos a fontes governamentais, devem ser extremamente detalhados. É necessário incluir as atividades previstas, metodologia utilizada, resultados esperados e despesas entre outras informações. Este detalhamento torna o projeto um documento extremamente elaborado, condição indispensável para participar do processo de seleção do financiamento. Identificou-se, assim, que as organizações analisadas possuem variadas formas de planejamento. Quando a atividade executada não está vinculada a projetos financiados por fontes governamentais existe bastante flexibilidade para execução das ações e, na maioria das vezes, inexiste um planejamento formalizado. Entretanto, quando a atividade está vinculada a projetos submetidos a estas fontes a impossibilidade de desvios em relação ao planejado é uma característica marcante. Dessa forma, verificou-se que a necessidade de planejamento das atividades é acentuada por conseqüência dos critérios do agente financiador.

Assim como a comunicação dos resultados é realizada através de relatórios documentados, outros contatos entre a organização financiada e o agente financiador são feitos através de ofícios, conforme salientaram os entrevistados 2 e 3 ao afirmar que *a comunicação externa ocorre, na sua grande maioria, por meio de documentos escritos*. Dessa forma, verificou-se que a comunicação escrita também é enfatizada quando fontes governamentais são adotadas. A utilização de mecanismos formais para comunicação externa, verificada tanto na Associação

Amigo de Carijós quanto no Grupo Pau Campeche, parece configurar um mecanismo próprio para controlar o fluxo de informações, desenvolvido como reflexo da relação estabelecida com as fontes financiadoras.

Conforme descrito anteriormente, o processo de financiamento é acompanhado de uma série de procedimentos para sua celebração. A elaboração dos projetos e dos relatórios, a necessidade de registrar todas as despesas e a comunicação por meio de ofícios são algumas das exigências feitas pela fonte financiadora. Estes critérios, que visam controlar os processos internos da organização beneficiada, são típicos do modelo de processos internos. Diante disto, a adoção de critérios deste modelo pelo agente financiador parece ter acarretado no aumento da formalização dos processos das organizações analisadas.

Em relação às fontes de financiamento da iniciativa privada, identificou-se um volume menor de critérios de avaliação se comparado às fontes governamentais. Assim, parece ter ocorrido uma relação mais fraca de interferência destas fontes no processo de estruturação das organizações pesquisadas.

Dentre as organizações analisadas, o Klimata é a única que tem nas fontes empresariais seu principal agente financiador. Neste sentido, esperava-se ter observado aspectos particulares no seu processo de estruturação. No entanto, os resultados encontrados foram bastante semelhantes à Associação Amigos de Carijós e Grupo Pau Campeche.

Assim como nessas duas organizações, a maior interferência da fonte financiadora no processo de estruturação do Klimata parece ter sido sobre a área técnica. De acordo com a percepção dos entrevistados, as fontes da iniciativa privada, de modo geral, não se preocupam com outras questões senão a vinculação de suas imagens ao trabalho realizado pela organização beneficiada. Os entrevistados ressaltaram que as fontes empresariais não se “esforçam” em acompanhar os resultados do projeto. A contrapartida esperada, segundo o entrevistado 9, é que *o projeto ganhe prêmios para elas aparecerem*. No entanto, ao se considerar que os prêmios são conquistados quando os projetos demonstram alcançar resultados concretos do ponto de vista de algum avaliador externo, admite-se que o alcance do resultado torna-se elemento importante na avaliação do agente financiador. A adoção destes critérios parece ter implicado na necessidade de maior controle dos resultados e de planejamento por parte da organização.

Observou-se no Klimata, principalmente na área técnica, ênfase em aspectos como formalização, planejamento e centralização, características típicas do modelo burocrático. Interessante destacar que a evidência aparece independentemente de pressões determinadas pelos financiadores. Acredita-se que a explicação para configuração burocrática observada no núcleo Harmonia na Terra parece ser justificada em função da formação profissional do coordenador do núcleo e o tipo de vínculo dos educadores do projeto de ecopedagogia com a organização.

Ainda que o entrevistado 9 afirme que *o nosso trabalho é ideológico*, referindo-se ao trabalho do núcleo Harmonia na Terra, o interesse na execução do projeto também é mercantil, pois há remuneração para todos os membros do núcleo pelo trabalho desenvolvido. De acordo com a tipologia de Etzioni (1984) este envolvimento com a organização é próprio do interesse instrumental. Sendo assim, salienta-se que o trabalho remunerado pode ser ideológico, contudo, o vínculo mercantil implica em interferências na forma como o trabalho é organizado. Assim, nesta atividade o controle externo e a ênfase no acompanhamento dos processos é bastante forte.

Além do vínculo mercantil e sua relação com a estruturação burocrática, salienta-se a formação do coordenador do núcleo em ciências da administração. Esta área de formação tende a desenvolver no indivíduo os conhecimentos e ferramentas para organizar o trabalho e coordená-lo de forma mais racional, conforme os padrões do modelo burocrático. Assim, independente de pressões do ambiente técnico, como um agente financiador, a formação profissional do coordenador pode representar uma possível explicação para configuração burocrática observada no núcleo Harmonia na Terra, característica possível de ser interpretada pela teoria institucional ao tratar do isomorfismo normativo (CARVALHO e VIEIRA, 2003).

Nos quadros a seguir estão apresentadas, sinteticamente, as relações que puderam ser verificadas entre o processo de estruturação das organizações analisadas e os modelos de avaliação de desempenho adotados por suas fontes de financiamento.

Em destaque, apresenta-se as categorias da estrutura organizacional que parecem ter sofrido maior influência dos critérios das fontes de financiamento ao longo do processo de estruturação analisado.

Modelo de avaliação	Critérios de avaliação	Categorias da estrutura organizacional relacionadas
Processos interos	• Editais • Relatórios de atividade e financeiros	Divisão da tarefa
		Níveis hierárquicos
		COMUNICAÇÃO
		SISTEMA DE CONTROLE
		FORMALIZAÇÃO
		Planejamento
		Tomada de decisão
		AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES

Quadro 10: relação entre o modelo de avaliação de processos internos e a estrutura das organizações analisadas

Modelo de avaliação	Critérios de avaliação	Categorias da estrutura organizacional relacionadas
Recursos Humanos	• Currículo da equipe executora do projeto	**DIVISÃO DA TAREFA**
		Níveis hierárquicos
		Comunicação
		SISTEMA DE CONTROLE
		Formalização
		Planejamento
		TOMADA DE DECISÃO
		Avaliação das atividades

Quadro 11: relação entre o modelo de avaliação de recursos humanos e a estrutura das organizações analisadas

Modelo de avaliação	Critérios de avaliação	Categorias da estrutura organizacional relacionadas
Alcance de metas	• Projetos • Imagem organizacional	Divisão da tarefa
		Níveis hierárquicos
		Comunicação
		Sistema de controle
		Formalização
		PLANEJAMENTO
		Tomada de decisão
		Avaliação das atividades

Quadro 12: relação entre o modelo de avaliação de alcance de metas e a estrutura das organizações analisadas

Modelo de avaliação	Critérios de avaliação	Categorias da estrutura organizacional relacionadas
Recursos do sistema	• Novos editais • Contatos sociais	Divisão da tarefa
		Níveis hierárquicos
		COMUNICAÇÃO
		Sistema de controle
		Formalização
		Planejamento
		Tomada de decisão
		Avaliação das atividades

Quadro 13: relação entre o modelo de avaliação de recursos do sistema e a estrutura das organizações analisadas

Conforme descrito nos parágrafos precedentes, os critérios de avaliação das fontes de financiamento representaram importante aspecto no processo de estruturação das organizações analisadas.

Discussões recentes em relação à gestão e estruturação das organizações sociais levam a crer no aumento do seu processo de burocratização. As fontes de financiamento têm sido apontadas como agentes determinantes deste processo (SILVA e SILVA, 2002; MARÇON e ESCRIVÃO FILHO, 2001; COELHO, 2002). Segundo Carvalho (1997), as exigências feitas às organizações pelas fontes financiadoras muitas vezes reproduzem os procedimentos existentes nelas próprias, induzindo as organizações beneficiadas a incorporar princípios da lógica instrumental através dos critérios de avaliação impostos. A principal conseqüência desta relação entre a fonte de financiamento e as organizações sociais é a sua profissionalização (THOMPSON, 1997; TENÓRIO, 1998). Barros (2002, p.6) menciona que

> Neste ponto, vale destacar que alguns problemas de ordem prática se impõem em referência ao conflito entre lógicas organizacionais diferentes, na relação financiador e financiado: a empresa econômica e estatal tradicional e a organização não-governamental, em especial, aquela que trabalha diretamente com ações sociais. Quando um financiador exige maior rigor e profissionalismo na prestação de contas do dinheiro investido, ele tem em mente uma lógica específica que é funcional no trabalho tradicional. Ele espera receber dados que sejam claramente mensuráveis, quantificáveis e, preferencialmente, em termos financeiros. Esta prática é extremamente útil quando se tratam de dados objetivos, mas o trabalho social normalmente não se presta a mensuração e à quantificação fácil. Dessa forma é ainda um desafio estabelecer indicadores que possam medir a participação, a mudança de comportamento, a conscientização, a satisfação entre outros produtos essenciais da atividade das ONG.

Considerando os aspectos observados nas organizações analisadas, podem ser tecidas ponderações em relação a literatura que aponta os modelos de avaliação como fator determinante no processo de profissionalização das organizações do terceiro setor.

Nas organizações analisadas, predominantemente nas diretorias, verificou-se características orgânicas fortemente presente. Segundo Roesch (2002, p.8) *pouco se sabe sobre a gestão interna das ONGs, mas a expectativa é que elas*

sejam gerenciadas por líderes idealistas e comprometidos, utilizem processos participativos de tomada de decisões e operem com estruturas flexíveis. Estas características, tipicamente orgânicas, confirmaram-se nas organizações pesquisadas. Este resultado indica que, apesar de pressões externas, valores substantivos ainda são preservados.

Entretanto, as áreas técnicas apresentaram uma gradativa aproximação ao modelo mecânico ao longo do período analisado. Ainda que os critérios de avaliação das suas fontes de financiamento tenham sido representantes neste processo, a natureza da atividade desenvolvida pelas organizações analisadas indica também representar um importante elemento na análise. Segundo autores, a formação profissional adequada é fundamental para a execução de atividades nesta área (PHILIPPI JR e PELICONI, 2000; VIOLA, 1986).

Diante dos dados apresentados, verificou-se que, além dos critérios adotados pelas fontes de financiamento, outras variáveis como natureza da atividade, formação dos membros e tipo de vínculo dos membros com a organização são também importantes nos processos de estruturação das organizações analisadas.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

A flexibilidade organizacional tem se demonstrado característica cada vez mais enfatizada nos estudos organizacionais. Neste sentido, a busca por evidências organizacionais que indiquem uma ruptura com o modelo burocrático tem despertado a curiosidade de pesquisadores e gestores (DELLAGNELO e MACHADO DA SILVA, 2000). Objetivando contribuir com esta investigação essa pesquisa foi desenvolvida em organizações da sociedade civil sem fins lucrativos.

Neste trabalho analisou-se o processo de estruturação de três organizações ambientalistas: a Associação Amigos de Carijós, o Grupo Pau Campeche e a Klimata Centro de Estudos Ambientais, desde que foram criadas.

Diante dos dados analisados identificou-se características estruturais semelhantes entre as organizações. Tais semelhanças permitiram conhecer seus processos de estruturação e assim, discutir a relação que os critérios adotados pelos seus agentes financiadores podem ter exercido neste processo.

Constatou-se que logo após o processo de criação, as três organizações apresentavam características estruturais semelhantes às estruturas orgânicas. Afirma-se isto porque, no momento de suas constituições, as organizações apresentavam descentralização, comunicação aberta, divisão de tarefas fluída e, praticamente, um único nível hierárquico. Entretanto, não se pode afirmar que a flexibilidade existente nesta configuração tenha ocorrido de forma deliberada. Acredita-se que esta característica seja conseqüência da pouca estruturação existente nesta fase.

Verificou-se, também, que ao longo do período analisado, as organizações, sobretudo suas áreas técnicas, passaram a apresentar características estruturais que tendiam a aproximá-las das estruturas mais mecânicas.

Recentemente, as áreas técnicas configuram-se por estruturas complexas, principalmente horizontalmente, descentralizadas em relação à tomada de decisão, porém centralizadas quanto à avaliação dos resultados, coordenadas pela padronização das habilidades, comunicação escrita, planejamentos elaborados e expressiva formalização.

As diretorias apresentam estruturas bastante simples. Observaram-se poucas transformações em suas estruturas desde o momento de suas criações. A diferenciação vertical e horizontal ainda é incipiente, embora crescente nos últimos anos. O papel do tesoureiro tem destaque neste aspecto, configurando-se com um relativo aumento na diferenciação horizontal das tarefas. A coordenação também é efetivada por meio de mecanismos bastante simples, como contatos diretos, ajustes mútuos, baixa formalização e processos de planejamento ainda rudimentares, embora tendentes ao detalhamento. A padronização é baixa, estando mais concentrada nas equipes técnicas, as quais viabilizam o resultado efetivo das organizações e mantém contato mais intenso com os agentes financiadores.

Verificou-se, assim, que, atualmente, as organizações pesquisadas apresentam mais de um tipo de estrutura, configurando o que Hatch (1997) denomina de organizações híbridas. Tal aspecto tende a favorecer a flexibilidade na atuação destas organizações, caráter bastante enfatizado nas formas organizacionais emergentes (DELLAGNELO e MACHADO-DA-SILVA, 2000), bem como nas organizações sociais (BAYMA, 1997; KISIL, 1997). Contudo, os processos de estruturação observados indicaram uma aproximação com o modelo mecânico que parece estar associado, em alguns casos, com o início da captação de recursos em fontes financiadoras governamentais e empresariais.

Em relação ao processo de financiamento, as organizações analisadas têm um histórico bastante similar. Todas iniciaram suas atividades contando exclusivamente com doações dos próprios membros. Atualmente, as três organizações utilizam-se de projetos como forma fundamental para captação de recursos financeiros. Estes têm sido captados em fontes governamentais e empresariais.

Identificou-se que as fontes governamentais fazem diferentes exigências em função da fase do processo de financiamento. Basicamente, duas fases foram diagnosticadas neste processo: a etapa de aprovação do projeto e a fase de acompanhamento da sua execução. Em relação à primeira etapa, os critérios adotados têm associação com o modelo de processos internos, modelo de metas e o modelo de recursos humanos, uma vez que enfatizam aspectos como a comunicação escrita, currículo do coordenador ou da equipe e planejamento elaborado das atividades. Na fase de acompanhamento verificou-se relação com o modelo de processos internos e modelo de sistemas abertos, pois a elaboração de

relatórios de atividades, registros financeiros e a criação de canais externos de comunicação são critérios adotados nesta etapa do financiamento.

Em relação às fontes empresariais observou-se a presença de critérios típicos do modelo de metas e recursos do sistema, como imagem organizacional e canais externos de comunicação.

Considerando as organizações analisadas, a atual configuração de algumas categorias da estrutura organizacional demonstra haver relação com os critérios de avaliação adotados pelas suas fontes financiadoras, conforme a percepção dos entrevistados.

Em relação às dimensões das estruturas organizacionais analisadas, a complexidade, especialmente em relação à diferenciação horizontal nas áreas técnicas, parece ter relação com alguns critérios do modelo de recursos humanos adotados pelas fontes financiadoras.

Verificou-se, também, que a utilização do modelo de metas, de processos internos e recursos do sistema apontou forte relação com a dimensão coordenação, sobretudo, nas categorias comunicação, planejamento e formalização.

Por fim, o modelo de processos internos utilizado pelas fontes de financiamento indicou relação com a categoria centralização, especialmente, na avaliação das atividades.

Os dados deste trabalho, portanto, corroboram a hipótese de que os modelos de avaliação adotados pelas fontes de financiamento têm sido fatores importantes no processo de estruturação das organizações analisadas. Entretanto, os resultados obtidos são insuficientes para corroborar fortemente a literatura que aponta os modelos de avaliação adotados pelas fontes de financiamento como determinantes deste processo.

Acredita-se que a atividade fim, preservação ambiental, seja uma variável explicativa útil para compreender o processo de estruturação das organizações observadas uma vez que a formação profissional é fundamental para a execução de atividades nesta área. Dentre os critérios observados, principalmente aqueles relacionados ao modelo de objetivos, parecem ter forte relação com a natureza das atividades nas quais as organizações analisadas estão envolvidas. O caráter técnico das questões relativas à preservação ambiental ou recuperação de certas áreas geográficas pertencentes à situação em estudo esteve fortemente presente nos depoimentos obtidos. Neste sentido, pode-se supor uma significativa relação entre

as exigências colocadas pelas fontes governamentais financiadoras e as atividades desempenhadas, pelo menos em duas das organizações pesquisadas.

Portanto, a profissionalização verificada é fortemente influenciada pela característica da atividade desenvolvida nas organizações analisadas, sobretudo na Associação Amigos de Carijós e Grupo Pau Campeche. Analisando a formação dos membros destas duas organizações, verificou-se a predominância das ciências naturais. Interessante ressaltar, que ambas organizações lidam com questões, predominantemente, técnicas da área ambiental.

Acredita-se, de certa forma, que a capacitação correspondente para avaliação dos projetos e cumprimento dos objetivos também ocorra por parte dos agentes governamentais. Talvez, o distanciamento desta realidade por parte de agentes privados possa explicar o fraco detalhamento dos critérios exigidos para o financiamento de projetos. Assim, as discussões apresentadas na literatura merecem ser mais bem refletidas quando se tratam de organizações na área ambiental, envolvidas em atividades predominantemente técnicas.

Os aspectos do processo de estruturação associados à avaliação baseada no modelo de processos internos estiveram fortemente presentes no depoimento dos entrevistados, com uma conotação negativa. Esta percepção talvez se justifique porque o tipo de profissionalização exigida para atender os critérios relacionados a este modelo é diferente daquele necessário para tratar as questões ambientais. Nas organizações pesquisadas, os membros parecem não possuir a competência técnica necessária para realização das atividades de área meio. A exigência do cumprimento destas atividades foi apontada pelos entrevistados como um fator negativo na relação com os financiadores, sobretudo os agentes governamentais.

Tal percepção não esteve presente no depoimento de um membro do Núcleo Harmonia na Terra. Cabe ressaltar que a sua formação, em ciências da administração, tende a facilitar a execução das atividades relacionadas à área meio. Assim, acredita-se que independente dos critérios do agente financiador, a formação profissional do coordenador pode representar uma possível explicação para configuração burocrática observada no núcleo Harmonia na Terra pertencente ao Klimata. Em relação a esta organização, esperava-se observar resultados que indicassem pouca profissionalização uma vez que está envolvida em atividades que apresentam resultados de difícil mensuração, como educação ambiental, e possui membros com formações bastante variadas.

Entretanto, mesmo não utilizando agentes financiadores governamentais, esta organização apontou os níveis mais elevados de formalização, hierarquização e centralização. Diante disto, pode-se sugerir que a profissionalização das organizações analisadas é também definida por outros aspectos e não tão intensamente pelos agentes financiadores, como indica a literatura.

A presença de características burocráticas em uma organização ambientalista sem fins lucrativos é um aspecto enfatizado no estudo realizado por van Bellen (1997). Os resultados de sua pesquisa, que buscou identificar a relação entre as funções instrumental e manutenção na perspectiva dos grupos que compõem a organização voluntária SOS Mata Atlântica, indicaram uma atitude favorável dos membros em relação à presença de aspectos instrumentais, com destaque para diferenciação horizontal. Neste sentido, a presença de alguns aspectos burocráticos nas organizações analisadas pode ocorrer independentemente dos modelos de avaliação adotados pelas fontes de financiamento.

Diante disto, pode-se sugerir que a manifestação de alguns aspectos mais mecanicistas observados nas organizações analisadas podem ter suas raízes na importância atribuída pelos membros envolvidos no processo a tais aspectos. A exemplo desta colocação, pode-se ressaltar que a divisão de tarefas ocorre, fundamentalmente, porque os membros das organizações analisadas acreditam na importância da competência técnica e crêem que a clara divisão de tarefas da área técnica é um meio eficaz de alcançarem os objetivos pretendidos.

Salienta-se também, que a ênfase nos resultados não decorre somente de expectativas externas. O vínculo dos membros, predominantemente normativo, faz com que estes desejem alcançar os resultados pretendidos, pois desta forma, seus ideais, tal como a preservação ambiental, são traduzidos em fatos concretos. Diante disto, pode-se supor que a ênfase em resultados decorre também da expectativa dos membros das organizações, independentemente das fontes de financiamento.

Portanto, pode ser que alguns aspectos, notadamente mecanicistas, manifestam-se pela intencionalidade dos membros das organizações, não interferindo na substantividade difundida nestas organizações. Entretanto, outros aspectos verificados, como a expressiva formalização, parece existir pela ênfase dos agentes financiadores, sobretudo governamentais, em processos internos. Este modelo de avaliação imprime determinadas exigências que se afastam das

atividades apreciadas pelos membros das organizações analisadas. Tudo indica, que tais exigências são cumpridas exclusivamente por determinação do agente financiador. Portanto, critérios associados ao modelo de processos internos, podem representar uma ameaça a propalada flexibilidade e racionalidade substantiva predominante nas organizações de natureza não lucrativa.

Considerando que a adoção do modelo de avaliação de processos internos foi identificada somente nos agentes governamentais, verificou-se, paralelamente, a necessidade de criar movimento contrário a tal realidade. Ainda que os órgãos governamentais brasileiros sejam caracterizados pela importância atribuída a aspectos mecaniscistas, o mesmo não é adequado quando estes assumem o papel de agentes de fomento de projetos sociais.

Cabe relembrar, conforme exposto em capitulo precedente, que a proliferação das ONGs assistida na década de 70, tinha como principal propósito contestar a ditadura vigente no período. Como articuladoras de movimentos contestatórios, as ONGs foram alvo de duras medidas no sentido de exterminá-las. Nas últimas décadas, entretanto, tem-se presenciado uma gradativa aproximação entre estas duas esferas: governo e sociedade civil organizada. A parceria destes dois setores têm sido fundamental para o cumprimento de uma série de ações necessárias para o desenvolvimento da sociedade.

Verifica-se, contudo, que subjacente a este processo de aproximação, fundamental para ambas partes, pois se de um lado o governo é um potencial financiador, por outro as organizações do terceiro setor têm executado diversas atividades fundamentais para o país, a questão que se coloca é que as fontes financiadoras governamentais, como detentoras do capital, tem assumido uma posição unilateral nos processos de financiamento, como as verificadas nesta pesquisa.

O estabelecimento de critérios que enfatizam aspectos importantes do ponto de vista governamental e que desconsideram as particularidades das organizações financiadas, remete à época em que o governo atuava como repressor de tais organizações. É fundamental que os critérios utilizados sejam adequados para ambas instituições.

Diante disto, a nítida distinção observada entre a configuração das diretorias e das áreas técnicas parece permitir a preservação de alguns valores substantivos difundidos nas organizações do terceiro setor, como o diálogo e a participação.

Estas características, verificadas principalmente nas diretorias, tendem a imprimir certo grau de flexibilidade nas estruturas organizacionais. De forma semelhante pode-se considerar que a estruturação por projetos, aspecto presente nas três organizações investigadas, seja também um mecanismo útil para controlar a aproximação das organizações com o modelo burocrático.

Alguns padrões de comportamento verificados são semelhantes nas três organizações analisadas. No entanto, o campo das organizações sociais da área ambiental parece ainda não estar institucionalizado. Desta forma, os padrões observados passam, com tempo, servir de referência importante para outras organizações do mesmo setor. Entretanto, o mesmo não pode ser afirmado para organizações civis de outros setores.

6.2 Recomendações

O presente estudo buscou apresentar contribuições para se entender a estruturação das organizações sociais e a relação com as fontes de financiamento. Entretanto, esta pesquisa esteve limitada ao setor ambiental. Diante disto sugere-se que sejam realizados estudos:

- envolvendo organizações sociais de outros setores, como, por exemplo, as ligadas a cultura e a educação. Acredita-se que estas áreas realizam atividades cujos resultados não podem ser facilmente mensuráveis, o que poderia sugerir interessantes discussões quanto ao processo de avaliação dos resultados alcançados;

- com organizações de diferentes tamanhos, para verificar o quanto esta variável pode estar relacionada com o processo de estruturação encontrado;

- considerando organizações com constituições jurídicas diferentes, como as fundações de empresas, por exemplo.

7 REFERÊNCIAS: quem vem tratando destes assuntos

ALVES, M.A.. Organizações do Terceiro Setor e sua(s) racionalidade(s). In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração,26 ,2002, Salvador. **Anais**… Salvador: ENANPAD, 2002.1CD

ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.32, nº1, Jan/Fev, 1998.

BABBIE, E. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing company, 1998.

BARBOSA, M.N.L; OLIVEIRA, C.F. **Manual de ONG's: guia prático de orientação jurídica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 70, 1977.

BARROS, M. Uma proposta de tipologia organizacional comparada das organizações não-governamentais. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração,26., 2002, Salvador. **Anais**… Salvador: ENANPAD, 2002.1CD

BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo : Atlas, 1998.

BAYMA, F. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. In: **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol.31, n°6, nov./dez. 1997.

BECKER, J.L; CARAVANTES, G; SCORNAVACCA, E. Administrando Projetos Sociais. In: Encontro Anual da ANPAD, 22.,1998, Foz do Iguaçu. **Anais**… Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1CD

BOWDITCH, J.L; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. **Lei n°9.790**, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos como organizações da Sociedade Civil de Interesse público, institui e disciplina o termo de parceria, e dá outras providências.

BRASIL. Ministério da Justiça. Comunidade Solidária. **Lei n.9.790/99 como alternativa para o terceiro setor**. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 15 de abril de 2003.

CAMERON, K. S; WHETTEN, D. A. Organizational effectiveness. A comparison of multiple models, New York, Academic Press.1981

CAMPOS, E. (org.) **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

CAMPOS, L. C. M. Dicionário do terceiro setor. **Revista Integração**. nº12. Mar, 2002. Disponível em:<http://integracao.fgvsp.br/ano5/12/administrando.htm> Acesso em: 26 de março de 2003

CARDOSO, R. **Fortalecimento da sociedade civil**. In: IOSCHPE, E.B. (Org.). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Editora Paz e Terra, 1997.

CARVALHO, C.A.P; VIEIRA, M.M.F.; LOPES, F.D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: Encontro Anual da ANPAD, 22.,1999, Foz do Iguaçu. **Anais**… Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1CD

CARVALHO, C.A.P; VIEIRA, M.M.F. **Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação.** In:_____(org). Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional. Editora Universitária UFPE: Recife, 2003.

CARVALHO, R; DELLAGNELO, E.H.L. **Novas formas organizacionais, controle e cultura.** In: CARVALHO, C.A.P; VIEIRA, M.M.F (org). Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional. Editora Universitária UFPE: Recife, 2003.

CASTRO, C.M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHAMPION, D J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHILD, J. Organizational structure and strategies of control: a replication of Aston Study. **Administrative Science Quarterly**, 17, n.2, Jun.1972.

CLEGG, S. **Modern organizations**: organization studies in the postmodern world. London: Sage Publications, 1990.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Senac, 2002.

CRUZ JÚNIOR, J.B. Organização e administração: aspectos econômicos, políticos e sociais de um paradigma emergente. In: **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol.22, n°3, jul./set., 1988.

CRUZ, M.C.T. **Captação de recursos: um meio para se atingir sua missão**. São Paulo. Set, 1998. Disponível em:<http://integracao.fgvsp.br/1/administ.html> Acesso em: 26 março 2003.

CUNHA, A.P.G. Programa de Estudos em Gestão Social - Organização do terceiro setor: um desafio para as teorias organizacionais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.31, n.1, p.135-8, jan./fev., 1997.

DELLAGNELO, E.H.L. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

DELLAGNELO, E.H.L; DELLAGNELO, J.R.G. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios**, vol.2, n.1, out./dez, 1996.

DELLAGNELO, E. H. L., MACHADO DA SILVA, C. Novas Formas Organizacionais-onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organização? **Organização e Sociedade**. v.7, n.19, p.19 – 34. Salvador, 2001.

DELLAGNELO, E. H. L., MACHADO DA SILVA, C. Literatura sobre Novas Formas Organizacionais: onde se encontram as Evidências Empíricas de Ruptura com o

Modelo Burocrático de Organizações? In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 24, 2000, Florianópolis. **Anais**… Florianópolis: ENANPAD, 2000.1CD

DESLANDES, S.F. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DIAS, C.M; RODRIGUES,R. Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma abordagem baseada na Teoria do *Stakeholders*. In: Encontro de Estudos Organizacionais,2.,2002, Recife. **Anais**… Recife: ENEO, 2002.1CD

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo : Pioneira, 1984.

ETZIONI, A. **Organizações modernas.** São Paulo: Pioneira, 1980

FERNANDES, R.C. **O que é Terceiro Setor?** In: In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Editora Paz e Terra, 1997.

FERNANDES, R.C. **Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará. 1994.

FERRAREZI, E; REZENDE, V. **Organização da sociedade civil de interesse público - OSCIP : a lei 9.790 como alternativa para o terceiro setor**. Brasília : Comunidade Solidária, 2000. 82 p.

FISCHER, R.M.; FALCONER, A.P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v.33,n.1,jan./mar,1998.

FLACH, L. **Organizações não governamentais ambientalistas existentes em Florianópolis**. 2003. Trabalho de conclusão de curso. (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FRASSON, I. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não governamentais financiadoras de projetos sociais.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, maio./jun. 1995b.

GOHN, M. G. **Os sem-terra, ONGs e cidadania.** São Paulo: Cortez, 1997.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** 8ª Ed. São Paulo: Pearson Brasil, 2004.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill,1983.

HATCH, M. J. Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspective. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receitas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Editora Paz e Terra, 1997.

KATZ, D.; KAHN,R. **The social psychology of organizations**. New York:1966.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KISIL, M. **Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária**. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Editora Paz e Terra, 1997.

LAKATOS,E.V; MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LANDIM, L. **Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

MACHADO DA SILVA, C.; VIEIRA, M; DELLAGNELO, E. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organização & Sociedade**. v.5, n.11, Jan/Abr, 1998.

MACHADO, L.C.P; RIBAS, C. **Economia Solidária:solução ou sofisma?** NINEIT em debat. Caderno 1. Florianópolis, 2002.

MARÇON, D; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. [CD-ROM]. ENANPAD, 25. **Anais**... Campinas, 2001.

MARTINS, P.H. **Criação das Ongs, passos iniciais**. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 19 de novembro de 2002.

MARTINS, P.H. **Institutos, Fundações, ONGs, OSCIPs e Filantrópicas (ou os Nomes e os Fatos)**. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 19 de novembro de 2003.

MARTINS, P.H. **Quais os procedimentos legais para se registrar uma Ong?** Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 19 de novembro de 2002.

MERTON, R.K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. (org.) **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, F. C. C. **Um estudo sobre a autosustentação financeira das organizações não governamentais**. Dissertação (Escola Brasileira de Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2001.

MOTTA, F.C.P; PEREIRA, L.C.B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

NADLER, D.; TUSHMAN, M.L. A organização do futuro. In: **HSM Management.** São Paulo, n.18, p. 58-66, Jan- Fev. 2000

OINEGUE, E. Pioneiros do bem. In: **Revista Veja**. São Paulo, Ed. Abril. Edição Especial, Dez., 2001.

OLIVEIRA NETO, V. As ONGs e o fundo público. **Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, ano 12, n.37, dez.1991.

PHILIPPI JR., A.; PELICONI, M.C.F. **Alguns pressupostos da educação ambiental**. In:_____ (org). Educação Ambiental: desenvolvimento de cursos e projetos. Signus Editora: São Paulo, 2000.

QUINN, R. E. E ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to Organizational Analysis. **Management Science**, 29, 363-377.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A competing values approach to Organizational Effectiveness. **Public Productivity Review**, Jun, 122-140, 1981.

QUINN, R.E; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v.29, n.1, jan., 1983.

RAMOS, A.G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizacional structures. **Administrative Science Quarterly**, 1980, v. 25, n. 1, p. 01-17.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RIFKIN, J. **Identidade e natureza do Terceiro Setor**. In: In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Editora Paz e Terra, 1997.

RODRIGUES, M.C. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. In: **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol.32, n°5, set./out. 1998.

ROESCH, S. Gestão de ONGs: rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração,26.,2002, Salvador. **Anais**… Salvador: ENANPAD, 2002.1CD

ROESCH, S. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração,** São Paulo, v.33,n.1,jan./mar,1998.

SALAMON, L. **Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor**. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Editora Paz e Terra, 1997.

SERVA, M. M. **Racionalidade e Organizações: O fenômeno das organizações substantivas**. São Paulo, 1996. Tese. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

SERVA, M. O Estado e as ONGs: uma parceria complexa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.31, n.6, p.41-54, nov./dez., 1997.

SILVA, G.M.; SILVA, S.G. Relação entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. In: Encontro de Estudos Organizacionais,2.,2002, Recife. **Anais**… Recife: ENEO, 2002.1CD

STONER, J. A. F. ; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.

TENÓRIO, F.G. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. In: **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, vol.32, n°5, set./out. 1998.

THOMPSON, A.A. **Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina.** In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. Editora Paz e Terra, 1997.

THOMPSON, J.D**. Organization in action**: social science bases of administrative theory. New York: Mc Graw-Hill, 1967.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1994.

VAN BELLEN, H M. **Função instrumental e função manutenção na perspectiva dos grupos de uma organização voluntária: o caso da SOS mata atlântica.** Florianópolis: 1997. 162 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

VASCONCELOS, F. Racionalidade, Autoridade e Burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. In: Encontro de Estudos Organizacionais,2.,2002, Recife. **Anais**… Recife: ENEO, 2002.1CD

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, M. M. F. Bur**ocracia e coletivismo: um estudo de caso de agricultores de Nova Ronda Alta**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1989.

VIOLA, E. **O movimento ecológico no Brasil**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós Graduação em Ciências Sociais,10.,1986, Campos do Jordão.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm: how to remain competitive**. New York: Oxford University Press, 1998.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2000.

WOODWARD, J. **Management and tecnology**. London: Her Majesty's Stationery Office, 1958.

WOODWARD, J. **Organização industrial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1977.

APÊNDICE

Apêndice 1: Roteiro de entrevista

Apêndice 2: Modelo de carta enviada às organizações