

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD**

Flávia Andreza de Souza

**Poder e Maturidade Organizacional:
um estudo em ONGs no estado de Pernambuco**

Recife, 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por sua autora.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: **Poder e Maturidade Organizacional: um estudo em ONGs no estado de Pernambuco**

Nome da Autora: Flávia Andreza de Souza

Data da aprovação: 14/02/2011

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 14 de fevereiro de 2011.

Assinatura da autora

Flávia Andreza de Souza

**Poder e Maturidade Organizacional:
um estudo em ONGs no estado de Pernambuco**

Orientador: Bruno Campello de Souza, D.Sc.

Dissertação apresentada como requisito complementar a obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2011

Souza, Flávia Andreza de

Poder e maturidade organizacional: um estudo em ONGS no estado de Pernambuco / Flávia Andreza de Souza. - Recife : O Autor, 2011.

144 folhas : fig., Graf., tab., quadro, abrev. e siglas.

Orientador: Prof^o. Dr^o Bruno Campello de Souza
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2011.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Maturidade organizacional. 2. Desempenho organizacional. 3. Terceiro setor. 4. Organização não governamental. I. Bruno Campello de Souza (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE/CSA 2011 - 31

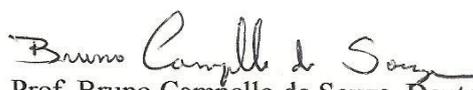
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Poder e Maturidade Organizacional: Um estudo em ONGs no estado de Pernambuco

Flávia Andreza de Souza

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 14 de fevereiro de 2011.

Banca Examinadora:



Prof. Bruno Campello de Souza, Doutor, UFPE, (Orientador)



Prof. Alexandre Stamford da Silva, Doutor, UFPE, (Examinador Externo)



Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE, (Examinador Interno)

A Administração precisa ser difundida no tecido social, de modo a ser reinventada enquanto força inovadora e prenunciadora de um mundo novo, justo e igualitário.

Fernando C. Prestes Motta

Agradecimentos

A **Deus** por ter me permitido chegar até aqui, viver tudo que vivi e aprender tudo o que aprendi.

A **minha Família**, especialmente aos **meus pais** por estarem presentes nos momentos mais importantes e por terem me dado a mão e me compreendido nos momentos mais difíceis da minha vida.

Ao professor **Bruno Campello**, meu orientador, pelo respeito, parceria, compreensão, confiança e, especialmente, pela orientação verdadeira e por ter me ensinado outra forma de olhar o mundo.

Aos professores **Marcos Feitosa** e **Alexandre Stamford** por terem aceitado o convite para participar deste momento de descoberta e construção.

Ao professor **Pedro Lincoln** por ter mostrado que a docência vai muito mais além do que o visível - alcança os sentimentos e por ter se mostrado um (maravilhoso) exemplo de como se deve ser e viver.

A todos os **professores do PROPAD**, pelo conhecimento compartilhado e, especialmente, ao professor **Ricardo Mendonça**, pelo apoio e amizade nos primeiros momentos.

A todas as **ONGs participantes** e a **todos os seus representantes entrevistados** e aos **que me ajudaram no processo de comunicação**, pois o tempo que dedicaram foi precioso para enriquecer este estudo.

Aos **Colegas do Mestrado e do Doutorado**, especialmente os que se tornaram mais próximos (**Ana Lucia, Bárbara, Fabiana - que se tornou quase uma irmã, Fredy, Glória, Jaélison e Roberta**) pela parceria e amizade e pelo compartilhamento de ideias, felicidades e angústias.

Aos **amigos que amo**, pela compreensão de minha ausência, respeito às minhas escolhas e incentivo ao crescimento; especialmente a **Everaldo**, meu mentor e a **Nathalia** pela contribuição na pesquisa de campo.

Aos **Colaboradores do PROPAD** e demais **Funcionários do CCSA**, pelo suporte administrativo.

Ao **CAPES**, pelo apoio financeiro, sem o qual este empreendimento não seria possível.

Ao **Amor**, que não menos importante, me faz querer ser sempre melhor.

Resumo

A presente dissertação é um estudo investigativo sobre Maturidade, Poder e Desempenho Organizacional no contexto das Organizações Não Governamentais de Pernambuco e teve como objetivo verificar empiricamente a hipótese de que, nesse cenário, uma maior Maturidade Organizacional favorece a predominância do Poder baseado em *Expertise* e Referência (mais do que em Coerção, Recompensa e Legitimidade), o que, por sua vez, tenderia a causar impactos no Desempenho da organização. Os referenciais científicos adotados incluem o Ciclo de Vida Organizacional de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992); a Deterioração Organizacional de Foguel e Souza (1980); as Bases de Poder de French e Raven (1959) e os modelos de Análise de Desempenho de Tachizawa (2002) e de Rosa e Costa (2003). Foram entrevistadas, no período de julho a outubro de 2010, 32 ONGs associadas à ABONG e cadastradas no site Atitude Cidadã, estabelecidas em 6 cidades do estado. A pesquisa teve uma abordagem quantitativa com dados coletados presencialmente através de questionários estruturados. Em termos de resultados, este estudo verificou uma relação entre o uso do Poder de Recompensa e o Grau de Maturidade Organizacional das pesquisadas e uma relação da Maturidade com o Desempenho Organizacional, no tocante a sua Dimensão de Eficiência. Conclui-se, assim, que existe um quadro geral, onde se visualiza uma relação entre Poder (de Recompensa) – Maturidade – Desempenho (em termos de Eficiência).

Palavras-chave: Poder. Maturidade Organizacional. Desempenho Organizacional. Terceiro Setor. Organizações Não Governamentais.

Abstract

This dissertation is an investigative research on Organizational Maturity, Power and Organizational Performance in the context of Nongovernmental Organizations in the state of Pernambuco and aimed to test empirically the hypothesis that, in this scenario, greater organizational maturity favors the predominance of expert power and referent power (more than coercive power, reward power and legitimate power), which, in turn, would tend to cause impacts on the Organization Performance. The scientific references adopted include the Organizational Lifecycle by Machado-da-Silva, Vieira & Dellagnelo (1992); the Organizational Deterioration by Foguel & Souza (1980), Bases of Social Power by French & Raven (1959) and the Performance Analysis Model by Tachizawa (2002) and Rose & Costa (2003). Were interviewed, from July to October 2010, 32 NGOs associate with ABONG and registered in the Atitude Cidadã, located in 6 cities in the state. The research had a quantitative approach, with data collected in person through structured questionnaires. In terms of results, this research revealed a relationship between Reward Power and Organization Maturity Level among the interviewee and a relationship between Maturity and Organizational Performance, in terms of its Dimension of Efficiency. It is concluded, therefore, that there is a general framework, where is perceived a relationship between Power (Reward) - Maturity – Performance (in terms of Efficiency).

Keywords: Power. Organizational Maturity. Organizational Performance. Third Sector. Nongovernmental Organizations.

Lista de figuras e gráficos

Figura 1 (2)	Comportamento dos Setores até a primeira metade do século XX	18
Figura 2 (2)	Comportamento dos Setores a partir da segunda metade do século XX	19
Figura 3 (2)	Contrato Social	33
Figura 4 (2)	Ciclo Destrutivo das Organizações	34
Figura 5 (2)	Etapas da formação de um campo organizacional	36
Figura 6 (2)	Forças de Deterioração vs. Forças de Desenvolvimento	37
Figura 7 (4)	Mapa conceitual do procedimento de abordagem às ONGs	67
Gráfico 1 (5)	Histograma da faixa orçamentária anual das ONGs pesquisadas	73
Gráfico 2 (5)	Histograma do estado civil dos profissionais pesquisados	75
Gráfico 3 (5)	Histograma do número de filhos dos profissionais pesquisados	75
Gráfico 4 (5)	Histograma do nível de escolaridade dos profissionais pesquisados	76
Gráfico 5 (5)	Histograma da área de formação dos profissionais pesquisados	77
Gráfico 6 (5)	Histograma da função dos profissionais pesquisados	77
Gráfico 7 (5)	Histograma da renda mensal individual dos profissionais pesquisados	78
Gráfico 8 (5)	Classificação de Grupos de Colaboradores conforme as informações recebidas	83
Gráfico 9 (5)	Maturidade Organizacional em função da idade das ONGs pesquisadas	86
Gráfico 10 (5)	Histograma da Maturidade Organizacional	90
Gráfico 11 (5)	Ligação entre as Bases de Poder	91
Gráfico 12 (5)	Histograma do uso das estratégias de Poder pelos profissionais pesquisados (0-15)	92
Gráfico 13 (5)	Dimensões do Desempenho Organizacional	94
Gráfico 14 (5)	Desempenho Organizacional em função da idade das ONGs pesquisadas	95
Gráfico 15 (5)	Ligação entre Maturidade, Poder e Desempenho	98
Gráfico 16 (5)	Estrutura relacional entre Maturidade, Poder e Desempenho	99

Lista de tabelas

Tabela 1 (5)	Informações estatísticas sobre quantidade de colaboradores	72
Tabela 2 (5)	Origem dos recursos financeiros das ONGs pesquisadas	73
Tabela 3 (5)	Relação com as TICs e a <i>internet</i>	74
Tabela 4 (5)	Correlação sobre renda mensal individual	79
Tabela 5 (5)	Uso dos equipamentos institucionais	79
Tabela 6 (5)	Acompanhamento da execução física e financeira dos projetos	80
Tabela 7 (5)	Percentual das organizações que elaboram Cronograma para as atividades	81
Tabela 8 (5)	Planejamento e Avaliação das ONGs	82
Tabela 9 (5)	Percentual de ONGs que divulgam os resultados do planejamento e da avaliação para seus colaboradores	82
Tabela 10 (5)	Espaços usados pelas ONGs para divulgação de suas ações	84
Tabela 11 (5)	Informações estatísticas sobre a quantidade de projetos executados e beneficiários apoiados	84
Tabela 12 (5)	Informações estatísticas sobre a quantidade de financiadores	86
Tabela 13 (5)	Correlações (Spearman Rho) entre Maturidade e Número de Colaboradores e Orçamento	87
Tabela 14 (5)	Correlações Bisserial-Pontual entre Maturidade e Áreas Temáticas de Atuação	88
Tabela 15 (5)	Correlações Bisserial-Pontual entre Maturidade e Beneficiários	89
Tabela 16 (5)	Correlações Bisserial-Pontual entre Maturidade e Fontes de Financiamento	89
Tabela 17 (5)	Uso das Bases de Poder	91
Tabela 18 (5)	Avaliação de desempenho segundo o profissional entrevistado (0-4)	93
Tabela 19 (5)	Correlações (Spearman Rho) com o desempenho próprio	93
Tabela 20 (5)	Correlações (Spearman Rho) entre a Maturidade e as Bases de Poder	95
Tabela 21 (5)	Correlações (Spearman Rho) entre a Maturidade e as Dimensões do Desempenho	96
Tabela 22 (5)	Correlações (Spearman Rho) entre o Poder e as Dimensões do Desempenho	97

Lista de quadros

Quadro 1 (2)	Formas do Terceiro Setor legalmente instituídas no Brasil	23
Quadro 2 (2)	Quadro sinóptico dos Ciclos de Vida Organizacional	28
Quadro 3 (2)	Características dos estágios de Ciclo de Vida Organizacional	31
Quadro 4 (2)	Caracterização do Poder	42
Quadro 5 (2)	Estudos sobre Poder nos anos 30, 40 e 50	44
Quadro 6 (2)	As cinco bases de Poder Social	47
Quadro 7 (2)	As seis bases de Poder Social	49
Quadro 8 (2)	Detalhamento das bases de Poder Social e suas influências	50
Quadro 9 (4)	Relação das Variáveis com os Objetivos Geral e Específicos	66
Quadro 10 (4)	Composição do Indicador de Maturidade	68
Quadro 11 (4)	Composição do Indicador de Desempenho	69

Lista de abreviaturas e siglas

ABONG	Associação Brasileira de ONGs
AD	Análise de Desempenho
CEB	Comunidade Eclesial de Base
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas do IBGE
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CVO	Ciclo de Vida Organizacional
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação

Sumário

1 Introdução	14
2 Referenciais Teóricos	17
2.1 Terceiro Setor	17
2.1.1 Conceitos	17
2.1.2 Histórico	18
2.1.3 Classificação das Organizações do Terceiro Setor	20
2.1.4 Organizações Não Governamentais	23
2.2 Maturidade Organizacional	25
2.2.1 Organizações e Ciclo de Vida	25
2.2.2 Alguns Modelos de Ciclo de Vida Organizacional	27
2.2.3 O CVO de Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1992)	30
2.2.4 A Deterioração Organizacional	33
2.3 Poder	40
2.3.1 Um pouco da história	40
2.3.2 Características e Conceitos	41
2.3.3 As Bases do Poder de French e Raven (1959)	43
2.3.4 Raven e suas contribuições posteriores	48
2.4 Análise de Desempenho no Terceiro Setor	51
3 Problemática	57
3.1 Amadorismo vs. Profissionalismo nas ONGs	57
3.2 O Poder nas ONGs	59
3.3 Desempenho nas ONGs	60
3.4 Objetivos	61
3.4.1 Geral	61
3.4.2 Específicos	61
3.5 Justificativas	62
4 Método	64
4.1 Participantes	65
4.2 Materiais	65
4.3 Procedimento	67
4.4 Análise	67
5 Resultados	71
5.1 Descrição da Amostra	71
5.2 Demografia das Organizações	71
5.3 Demografia dos Respondentes	74
5.4 Aspectos da Maturidade Organizacional	79
5.4.1 Dimensão da Estrutura organizacional	79
5.4.2 Dimensão de Políticas, regras e procedimentos	81
5.4.3 Dimensão de Planejamento e coordenação	81
5.4.4 Dimensão da Descentralização	82
5.4.5 Dimensão da Comunicação para inovação e criatividade	84
5.4.6 Dimensão da Relação com o público alvo	84
5.4.7 Dimensão do Sistema de informações gerenciais	85

5.4.8 Dimensão do Relacionamento com outras ONGs	85
5.4.9 Dimensão da Captação e ordenação de recursos	85
5.4.10 A relação do perfil das ONGs com a Maturidade	86
5.4.11 O Grau de Maturidade das ONGs	90
5.5 Aspectos do Poder	91
5.6 Aspectos do Desempenho Organizacional	93
5.7 Poder e Maturidade	95
5.8 Maturidade e Desempenho	96
5.9 Poder e Desempenho	97
5.10 Maturidade, Poder e Desempenho	98
6 Discussão	100
6.1 O perfil das Organizações	100
6.2 O perfil dos Respondentes	101
6.3 A Maturidade Organizacional nas ONGs	101
6.4 O Poder nas ONGs	107
6.5 O Desempenho Organizacional nas ONGs	108
6.6 As relações entre Poder, Maturidade e Desempenho nas ONGs	108
7 Considerações Finais	110
7.1 Síntese do estudo e dos achados	110
7.2 Implicações	112
7.3 Limitações do estudo	113
7.4 Investigações futuras	113
Referências	114
APÊNDICE A – Convite às ONGs para participar da pesquisa	123
APÊNDICE B – Questionário Cadastral	124
APÊNDICE C – Questionário sobre Maturidade	128
APÊNDICE D – Questionário sobre Poder e Desenvolvimento Organizacional	132
APÊNDICE E – Relação das ONGs entrevistadas	134
APÊNDICE F – Tabelas e gráficos com resultados da pesquisa de campo	141

1 Introdução

As atuais Organizações Não-Governamentais (ONGs) comportam-se de maneira diferente das primeiras, surgidas na segunda metade do século XX. Inicialmente, o foco de atuação era o atendimento das necessidades básicas de atingidos por catástrofes naturais, de comunidades pobres e de minorias. Os esforços estavam voltados à assistência social. Com as mudanças das demandas sociais, essas organizações precisaram ir além do assistencialismo e o trabalho foi aos poucos redirecionado para o empoderamento dos beneficiários. A lógica imediatista dá lugar à transformação de mentalidades a longo prazo, focada em formação, protagonismo e sustentabilidade. Não cabe somente DAR O PEIXE, é preciso também ENSINAR A PESCAR.

Para realizar ações mais duradouras e de impactos sociais positivos, foi necessário, também, mudar as técnicas de realização do trabalho. Nesse novo cenário, práticas diferenciadas de gestão se tornaram indispensáveis, com a especialização de pessoas e a inovação nos processos ocupando posição de destaque. O profissionalismo, antes desviado e visto quase sempre como algo de empresa privada, tornou-se essencial para as ONGs aperfeiçoarem suas formas de ação e desenvolverem a si mesmas.

Além do trabalho profissionalizado, outra questão, tão ou mais complexa de ser tratada nos espaços dessas instituições, são as relações de Poder. Tendo em vista que ele está em todas as relações sociais e organizacionais (CARVALHO; VIEIRA; 2007), nas ONGs não é diferente, por isso o seu estudo não deve ser negligenciado e pode, inclusive, ter relação com o Desenvolvimento e a Maturidade Organizacional.

As questões de Maturidade Organizacional podem ser entendidas com base no modelo de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), que divide o Ciclo de Vida Organizacional (CVO) em três estágios. Sendo o primeiro relacionado com nenhuma Maturidade e o último, correspondendo ao estágio da Maturidade. Já para discutir sobre o Poder nas organizações, é bastante corrente o modelo de French e Raven (1959), que classifica todas as estratégias de Poder em cinco Bases: Coerção, Recompensa, Legitimidade, *Expertise* e Referência.

Considerando esses modelos teóricos, o presente trabalho teve como objetivo investigar a relação entre Maturidade Organizacional e Poder e Desempenho Organizacional, no contexto das Organizações Não-Governamentais do estado de Pernambuco, partindo da hipótese de que

nesse cenário, uma maior Maturidade Organizacional favorece a predominância do Poder baseado em *Expertise* e Referência (mais do que em Coerção, Recompensa e Legitimidade), o que, por sua vez, tenderia a causar impactos no Desempenho da organização.

Para objeto da pesquisa foram selecionadas 32 ONGs, sendo 17 associadas à Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais¹ (Abong) e 15 cadastradas no site Atitude Cidadã², todas localizadas no estado de Pernambuco.

A pesquisa teve uma abordagem quantitativa, com dados coletados presencialmente através de questionários estruturados. A análise foi realizada em *software* estatístico e realizou-se: a estatística descritiva da amostra em termos de características estruturais e de Desempenho, de Maturidade e de Poder; o Escalonamento Multidimensional (método SSA) e a Teoria das Facetas para identificar a estrutura das relações entre as diversas variáveis de perfil, Maturidade e Poder estudadas.

Para o desenvolvimento e descrição do estudo, a dissertação está estruturada em 6 (seis) capítulos, além desta seção introdutória:

- Referenciais Teóricos, composto por três subseções:
 - *Maturidade Organizacional*, composto por discussões sobre as Organizações e seus Ciclos de Vida, alguns modelos de CVO, o modelo de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) e o processo de Deterioração Organizacional;
 - *Poder*, que aborda sobre sua história, características e conceitos, as Bases de Poder de French e Raven (1959), bem como as contribuições posteriores de Raven;
 - *Terceiro Setor*, que trata sobre seus conceitos, histórico, classificação e analisa mais especificadamente as ONGs e a Análise de Desempenho no Terceiro Setor;
- Problemática, onde foram discutidas questões relacionadas ao amadorismo e ao profissionalismo nas ONGs, ao Poder nas ONGs, além de trazer os objetivos e as justificativas do estudo;
- Método, onde se aponta os participantes da pesquisa, os materiais utilizados, os procedimentos realizados e a análise dos dados;

¹ É uma sociedade civil sem fins lucrativos, fundada em 10 de agosto de 1991, que congrega organizações que lutam contra todas as formas de discriminação, de desigualdades, pela construção de modos sustentáveis de vida e pela radicalização da democracia (www.abong.org.br).

² É um projeto editorial do Sistema Jornal do Comercio de Comunicação criado, em 2007, para dar visibilidade a iniciativas individuais ou coletivas de cidadania (www.atitudedecidada.com.br).

- Análise dos Resultados, onde se apresentam os principais achados da pesquisa de campo;
- Discussão dos Resultados, que conduz uma discussão baseada nos achados da pesquisa de campo e nos referenciais teóricos utilizados sobre o tema, além da contribuição da pesquisa para este campo científico;
- Conclusão, que traz o fechamento da pesquisa, fazendo uma síntese do estudo e dos achados, apontando suas implicações e apresentando sugestões para investigações futuras.

2 Referenciais Teóricos

2.1 Terceiro Setor

2.1.1 Conceitos

A expressão “terceiro setor” é uma tradução do termo em inglês *third sector* (ALBUQUERQUE, 2006). Este termo foi cunhado nos Estados Unidos, em 1978, por John Rockefeller III, para designar o espaço de atuação da sociedade civil: igrejas, hospitais, museus, bibliotecas, universidades e organizações de assistência social de diversos tipos (MONTAÑO, 2002 *apud* MONTE, 2003).

Nos Estados Unidos, são usadas as expressões “organizações sem fins lucrativos” (*nonprofit organizations*) e “setor voluntário” (*voluntary sector*). Na Inglaterra utiliza-se “caridade” (*charities*), refletindo a origem histórica medieval do termo e ressaltando o aspecto da obrigação religiosa. Ligado também à caridade religiosa, mas trazendo um aspecto mais moderno e humanista, há o termo “filantropia” (*philantropy*). Na Europa Continental, a predominância é do termo “organizações não-governamentais” (ONGs em português). Essas organizações eram originárias de representações da Organização das Nações Unidas (ONU). Recebiam esse nome aquelas que tinham atuação que justificasse sua presença na ONU.

Nas décadas de 60 e 70, na Europa Ocidental, as ONGs cresceram com o objetivo de promover projetos de desenvolvimento em países de Terceiro Mundo, motivadas pelos programas da ONU de cooperação internacional para o desenvolvimento. A partir daí, as ONGs europeias, estabelecendo parcerias em vários países, estimularam o surgimento dessas organizações também no hemisfério sul.

Na América Latina e no Brasil, se utiliza a expressão “sociedade civil”, conceito originado no século XVIII. No início incluía as organizações particulares que interagiram na sociedade limitadas pelos sistemas legais nacionais (ALBUQUERQUE, 2006).

O terceiro setor é o conjunto das organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase no voluntariado, em esfera não governamental, dando continuidade às práticas

tradicionais de caridade e de filantropia (FERNANDES, 1997). É entendido como um conjunto de associações e organizações livres, nem do Estado nem econômicas, mas que desenvolvem deveres dos dois (ALBUQUERQUE, 2006). Ações como promoção da saúde pública, educação, assistência social (deveres do Estado) e geração de emprego, auxílio no desenvolvimento profissional (deveres dos agentes econômicos), são exemplos de atuação do terceiro setor (FISCHER, 1998 *apud* MONTE, 2003). As organizações do Terceiro Setor promovem direitos coletivos (ALBUQUERQUE, 2006) e apoiam-se em valores contra-hegemônicos e alternativos na tentativa de manter-se fora dos padrões de acumulação dominante (CARVALHO, 1999).

2.1.2 Histórico

Entender a evolução histórica do Terceiro Setor é fundamental para a compreensão das mudanças de estrutura e de formas de atuação de suas organizações.

Até a primeira metade do século XX, havia dois setores bem definidos, ao considerar a natureza jurídica e os fins ou objetivos a que se destina (Figura 1). O primeiro, abrangido pelo Estado, possui fins públicos e sociais e defende os interesses coletivos. O segundo, composto pelas empresas privadas, é formado por indivíduos que constituem suas organizações voltadas para a produção de bens e serviços com fins individuais e de lucratividade (DRUCKER, 2002).

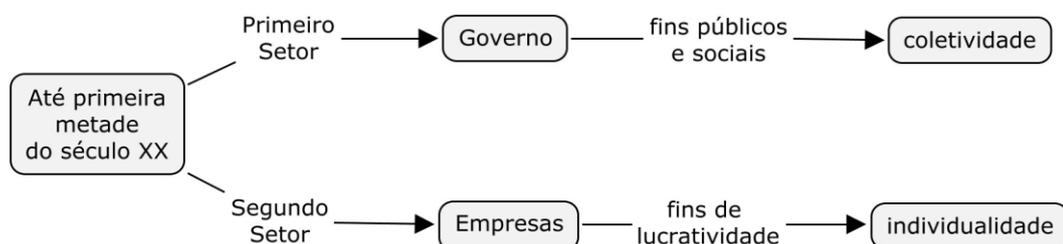


Figura 1 (2): Comportamento dos Setores até a primeira metade do Século XX
Fonte: Elaboração própria com base em Drucker (2002)

Entretanto, a partir da segunda metade do século XX, esta conjuntura começou a se transformar (Figura 2). O Governo teve diminuída sua capacidade de cumprimento do seu papel social e coletivo, assim a sociedade civil passou a se organizar para atuar, também, no exercício destas funções (SALAMON, 2005).

Em alguns países o primeiro setor é o governo e o segundo é a iniciativa privada, em outros é o inverso. No Brasil o consenso está na primeira classificação. No entanto, do ponto de vista histórico, pode-se dizer que a segunda classificação é mais coerente, pois “as corporações de ofício e as primeiras organizações privadas surgiram em período anterior à criação dos Estados nacionais” (ALBUQUERQUE, 2006, p. 21).

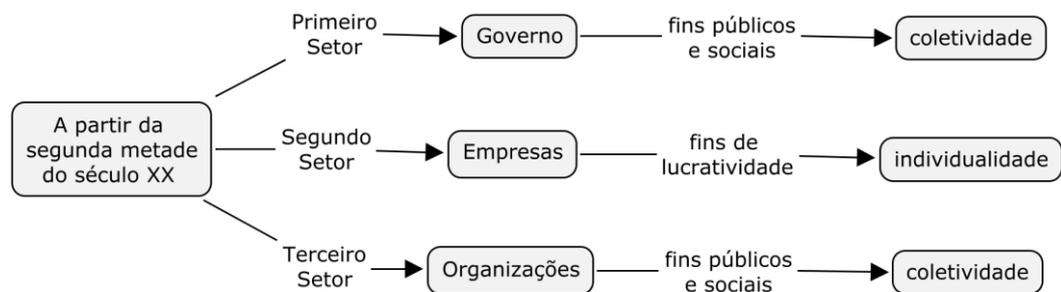


Figura 2 (2): Comportamento dos Setores a partir da segunda metade do Século XX
Fonte: Elaboração própria com base em Drucker (2002) e Salamon (2005)

As organizações sociais tiveram as suas primeiras aparições na Europa e nas Américas do Norte e Latina, nos séculos XVI e XVII. Foram muito influenciadas pela religião e pela política, de onde herdou a participação massiva e politizada e a hierarquia centralizadora e controladora (ALBUQUERQUE, 2006).

Nos séculos XIX e XX, o Estado sofreu mudanças em sua estrutura e em seu papel, que refletiram nas organizações sociais e na relação entre eles. Durante o apogeu do Estado liberal, Estado e sociedade se distanciaram, pois cada um tinha sua própria convicção. Enquanto o Estado acreditava na força da lei, a burguesia matinha uma visão individualista e livre (ALBUQUERQUE, 2006).

Após a Primeira Guerra Mundial, o Estado liberal entrou em crise e tentou uma aproximação com a sociedade. Escutou e incorporou as necessidades da sociedade civil às políticas públicas (ALBUQUERQUE, 2006).

Os resultados da Segunda Guerra Mundial trouxeram pobreza e conflitos para todo o mundo. Nos anos 70, a sociedade civil surge com ações para o desenvolvimento comunitário e assistência social. Nos anos 80, a conjuntura latino-americana sofreu grandes alterações. Os governos passaram a adotar uma política neo-liberal, agravando ainda mais a situação dos países do terceiro mundo (ALBUQUERQUE, 2006).

Somente na década de 90 é que as organizações do terceiro setor tiveram destaque na sociedade. A visão de assistencialistas e ligadas à igreja começou a mudar.

Entre 1991 e 1995, *Projeto Comparativo Internacional sobre o Setor sem Fins Lucrativos da Universidade de Johns Hopkins*, identificou que o terceiro setor empregou, neste período, 19 milhões de pessoas e gerou recursos de US\$ 1,1 trilhão em todo o mundo. Esse estudo foi realizado em 22 países de todo o mundo e é considerado um dos mais importantes e significativos de análise comparativa deste setor em todo o mundo.

Em 2000, uma pesquisa realizada com as 400 maiores entidades brasileiras, revelou que o recurso movimentado por essas organizações foi de R\$ 1.971.000,00 e que contaram com a colaboração de 86.894 funcionários e 40.933 voluntários (KANITZ, 2010).

Em 2005, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizou uma pesquisa com base no CEMPRE³ e verificou que no Brasil havia 338.162 Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, onde 10.061 estavam em Pernambuco (IBGE, 2008). Esse conjunto empregava (com registro e salário) 1.709.157 pessoas, sendo 37.735 em Pernambuco.

2.1.3 Classificação das Organizações do Terceiro Setor

Os valores e os conceitos relacionados ao “terceiro setor”, assim como o próprio termo foram originados nos Estados Unidos. Quando estendidos para outros países, acabam se chocando com tradições diferentes da norte americana, o que impede a possibilidade de uma concepção única. O consenso está no fato de que essas organizações não são nem Mercado nem Estado, mas podem executar ações dos dois.

³ Cadastro Central de Empresas do IBGE. O CEMPRE cobre o universo das organizações inscritas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ, do Ministério da Fazenda. A atribuição da atividade econômica das organizações integrantes do CEMPRE é realizada através da identificação da principal atividade exercida, utilizando-se como base a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE 1.0. (i) administração pública (primeiro dígito 1); (ii) entidades empresariais (primeiro dígito 2); e (iii) entidades sem fins lucrativos (primeiro dígito 3). É este último grupo que serve de referência para o objeto do presente referido.

É difícil estabelecer uma classificação unificada dessas entidades. Contudo, algumas características são indispensáveis para uma instituição do Terceiro Setor. Ela deve: ser privada e distinta do Governo; não obter lucratividade com suas atividades; ser autogovernável e possuir participação voluntária, pelo menos na sua Diretoria.

Ao levar em conta essas particularidades e como base em uma pesquisa das Nações Unidas apresentada no Relatório da Civicus⁴, os dados do *Projeto Comparativo Internacional sobre o Setor sem Fins Lucrativos da Universidade de Johns Hopkins*, Nogueira (2006) e Kisil (2008), pode ser concebida a seguinte classificação:

- a) Comunidades: A ditadura de 1960-70 distanciou a participação civil em espaços do Estado e empresariais, assim os movimentos associativos latino-americanos voltaram-se para as comunidades locais. Essas comunidades faziam reuniões informais para discutir seus problemas (muita vezes de cunho religioso) de maneira igualitária. Essa “educação popular” estava baseada nos princípios de Paulo Freire e Ivan Illich. Contudo foi a Teologia da Libertação que deu o grande impulso ao ativismo social, nos anos 70, na América Latina. Essa doutrina (Católica) dizia que o Evangelho preferia aos pobres. O movimento tornou-se forte, inclusive no Brasil, do qual Leonardo Boff foi grande representante. Junto com o movimento da Teologia da Libertação surgiram as CEBs (Comunidades Eclesiais de Base). Ambos foram responsáveis pela aproximação entre população e Igreja. Os primeiros trabalhos nas bases comunitárias foram realizados pelas CEBs. Essa forma organizativa começou a se mobilizar em torno de problemas urbanos demandados pela comunidade (moradia, água, esgoto, transporte, segurança) para diálogo com o Estado. Ainda hoje elas existem, sem articulação, sem centrais de comando e priorizando redes de relacionamento e iniciativa local;
- b) Instituições autogovernadas: têm controle sobre os próprios assuntos;
- c) Instituições voluntárias: atraem contribuições voluntárias, seja de doações materiais, seja de trabalho.
- d) Movimentos Sociais: sua forma mais representativa são as associações de moradores, instituídas para negociar com o Estado as demandas da comunidade que representa;

⁴ A Civicus - Aliança Mundial para a Participação Cidadã é uma entidade que reúne ONGs, associações civis, fundações, institutos e filantropias empresariais. Foi criada em 1993, está presente em mais de 100 países e tem como missão fortalecer a ação da sociedade civil no mundo.

- e) Associações: pessoas jurídicas criadas para atender direitos dos próprios participantes, sem finalidade lucrativa e com variedade de objetivos e de atividades. Esporte, arte e cultura são exemplos de atividades de associações;
- f) Fundações: um patrimônio destinado a servir a uma causa de interesse público, sem objetivo de lucro. Recebe personalidade jurídica por iniciativa do seu criador, que depois de institucionalizada, passa a ser um bem de todos;
- g) Organizações Filantrópicas: voltadas para filantropia (assistencialismo a pobres, a desvalidos, a desfavorecidos, a miseráveis, a excluídos, a enfermos), são geralmente compostas pelos abrigos, pelas creches, pelos orfanatos, pelos colégios e pelas universidades religiosas, estabelecidas para a distribuição de roupas, de alimentos, de serviços de saúde, de educação;
- h) Organizações Não Governamentais: São instituições privadas sem fins lucrativos. Seus fins possuem características de serviço público e qualquer resultado financeiro positivo deve ser reinvestido na sua atividade fim. As ONGs não possuem caráter de representatividade (como sindicatos de trabalhadores e associações de moradores), por isto só respondem em seu próprio nome. O ritmo do surgimento de novas ONGs tem sido comandado pelas demandas sociais. Outras organizações, tais como: sindicatos, associações, movimentos, redes sociais, igrejas, governo, universidades, têm formado parcerias com as ONGs para executar projetos, convênios, campanhas e pesquisas, visando a potencialização de seus trabalhos.

No Brasil, a divergência para uma classificação das entidades do terceiro setor não é diferente do restante do mundo. Há divergências na construção de definições, termos e tipologias e é forte o debate sobre quem incluir ou não nesse setor, cujos limites estão ainda indefinidos.

Entretanto, visando manter padrões internacionais, com base nos conceitos adotados no *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts* (Manual sobre as Instituições sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais) elaborado pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas, em conjunto com a Universidade John Hopkins, em 2002, o IBGE (2008) considerou como Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), dentro do cadastro das Entidades sem Fins Lucrativos do CEMPRE, as instituições que fossem:

- (i) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;

- (ii) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades-fins;
- (iii) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- (iv) autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e
- (v) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Com base nesses critérios, foram enquadradas as associações, as fundações e as organizações religiosas (Quadro 1), a três figuras jurídicas dentro do novo Código Civil, regido pela Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002. As associações e as fundações são as categorias básicas e mais populares, enquanto que as organizações religiosas são menos estudadas (FALCONER, 1998).

<u>Associação</u> (Pessoa jurídica criada com base na união de esforços de pessoas em torno de um propósito não lucrativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Não há finalidade de lucro, mesmo com patrimônio formado por contribuição de seus membros; • Pode realizar atividades econômicas, desde que não gere lucro para distribuição; • Pode ter fins sociais (cultura, educação, religiosos, recreativos) ou não, como os restritos aos sócios.
<u>Fundação</u> (Constituição especial de pessoa jurídica, pois pode ser criada por uma única pessoa)	<ul style="list-style-type: none"> • Constituída pela união de bens com fim determinado pelo seu instituidor; • Pode ser criada pelo Governo, por indivíduos ou por empresas.
<u>Organização Religiosa</u> (Terceira categoria jurídica pela Lei Federal nº 10.825/03)	<ul style="list-style-type: none"> • Algumas organizações carregam o nome “Instituto”, as quais se destinam à pesquisa, à educação ou à produção científica, não constituindo uma organização do ponto de vista jurídico.

Quadro 1 (2): Formas do Terceiro Setor legalmente instituídas no Brasil
Fonte: Adaptado de Albuquerque (2006)

2.1.4 Organizações Não Governamentais

O terceiro setor norte-americano se define em relação ao mercado, usando o termo “sem fins lucrativos”. No Brasil, se define em relação ao Estado, pelo termo “não governamental”. Apesar das ONGs não serem formas juridicamente estabelecidas no Brasil, o termo é adotado por grande número de entidades por ser bastante aceito pela maioria das agências de cooperação internacional. Todavia, o uso do termo é impreciso. Definir quem é

uma ONGs é questão de autodenominação e de reconhecimento por parte de outras iguais (FALCONER, 1998).

O termo ONG possui sua gênese associada à criação da ONU, na década de 40. Inicialmente referia-se a qualquer organização estabelecida sem ligação governamental. As ONGs, intrínseca as demandas populares, abriram uma frente de atuação, principalmente após os anos 80.

Na década de 60, as ONGs passaram por um grande crescimento. Cerca de 68% das ONGs surgiram depois de 1975, (FERNANDES, 1994) com o papel principal de assessorar e captar recursos para os Movimentos Sociais (GOHN, 1997 *apud* MONTE, 2003).

Logo depois começaram a diversificar a sua atuação, enveredando por áreas como cultura, lazer, educação, pesquisa, saúde e meio ambiente.

Seus públicos alvos também aumentaram. Foram inseridas as comunidades, as crianças e os jovens, as mulheres, os grupos étnicos, os migrantes, os marginalizados, a terceira idade, os trabalhadores rurais, as microempresas, as diversas populações de minoria, outras associações civis e outras ONGs (FERNANDES, 1994).

As ONGs por terem experiência com projetos sociais e personalidade jurídica constituída foram vistas pela cooperação internacional como uma parceria adequada aos seus objetivos de apoio as questões sociais de países subdesenvolvidos. Nos anos 70 e 80, estas organizações tinham a cooperação internacional como principal fonte de financiamento (FERNANDES, 1994).

Somente na década de 90 as ONGs passam a ter visibilidade na social, devido ao aumento da demanda das comunidades. Isso originou uma necessidade por maiores financiamentos e impulsionou o acesso aos recursos públicos e também empresariais.

Do surgimento até o presente momento, as ONGs procuraram desenvolver estratégias de luta e organização, inclusive, inserindo em suas atividades a articulação e a parceria com o Estado. Em crescente atividade, movimentam recursos expressivos oriundos de doações, prestações de serviços, parcerias internacionais, comercialização de produtos e convênios governamentais.

Essas novas parcerias estimularam o melhoramento do quadro funcional das organizações, que começaram a buscar “[...] o distanciamento do amadorismo e se profissionalizando por necessidades de financiamento” (MONTE, 2003, p. 260). Quanto mais profissionalizada, mais a organização tende a aumentar sua facilidade de acesso a recursos, porque não só o Governo, mas também a Cooperação Internacional passaram a exigir formas especializadas de administração de recursos.

2.2 Maturidade Organizacional

2.2.1 Organizações e Ciclo de Vida

As organizações, durante o seu período de vida, sofrem alterações tanto internas quanto na sua relação com o meio social no qual estão inseridas. Essas mudanças fazem parte das instituições e são inextricáveis a elas, constituindo um caminho que leva de um ponto a outro (PASCOTTO; MACHADO, 2006). A trajetória percorrida rumo ao crescimento e ao desenvolvimento é composta de FASES ou ESTÁGIOS, sendo cada um desses circunscrito e definido por um conjunto específico de estratégias, estruturas e processos que marcam a dinâmica dessas modificações.

Essas transformações ocorridas durante a vida das organizações compõem uma temática importante nos estudos organizacionais, sendo expressas em alguns como CICLO DE VIDA, em outros, como DESENVOLVIMENTO ou CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL (MACHADO-DA-SILVA, DELLAGNELO e VIEIRA 1992).

Tais mudanças sofridas pelas organizações em seu ciclo de vida foram observadas por alguns autores levando em conta as orientações cognitivas dos gestores, a estrutura organizacional e o meio ambiente. Ao comparar organizações entre si, pesquisadores perceberam que características como formalização, complexidade, tomada de decisão e critérios de eficácia assumiam contornos diferenciados de acordo com a idade e o tamanho de cada organização e sugeriram um paralelo entre tais organizações e os seres biológicos, no que concerne a ciclos de vida. Isso facilitou a compreensão dos processos evolutivos das instituições (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1992; COSTA; FREITAS; BARROSO, 2002). Dessa forma, o termo MATURIDADE migrou da Biologia para os estudos organizacionais e seus conceitos foram amplamente utilizados para os estudos de Ciclo de Vida Organizacional.

Mesmo sem representar uma similaridade perfeita, muitas metáforas, imagens e paralelismos demarcaram trabalhos apresentados por teóricos do CVO (COSTA; FREITAS; BARROSO, 2002). Contudo, apesar das divergências, o uso da metáfora biológica está presente nos estudos organizacionais, sendo reconhecida por muitos autores ainda que de maneira parcial e com certa seletividade.

Maturana e Varela (2001), por exemplo, que com suas pesquisas deram grandes contribuições para os estudos organizacionais, fazem uma comparação entre os organismos

vivos e os sistemas sociais humanos. Para esses pesquisadores (2001, p. 220-221), “os organismos e as sociedades pertencem à mesma classe de metassistemas formados pela agregação de unidades autônomas [...]”, mas que são, contudo, “casos opostos na série de metassistemas”. Por isso, qualquer análise de fenomenologia social humana precisa considerar os fenômenos biológicos dessa.

Ainda relacionando os organismos vivos com os sistemas sociais, tem-se que nas ciências biológicas o ciclo vital é constituído de etapas bem definidas, mas, com as organizações a configuração pode ser outra. Alguns autores percebem o Desenvolvimento Organizacional como algo previsível e bem definido, com mudanças padronizadas e evolução de um estágio de pouca complexidade para outro de maior complexidade (KATZ; KAHN, 1978; QUINN; CAMERON, 1983, MILLER; FRIESEN, 1984). Outros, contudo, acreditam que os ciclos das organizações não são previsíveis e a aplicação do modelo biológico, onde formas simples se transformam em formas complexas com o tempo, nem sempre pode ser aplicado a elas, pois as organizações não são obrigadas a seguir um padrão nas mudanças, podendo romper com a lógica evolutiva rígida do ciclo biológico (KATZ; KAHN, 1978; MACHADO-DA-SILVA; DELLAGNELO; VIEIRA, 1992; FROHLICH; ROSSETTO; SILVA, 2007).

Há quem considere o Desenvolvimento Organizacional como tendo relação não linear com o tempo de vida da organização, de modo que o Estágio no qual ela está situada num dado período nada tem a ver com o elemento cronológico. Muitas organizações podem nascer com características de um Estágio mais avançado, enquanto outras podem ser velhas e ainda assim estarem com aspectos de Fase inicial (PASCOTTO; MACHADO, 2006). Para autores como Greiner (1972) e Macedo (1997), a transição entre etapas é marcada por crises e revoluções e um dos maiores desafios é o de encontrar uma nova metodologia empresarial que sirva de base para a administração da nova Fase.

O CVO pode, ainda, ser concebido de uma forma mais estrita ou mais geral. O sentido mais estrito está relacionado com a temporalidade e o sequenciamento de Fases no processo de maturação de um determinado fenômeno, cada Estágio precisando ser vivido e finalizado para que venha o seguinte. Já na acepção mais geral, ele envolve também processos de geração e reprodução, existindo possibilidade de Estágios híbridos ou não vivenciados (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1992; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1995). Para O’Rand e Kreckler (1990), a concepção estrita de ciclo de vida é adequada para estudos em nível individual, enquanto que o seu sentido mais geral convém para estudos relacionados às organizações e às populações.

Considerando a relação com a morte, diferentemente do ser vivo que morre após passar por todas as etapas do seu ciclo, as organizações podem se extinguir em qualquer Estágio de sua vida. A morte dessas pode ter relação com questões do seu ambiente externo ou com uma crise interna de gestão (FROHLICH; ROSSETTO; SILVA, 2007).

Para uma melhor compreensão sobre o processo de crescimento e amadurecimento organizacional, é indispensável o conhecimento de alguns modelos de CVOs e a forma como se estruturam e se comportam.

2.2.2 Alguns Modelos de Ciclo de Vida Organizacional

Na literatura dos estudos organizacionais, é possível encontrar diferentes modelos de CVO. Lippitt e Schmidt (1967) propuseram um dos primeiros ciclos, com flexibilidade quanto ao seguimento das fases. Outros foram surgindo até a década atual (LESTER et al., 2003 *apud* ESCRIVÃO FILHO; OLIVEIRA, 2009). Alguns seguiram os mesmos pressupostos do primeiro (PORTER, 1980; TRÖGER; OLIVEIRA, 1999 *apud* COSTA; FREITAS; BARROSO, 2002; SCOTT; BRUCE, 1987 *apud* ESCRIVÃO FILHO; OLIVEIRA, 2009), outros seguiram caminhos opostos (GREINER, 1972; KATZ; KAHN, 1978) e outros, ainda, são compilações de vários modelos (QUINN; CAMERON, 1983; CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Como estes ciclos surgiram em tempos históricos distintos e apresentam aspectos característicos diferenciados, para uma melhor compreensão do processo de desenvolvimento organizacional contemporâneo, será apresentado um quadro sinóptico (Quadro 2) de alguns CVOs. A lista não é exaustiva, mas os modelos elencados permitem uma visão holística da literatura, devido aos aspectos característicos e fases de cada modelo.

Autor	Aspectos Característicos do Ciclo	Fases do Ciclo
Lippitt e Schmidt (1967)	Um dos primeiros modelos de CVO. Diz que não há relação entre idade e maturidade, podendo uma organização jovem e pequena ser madura e outra velha e grande não ser. Nele, a maturidade consiste na forma como a organização enfrenta crises organizacionais previsíveis.	Infância, Juventude e Maturidade.
Greiner (1972)	É base para muitos modelos posteriores. Propõe que cada estágio possui um período calmo de crescimento (evolução) e uma crise de ruptura (revolução) que precisa ser superada para a chegada da fase seguinte. Cada fase possui um estilo gerencial dominante e o ritmo da transição é determinado pelas condições de mercado.	Criatividade, Direção, Delegação, Coordenação e Colaboração.
Adizes (1990)	O autor considera que o crescimento e o envelhecimento das organizações se manifestam na inter-relação entre flexibilidade e controlabilidade. Quando jovens, as organizações são flexíveis, mas nem sempre controláveis. Ao irem envelhecendo, a controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui. Quando a maturidade está próxima é dada ênfase na formalização, nas atividades administrativas e na integração.	Namoro, Infância, Toca-toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia incipiente, Burocracia e Morte.
Churchill e Lewis (1983)	Através de levantamento da literatura e de estudo empírico, o modelo caracteriza os problemas e os padrões de crescimento das pequenas empresas e dos negócios emergentes, a partir da identificação de: fatores gerenciais; tamanho; diversidade e complexidade da empresa.	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem e Maturidade.
Scott e Bruce (1987 apud Escrivão Filho; Oliveira, 2009)	Em oposição a Greiner (1972), propõe um crescimento curvilíneo, onde a velocidade e o tempo de crescimento variam entre as empresas. No entanto, manteve os períodos de crise entre cada estágio, agora podendo ser internas ou externas a organização. As variáveis utilizadas foram: ambiente; estratégia; dirigente; operacional e organização. Para a definição dessas, utilizou-se o tempo de vida dos produtos da empresa, o tamanho e a idade do negócio.	Concepção, Sobrevivência, Crescimento, Expansão e Maturidade.
Katz e Kahn (1978)	Afirma que as organizações desenvolvem sua estrutura no decorrer do tempo. No primeiro estágio, a produção é fomentada pela cooperação entre os membros. No segundo estágio, são enfatizados a coordenação, o controle e a estrutura de autoridade formal. No terceiro estágio, a preocupação é com a adaptação ao ambiente externo.	
Porter (1980 apud Costa; Freitas; Barroso, 2002)	Traz uma análise do ciclo de vida sobre uma ótica industrial, com quatro fases. Considera que o tempo de vida de cada fase sofre variação entre as indústrias, onde algumas delas podem até transpor a fase de Maturidade.	Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio.
Quinn e Cameron (1983)	Está baseado em nove modelos anteriores, que abordam diferentes fenômenos organizacionais, tais como: estrutura, atividades e controle. Destaca que certos modelos de eficácia são importantes para algumas fases do CVO, mas são irrelevantes para outros. As formas de controle têm vínculo direto com o estágio no qual a organização se encontra e dele sofre influência, sendo necessários o acompanhamento e a capacidade de mudanças por parte da gestão da organização.	Estágio empreendedor, Estágio coletivo, Estágio de formalização e controle, e Estágio de elaboração da estrutura.
Miller e Friesen (1984)	Cada fase possui características particulares devido ao crescimento e a complexidade crescente nas organizações. Os autores enxergam as fases como inovadoras (nascimento, crescimento e renovação) e conservadoras (maturidade e declínio) e a ênfase está na busca da eficiência.	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Renovação e Declínio.

Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992)	Este modelo está preocupado com as características internas da organização. Os autores observam que as mudanças ocorridas na organização, tanto na estrutura quanto nos processos, são acompanhadas por modificações nas características tecnológicas e nas formas de controle organizacional.	Estágio de empreendimento, Estágio de formalização e Estágio de flexibilização.
Hanks et al. (1993 apud Escrivão Filho; Oliveira, 2009)	É um modelo voltado para as empresa do setor de alta tecnologia. Está preocupado com a definição de critérios concretos de classificação das empresas nos respectivos estágios. Vai além de um modelo de CVO. Ele propõe um método para classificação das empresas fundamentado em variáveis relacionadas ao contexto e à estrutura organizacional.	Constituição, Expansão, Maturidade e Diversidade ou Declínio.
Tröger e Oliveira (1999 apud Costa; Freitas; Barroso, 2002)	Traz uma perspectiva focada para as empresas virtuais. Apresenta um CVO relacionado com o comprometimento, definição dos padrões, infraestrutura e objetivos organizacionais. O modelo é flexível quanto ao seguimento das fases.	Préfase, Identificação de oportunidades, Procura de parceiros, Negociação, Comprometimento, Implementação, Operação e Rearranjo/dissolução.
Lester et al. (2003 apud Escrivão Filho; Oliveira, 2009)	Elaborado por meio de um estudo empírico, é composto de cinco estágios e constitui uma escala para classificação individual das empresas nos respectivos estágios. Por ser elaborado a partir de propostas disponíveis na literatura, mantém semelhança com os modelos de Churchill e Lewis (1983) e Quinn e Cameron (1983).	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Renovação e Declínio.

Quadro 2 (2): Quadro sinóptico dos Ciclos de Vida Organizacional
Fonte: Elaboração própria

Partindo do resgate apresentado pelo Quadro 1, podemos perceber algumas compatibilidades e algumas divergências entre os modelos, visto que alguns fatores, tais como: tamanho, estrutura, ambiente, gerência, levam as organizações a se comportarem diferentemente ao longo do seu desenvolvimento.

No tocante à quantidade de fases e suas características, os modelos diferem entre si. Algumas fases, principalmente iniciais e finais, constam em alguns ciclos, mas não aparecem em outros. Uma fase pode ser uma das primeiras em um ciclo e ser intermediária em outro, ou então ser intermediária em um ciclo e nem existir em outro.

Alguns modelos trazem uma fase final: Morte; Declínio; Dissolução. Entretanto, isso pode ser evitado. A organização com capacidade de resolver os problemas pertinentes a cada estágio consegue avançar até Maturidade e ali permanecer. Esse estágio não está necessariamente relacionado com a idade cronológica, visto que uma organização pode chegar nele rapidamente, após algumas fases ou mesmo nunca. Isso sofre influências de fatores internos e externos à organização.

Alguns autores acreditam que o ritmo da transição é dado pelas condições do mercado (GREINER, 1972), enquanto outros dizem que o crescimento e o envelhecimento das organizações estão vinculados com a flexibilidade e a controlabilidade (ADIZES, 1990)

Chegando ou não à Maturidade, ou mesmo à Morte, o CVO pode ou não seguir uma sequência claramente definida em suas fases. Alguns modelos defendem que cada estágio possui suas características e só surge após a finalização do anterior, o SENTIDO RESTRITO (GREINER, 1972; KATZ; KAHN, 1978; QUINN; CAMERON, 1983). Outros ciclos afirmam que as fases independem uma das outras ou que não precisam seguir uma ordem rigorosa, o SENTIDO AMPLO (LIPPITT; SCHMIDT, 1967; MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1992). É possível até a ocorrência de estágios híbridos ou suprimidos.

Em termo da relação com o ambiente, as organizações são vistas como sistemas abertos que precisam interagir com o meio para sobreviver (KATZ; KAHN, 1978; QUINN; CAMERON, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987 *apud* ESCRIVÃO FILHO; OLIVEIRA, 2009).

O uso dessa metáfora orgânica desenvolveu estudos visando o entendimento das fases de crescimento e de evolução das organizações considerando tanto os elementos externos, como mercado de atuação, quanto os aspectos internos, como o estilo de gestão.

Devido à diversidade de dimensões, que é contemplada em todos os estágios, independente do Grau de maturidade, o CVO de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) é um dos modelos mais utilizados nesta seara de estudo.

2.2.3 O CVO de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992)

Baseados em conceitos de Quinn e Cameron (1983) e em resultados da pesquisa de Miller e Friesen (1984), Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) produziram um modelo de CVO com três estágios: Empreendimento, Formalização e Flexibilização (Quadro 02). É possível, ainda, a incidência, em qualquer momento, de um quarto estágio relacionado ao declínio (COSTA; FREITAS; BARROSO, 2002). Os autores também afirmam que fases híbridas podem acontecer, convergindo características de dois ou mais estágios diferentes.

O modelo concorda com o sentido amplo e acredita que a mudança de fase é reflexo do crescimento da complexidade e do uso da racionalidade formal (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001). Há preocupação não só com as características internas da organização, mas também com o ambiente externo. Considera-se que as mudanças estruturais e processuais

nas organizações são acompanhadas por modificações nas formas de controle e nas características tecnológicas dessas.

É interessante notar que em todos os estágios do modelo constam dimensões relacionadas à estrutura, a procedimentos, a formas de gestão, ao poder, à inovação, à relação com o ambiente, à gestão da informação e à captação de recursos. Isso permite um estudo abrangente, já que compreende variados aspectos da organização, independente do estágio no qual esteja localizada.

O Quadro 3 apresenta o modelo do CVO de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), onde se pode visualizar mais as dimensões abordadas. Cada uma dessas nove dimensões possui uma configuração própria em cada estágio que se encontra, pois, apesar de corresponder a um mesmo elemento, ela sofre modificações à medida que evolui.

Estágio de Empreendimento	Estágio de Formalização	Estágio de Flexibilização
Estrutura organizacional fluida	Estrutura organizacional funcional	Estrutura organizacional divisionalizada e semiautônoma
Regras e procedimentos personalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados, mas flexíveis
Planejamento e coordenação incipientes	Planejamento e coordenação sistemáticos	Planejamento sistemático de longo prazo
Poder altamente centralizado	Poder relativamente centralizado	Poder descentralizado
Ênfase em inovação e criatividade	Ênfase no conservadorismo	Ênfase em inovação e criatividade
Estratégia de expansão de alto risco em relação ao mercado	Estratégia de estabilidade e eficiência	Estratégia de diversificação de domínio em relação ao mercado
Informações gerenciais: predominantemente informais e rudimentares	Sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado	Sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado
Formação de nicho	Relacionamento estável com o ambiente externo	Relação adaptativa com o ambiente externo
Captação e ordenação de recursos		

Quadro 3 (2): Características dos estágios de Ciclo de Vida Organizacional
Fonte: Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992)

No ESTÁGIO DE EMPREENDIMENTO, a organização está em busca da obtenção de legitimidade. Para Oliveira e Machado-da-Silva (2001, p. 8), nesse momento ela “procura estabelecer uma estratégia viável de mercado, usualmente por meio de ensaios do tipo de

tentativa e erro”, procurando campos com menores níveis de competitividade. A necessidade de captação de recursos do ambiente para garantir a sobrevivência é característica marcante. Mesmo com uma tecnologia de produção pouco desenvolvida e por vezes artesanal, é necessário preocupar-se com a produção e as vendas.

A organização encontra-se vulnerável no ambiente, mostrando-se pouco tradicional e adotando estratégias de adaptação reativa, com ênfase em inovação e atividades empreendedoras (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001). Este estágio pode ser visto como um momento de rápida expansão (DOWNS, 1967 *apud* MACHADO-DA-SILVA; DELLAGNELO; VIEIRA, 1992).

A organização possui liderança personalizada e o processo de tomada de decisão é rápido e intuitivo. O poder é centralizado e as regras e procedimentos são personalizados. O planejamento é ocasional e não-metódico. O controle das atividades é pouco sistemático e realizado com supervisão direta.

No ESTÁGIO DE FORMALIZAÇÃO, surge a preocupação com estruturação, estabilidade e impessoalidade. As regras e os procedimentos começam a ser elaborados e formalizados. A previsibilidade começa a ser enfatizada e a flexibilidade organizacional reduzida. Os objetivos começam a ser formalmente estabelecidos. O controle, o planejamento e a coordenação estão sistematicamente desenvolvidos. A delegação de autoridade já é admitida.

É nesse momento que a organização busca a especialização funcional, cria sistemas impessoais de recompensa, racionaliza o processo de tomada de decisão, foca no desempenho das tarefas e controla o comportamento dos membros da organização.

A inovação ainda é incipiente. Contudo, o relacionamento com o ambiente é estável e a preocupação com a eficiência é constante.

No ESTÁGIO DE FLEXIBILIZAÇÃO, há forte preocupação com o domínio em relação ao mercado. Para tanto, busca-se diversificar os produtos e os clientes, flexibilizar a linha de produção e investir em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Este é o estágio de maturidade organizacional (LUCENA, 2003).

As regras e os procedimentos, em relação ao estágio anterior, passam a ser mais flexíveis e permitem a descentralização do processo decisório.

Surgem os profissionais especializados. O trabalho em equipe é adotado e a separação dos funcionários em pequenos grupos permite maior autonomia no cumprimento de suas tarefas.

O gerenciamento se torna espontâneo e aparece a maleabilidade organizacional.

Para se relacionar com o ambiente externo faz uso da inovação, da flexibilidade e da criatividade. A responsabilidade social passa a ser uma preocupação.

Os autores desse modelo evidenciaram, tendo em vista a quantidade numerosa de CVOs, a necessidade de pesquisas empíricas que oportunizem novos construtos em relação ao tema.

Observando os processos vivenciados nos ciclos de vida, é importante analisar também - sem dar menos importância - o processo de Deterioração Organizacional, visto que é uma fase que pode acontecer em todas as organizações.

2.2.4 A Deterioração Organizacional

Para ter sucesso, é importante que a organização mantenha em sua equipe pessoas com capacidade de conciliar objetivos individuais e organizacionais. Essa convergência é uma das principais variáveis para o sucesso de uma organização (FOGUEL; SOUZA, 1980).

Para equacionar os conflitos entre objetivos organizacionais e individuais, as organizações fazem uso do *Contrato Social* (Figura 3), que estabelece expectativas em relação aos indivíduos, como, por exemplo, lealdade com as metas organizacionais, comportamento racional e adoção de critérios de eficiência (FOGUEL; SOUZA, 1980).



Figura 3 (2): Contrato Social
Fonte: Foguel e Souza (1980)

Apesar do Contrato Social, a harmonia entre as partes parece ficar apenas na teoria. Quanto maior o clima de rigidez vivenciado pelo indivíduo, mais adverso tende a ser o seu comportamento. Em resposta a essa adversidade, a organização aumenta o controle sobre as

peças, constituindo um ciclo vicioso. Souza (1980) traz um esquema de relação circular denominado de *Ciclo Destrutivo das Organizações* (Figura 4).

Os gestores acreditam que os problemas organizacionais têm origem na natureza humana e não na deficiência de seus controles administrativos, no seu sistema de remuneração ou no seu estilo de liderança (SOUZA, 1980). Por isso fazem uso de rigoroso esquema de controle (registro de frequências, reuniões para supervisão de atividades, proibições), que acaba estimulando nos funcionários comportamentos antagônicos aos esperados, como absenteísmo, indiferença, *turnover*. Esses comportamentos são disfuncionais e atrapalham no alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, para o Ciclo Destrutivo das Organizações, o comportamento disfuncional não é *causa*, mas sim *sintoma* do sistema organizacional ineficiente (SOUZA, 1980).



Figura 4 (2): Ciclo Destrutivo das Organizações
Fonte: Souza (1980)

Esse desencontro entre objetivos individuais e organizacionais poder levar o funcionário a níveis elevados de conflitos e até sem chance de conciliação. Ele se rende a um ou a outro lado. Alguns que priorizam os interesses da organização, vão dando cada vez mais

importância ao espaço ocupado dentro dela e não percebem que as demais dimensões de sua vida vão sendo dominadas pela vida organizacional. Outros, com posturas mais desafiadoras, já enxergam antecipadamente o sucesso profissional como um custo à sua vida familiar e à pessoal (FOGUEL; SOUZA, 1980).

Mesmo diante do Ciclo Destrutivo das Organizações, alguns modelos de CVO não contemplam a fase de Deterioração. Outros alegam que ela pode acontecer a qualquer tempo. A ausência do Estágio de Deterioração em alguns modelos é explicada por duas razões: i) as implicações do declínio são difíceis de serem vistas e ii) o declínio pode ocorrer a partir de qualquer estágio (HANKS et al., 1993 *apud* ESCRIVÃO FILHO; OLIVEIRA, 2009). A deterioração organizacional é resultado de impactos sofridos em qualquer estágio do CVO e não obrigatoriamente ao final desse, não sendo obrigatório que a organização viva a geração, a reprodução e a maturação de eventos em sua existência (MACHADO-DA-SILVA; DELLAGNELLO; VIEIRA 1992).

É comum que as organizações sejam constituídas visando à Maturidade. Para tanto, na contemporaneidade, o desafio vai além da conciliação dos objetivos individuais e organizacionais. A Institucionalização insere o impacto dos Campos Organizacionais na legitimação e na sobrevivência das organizações. Estar inserida em um desses campos é ser partícipe relevante de uma rede não-estática (BOONS; STRANNEGARD, 2000 *apud* VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Para entender melhor o processo de Institucionalização, é imprescindível saber como ocorre a estruturação dos Campos Organizacionais (Figura 5). Na formação desses campos, as organizações incorporam práticas e procedimentos – definidos reconhecidamente racionais pela sociedade – para aumentar sua legitimidade e sua chance de sobrevivência, assemelhando-se cada vez mais umas com as outras (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

A Institucionalização é fruto da estruturação dos campos organizacionais, sendo “verdades” que lastreiam as ações e as práticas de membros de um grupo social. É algo tido como certo para dado grupo social (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Nessa perspectiva de criação de identidade grupal, os pressupostos de Maturana e Varela (2001, p. 54) podem ser utilizados como analogias aos estudos organizacionais, pois para eles os organismos vivos precisam ter certa organização para que seja possível ser reconhecido como membro de uma classe específica.

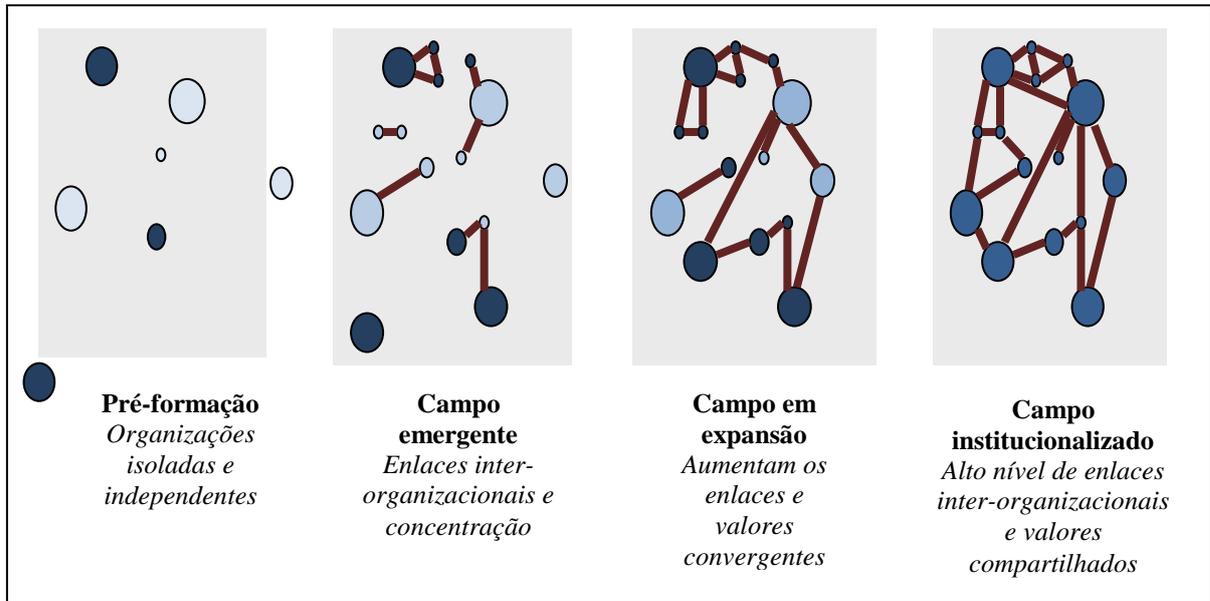


Figura 5 (2): Etapas da formação de um campo organizacional
 Fonte: adaptado de Holanda (2003)

Mesmo que esteja institucionalizada em seu campo, que não contemple a fase de deterioração em seu CVO e que compatibilize objetivos individuais e organizacionais, uma organização possui TENDÊNCIA À DETERIORAÇÃO (FOGUEL; SOUZA, 1980).

A Tendência à Deterioração pode colocar em risco a sobrevivência da organização e levá-la ao desaparecimento. Contudo, pode ser neutralizada quando a organização percebe suas causas e consegue captar recursos necessários para sobreviver no meio externo ao seu sistema. Mitos, rituais processualísticos e burocratizantes, alienação dos membros da organização e efeitos destruturantes que sobre eles se abatem são alguns fatores de deterioração (FOGUEL; SOUZA, 1980). Quando a organização consegue identificar e neutralizar tais causas, ela trilha um caminho inverso ao da Deterioração: o Desenvolvimento.

É perfeitamente possível que as organizações neutralizem e evitem a culminância da deterioração, tendo em vista que ela pode, assim como os seres vivos (MATURANA; VARELA, 2001, p. 52), ser autopoietica, e “produzirem de modo contínuo” a si próprias. Para tanto, o que importa é que tenham conhecimento dos elementos que as conduzem para a degeneração.

Foguel e Souza (1980) afirmam que Deterioração e Desenvolvimento estão simultaneamente presentes em cada momento da vida organizacional e trazem um esquema (Figura 6), onde pode ser percebida a relação entre as Forças de Deterioração e as Forças de Desenvolvimento e o estágio de desenvolvimento em que a organização se encontra.

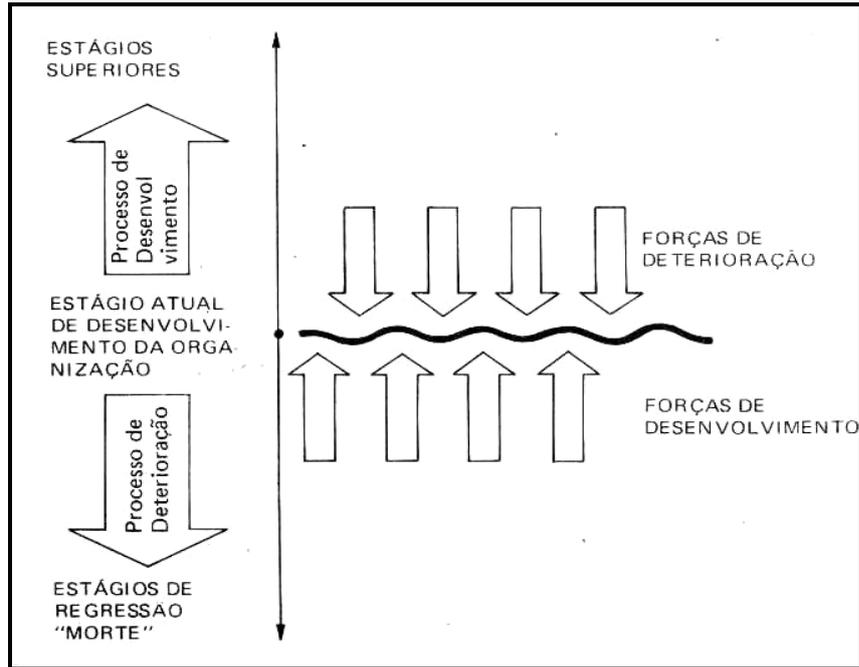


Figura 6 (2): Forças de deterioração vs. Forças de Desenvolvimento
 Fonte: Foguel e Souza (1980)

No esquema, o que determina o estágio de desenvolvimento da organização, marcado pela posição do círculo na reta, é o resultado da diferença entre as forças. Quanto maiores as forças de deterioração, mais próximo a organização vai estar da morte. Quanto maiores as forças de desenvolvimento, mais próximo a organização estará de estágios superiores.

Um melhor entendimento do processo de deterioração organizacional é marcado pela compreensão das **DISFUNÇÕES ORGANIZACIONAIS**. Essas disfunções são vistas como “doenças” (SOUZA, 1980) que contribuem para o processo de Deterioração Organizacional.

Souza (1980) sugere uma classificação e apresenta exemplos de disfunções, pelas quais o processo de deterioração se manifesta e se realiza. A tipologia proposta mantém relação com as ciências médicas e biológicas e faz uso de termos próprios dessas, preocupando-se com a morte e as disfunções das organizações para a compreensão de fenômenos organizacionais.

As primeiras são patologias que contribuem bastante com a deterioração organizacional, as **DISFUNÇÕES DE PRIMEIRO GRAU**. As segundas são patologias que impedem a organização de enxergar rapidamente e claramente as disfunções do primeiro grau, as **DISFUNÇÕES DE SEGUNDO GRAU**. Quando não tratadas, essas últimas tornam-se crônicas.

As DISFUNÇÕES DE PRIMEIRO GRAU estão ligadas com: os objetivos, políticas e diretrizes; a estrutura das organizações; o mundo comportamental das organizações; a tecnologia e o relacionamento com o ambiente externo.

a) Disfunções nos objetivos, políticas e diretrizes:

- A ausência de objetivos claros. Um consultor pode ajudar o executivo na definição desses objetivos, levando em conta a proposta de negócio, que devem ser convergentes;
- Pouca preocupação com a eficácia e com o cumprimento das missões e objetivos finais. Quando se dá mais atenção aos procedimentos e a eficiência nas práticas administrativas, a finalidade organizacional acaba sendo secundarizada;
- Falta de harmonia entre as políticas acordadas e as utilizadas na prática. A organização tem uma política de trabalhar a melhoria da qualidade de vida de determinado grupo social, por exemplo, mas não preza pela qualidade de vida de seus funcionários;
- Políticas sem capacidade de operacionalização. Quando construídas apenas pela gestão estratégica, muitas vezes está desconectada da realidade da instituição, complicando a sua execução;
- Falta de divulgação dos objetivos da organização para os funcionários operacionais;
- Falta de relação entre objetivos organizacionais e individuais, como já visto. Efetividade organizacional não significa detrimento da qualidade de vida e escravização das pessoas envolvidas nos processos.

b) Disfunções na estrutura das organizações:

- Indefinição de papéis para a tomada de decisões e divisão de tarefas provoca conflitos interpessoais. Mesmo quando manualizada, a definição da estrutura organizacional deve ser internalizada como um processo continuado e passível de avaliação constante;
- Distanciamento entre a fonte de informações e o espaço onde as decisões são efetivamente tomadas;
- Centralização e estrutura funcional numerosa junto à direção contribuem para a morosidade nas decisões. A gestão participativa pode ser utilizada como justificativa;

- Modificações estruturais com datas anuais predefinidas. A dinâmica organizacional requer que ajustes necessários na estrutura da organização possam ser realizados no momento mais conveniente e não fiquem presos ao planejamento.
- c) Disfunções no mundo comportamental das organizações:
- Uso de estratégias comportamentais objetivando controlar unilateralmente as demais pessoas, pois aumenta a defensividade e diminui a aprendizagem;
 - A falta de adoção efetiva da política organizacional, por parcela dos funcionários. Estes dizem ou até mesmo pensam que contribuem, mas, de fato, não.
- d) Disfunções na tecnologia e no relacionamento da organização com o ambiente externo
- Sistemas de planejamento ineficientes, que não contribuem com o processo decisório, servindo apenas como mais uma tarefa para a direção;
 - Políticas desarmonizadas com o cenário externo. A organização precisa estar atenta às demandas do mercado para oferecer seus produtos ou serviços em quantidade e qualidade coerente e para perceber o momento das mudanças.

As DISFUNÇÕES DE SEGUNDO GRAU são:

- a) Falta de visão da organização como um sistema global, onde os departamentos entram em conflito entre si;
- b) Falta de sistematização dos processos vivenciados para que sirva de instrumento de aprendizagem para equipes futuras. Pela falta de registro, alguns erros podem ser cometidos várias vezes. Este registro contribui, inclusive, para padronização de rotinas;
- c) A negação da necessidade de discutir temas ligados a emoções e a relações interpessoais, que impede a percepção de disfunções relacionadas com conflito, competência e poder.

Pelas disfunções trazidas por Souza (1980), podemos perceber que muito da entropia organizacional está ligada a práticas gerenciais inadequadas e que estas patologias não são

exceções e precisam ser combatidas e controladas, com vista à reversão do processo de Deterioração Organizacional em Desenvolvimento Organizacional.

2.3 Poder

2.3.1 Um pouco da história

O Poder é uma temática que perpassa várias áreas do conhecimento e em cada uma delas apresenta concepções e abordagens diferenciadas. A Sociologia tem interesse pelo poder tal como se verifica nas macroestruturas sociais. Na Psicologia é visto com o olhar do indivíduo. Já a Administração está preocupada em conhecer o comportamento humano nas organizações e as consequências das relações de poder entre as pessoas (CORREA, 1977). Apesar das discussões sobre distintos aspectos do poder, o seu estudo dentro das organizações ainda é desconfortável para quem a faz.

Quem primeiro estudou o poder foi a Filosofia, a Sociologia e as Ciências Políticas. As primeiras abordagens estavam relacionadas ao controle do Estado e do clero, como proposto por Hobbes e Maquiavel (PAZ et al., 2004). Como consequência, as organizações, além daqueles, tiveram suas formas de poder analisadas.

Hobbes, em LEVIATÃ, explicitou suas ideias sobre a natureza humana e a necessidade de deixar nas mãos do Estado o controle da sociedade. Ele parte do ser humano e acaba se focando no Estado, e afirma que para pensá-lo era fundamental entender primeiro o indivíduo e suas relações sociais. O autor afirma a existência de uma inclinação geral de todo o indivíduo para um eterno, insaciável e crescente desejo de poder, que só finda com a morte (PAZ et al., 2004). A soma dos vários poderes individuais seria a essência do Estado, para Hobbes. Por isso o “estado de natureza” dá lugar ao “estado de sociedade”. O primeiro é a prevalência da liberdade de cada um usar o seu poder, inclusive a força, seja para preservar sua natureza ou satisfazer seus desejos. Já o segundo se dá quando a coletividade determina o comportamento individual. A existência de um poder centralizado e absoluto é condição essencial para a felicidade coletiva, segundo o pensador.

Maquiavel destaca-se, com O PRÍNCIPE, pelo seu pensamento sobre Ciência Política. A obra discorreu sobre O QUE É e COMO DEVERIA SER o Estado. Maquiavel foi além do pensamento de Hobbes e buscou entender melhor as estratégias de poder, mas sem atribuir-

lhe um detentor fixo. Para esse pensador o poder é efêmero, é exercido e não possuído e ocorre além das esferas de presença do Estado.

Foucault (1979) concorda com Maquiavel no tocante à dinâmica do exercício do Poder. Para ele o indivíduo exerce e também sofre a ação e os efeitos do Poder (BRITO et. al., 2001). Segundo o autor, uma relação de poder não faz do sujeito simplesmente um cárcere, porque sempre há possibilidade de resistência.

Nas Ciências Sociais destacaram-se Karl Marx e Max Weber. Marx explicou os fenômenos históricos a partir de fatores materiais (econômicos e técnicos), ao que chamou de Materialismo Histórico (SANTOS FILHO, 2002). Para esse pensador, o Poder é posse da classe dominante e seu exercício se dá através das lutas de classe, sempre em favor dos detentores do capital. Pela posse do capital, dentro das organizações, o poder sempre está garantido ao patrão, que mantinha os trabalhadores sempre sob uma relação de dependência. O empregado, para garantir sua sobrevivência, submetia-se à vontade daquele. Weber já percebe o Poder nas organizações com mais otimismo. Ele afirma que o trabalhador possui criatividade e conhecimento de suas atividades, o que lhe permite estabelecer relações sociais conforme os seus interesses, mesmo sob uma ordem dominante da organização. Diante desse aspecto, para esse autor, o Poder não só está baseado na posse da propriedade, mas também no conhecimento sobre a atividade e sobre a organização, o que oferece uma perspectiva mais abrangente da dinâmica do poder nas organizações.

2.3.2 Características e conceitos

Nesta pesquisa o termo Social, utilizado para adjectivar o Poder, está relacionado com o indivíduo em sociedade e não no sentido coletivo de sociedade. O foco está na interação de dois ou mais indivíduos e nos resultados deste contato.

O Poder, embora faça parte do cotidiano das organizações, é objeto de poucos estudos quando comparado com outras temáticas do Comportamento Organizacional, como motivação, liderança e cultura. Apesar das lacunas existentes, as publicações de livros e artigos sobre o tema vêm crescendo nas últimas duas décadas, o que permitiu a ampliação e a diversificação de olhares sobre a vida organizacional (CUNHA, 2005).

O poder está presente em todos os espaços sociais e, mesmo que seja visto como algo negativo, necessita ser pesquisado e estudado. Os gestores também precisam enxergá-lo como factual. Negá-lo, seria como esconder uma peça do quebra-cabeça organizacional, pois os

resultados de uma instituição têm ligação, inclusive, com os acontecimentos em nível de relações de poder.

Apesar da diversidade do termo Poder, alguns traços são comuns a essa terminologia. O Quadro 4 apresenta sinopticamente algumas destas características.

Características do Poder	
Interação	O poder pressupõe a existência de alguma forma de interação entre os atores sociais, não se tratando de um atributo individual, mas de um aspecto da relação entre um indivíduo ou grupo com outros indivíduos ou grupos.
Relação	O poder é relativo, pois nenhum indivíduo, grupo ou organização tem poder sozinho, mas em relação a outros atores.
Situação	O poder de um indivíduo ou grupo depende do contexto, sendo incomum ter poder em todas as situações. Mudança de cenário pode levar a diminuição ou aumento de poder.
Capacidade	O poder é um potencial. Não é necessário ser exercido, apenas percebido para ser configurado como tal.
Influência	Quando exercido, é através da capacidade de modificar ou condicionar atitudes, valores ou comportamentos alheios.
Dependência	A tem poder sobre B se B depender de A e não tiver alternativa. Esta dependência, necessariamente, não origina má relação entre os atores.
Resistência	Se B for dependente de A e faz algo que em outra situação não faria, então o fará somente quando necessário e resistirá sempre que possível. E quanto menor a dependência, maior a resistência.

Quadro 4 (2): Caracterização do Poder

Fonte: Adaptado de Cunha (2005)

No que tange as conceituações sobre Poder, percebemos uma difícil tarefa, pois termos como Autoridade e Influência costumam estar relacionados à sua definição (VARGAS, 1998). Não foi feita uma compilação de definições, visto que abrangentes pesquisas anteriores já contemplam tal feito. Entretanto foram arrolados alguns conceitos formulados por autores relacionados, também, com os estudos organizacionais.

Robins (2005, p. 302) trata o Poder como sendo a “capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B haja de acordo com a vontade de A”.

Santos Filho (2002), diz que o Poder pode ser entendido como a potencialidade de um indivíduo em obter domínio ou controle sobre outros.

Weber (1999) define Poder como a probabilidade de um ou mais homens realizarem a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências.

Mintzberg (1983) não adentrou em discussão para conceituações mais abstratas e definiu Poder como a capacidade de afetar os resultados organizacionais.

Para Foucault (1980, 1983), o Poder não está apenas consolidado em um indivíduo que domina os outros, pois ele provém de todos os lugares. Precisa ser visto como algo que circula, só funciona em cadeia e precisa de uma rede para ser exercido.

French e Raven (1959) consideraram o Poder como POTENCIAL INFLUÊNCIA que o agente *O* Poderia provocar no sujeito *P*. Raven (1993) afirma ainda que essa definição mantém proximidade com a definição de Poder de Lewin (apud RAVEN, 1993) que o considerava o Poder como a possibilidade de induzir forças de certa magnitude em outra pessoa.

Esses mesmos autores propuseram uma Teoria, largamente utilizada nos estudos do Comportamento Organizacional, que define todas as manifestações do Poder em cinco bases, especialmente usuais e importantes.

2.3.3 As Bases de Poder de French e Raven (1959)

Para contextualizar a taxonomia de French e Raven (1959), é importante retomar os estudos sobre Poder e Influência Social, realizados nas décadas de 30, 40 e 50, que os tornaram temáticas centrais nas pesquisas do *Research Center for Group Dynamics*. Para tanto, elaborou-se uma síntese de tais investigações (Quadro 5).

Após os estudos dos anos 30, 40 e 50, em 1959, Dorwin Cartwright e Alvin Zander compilaram estudos do *Research Center for Group Dynamics* sobre a temática do Poder e publicaram *Studies in social power*. Neste livro, French e Raven participaram com um capítulo intitulado *The bases of social power*, onde apresentaram uma teoria de influência social. Essa teoria tratou o Poder num foco social e interpessoal, analisando a influência de uma pessoa sobre o comportamento de outra, através do uso das BASES DE PODER, controladas pelo agente da influência. French e Raven (1959) consideraram que era preciso ir além do que já fora estudado sobre poder e enxergaram a necessidade de estabelecer diferenças entre os tipos de poder para analisar os impactos nos meios interpessoal e social.

Década de 30: um grupo do *Research Center for Group Dynamics*, coordenado por Kurt Lewin iniciou os estudos mais reunidos sobre Poder e sua dinâmica. Lewin e seus companheiros iniciaram os estudos observando a dinâmica do poder nas relações sociais e afirmou que o Poder é a capacidade de induzir forças de certa magnitude em outro ser.

Década de 40: Coch e French (1948) encontraram uma maneira de amenizar a resistência à mudança em trabalhadores da *Harwood Manufacturing Corporation*, uma companhia norte-americana especializada em confecções de roupas. Eles concluíram que a oposição entre gerentes e trabalhadores contribuía para a frustração destes, que por sua vez boicotavam as metas institucionais. Para amenizar o conflito e a resistência à mudança, era importante que os trabalhadores participassem do planejamento e da implementação das modificações.

Década de 50: o *Research Center for Group Dynamics* continuou pesquisando sobre a influência nos grupos. Lippit et al (1952) estudaram o comportamento de jovens em acampamentos de verão, analisando os fatores que levam alguns jovens a serem mais influentes e poderosos que outros no relacionamento do grupo. Festinger (1954) pesquisou a pressão frente à uniformidade grupal.

Quadro 5 (2): Estudos sobre Poder nos anos 30, 40 e 50.

Fonte: Adaptado de PENNER, 1999; LEWIN (1944, 1951, *apud* RAVEN, 1993); MOTA, 2007; DENT; GOLDBERG, 1996; AMADO, 1982; LIPPITT et al, 1952 e FESTINGER, 1954.

A tipologia criada por French e Raven (1959) é a mais popular sobre o tema. Criou lastro que, mesmo após o surgimento de tantas outras – quase sempre resgates de aspectos já trabalhados por eles – continua sendo destaque nos estudos publicados, inclusive os organizacionais. É possível perceber o seu uso frequente na literatura sobre Administração, sobretudo em livros de Comportamento Organizacional e o destaque recebido nos estudos sobre poder social (MENDONÇA; DIAS, 2005), sem considerar que contempla elementos fundamentais para a compreensão do tema (CUNHA, 2005). Ainda foi pioneira na área de Psicologia Social (MOTA, 2007).

French e Raven (1959) trataram o Poder através da relação entre duas partes: *O* e *P*, onde *O* tem uma potencial influência sobre *P*. *O* pode ser uma pessoa, um grupo, uma norma, uma regra, enquanto *P* será sempre um indivíduo. Os autores focaram os estudos nos DETERMINANTES DA REAÇÃO DE *P*, dando mais atenção a *P* e destacando as consequências que a influencia de *O* provoca na vida de *P*.

Nesta relação, os autores chamaram a influência de *O* sobre *P* de Poder Social, causador de uma MUDANÇA PSICOLÓGICA em um SISTEMA determinado. Eles definiram Mudança Psicológica como as mudanças em aspectos psicológicos de *P*, como comportamento, objetivos e valores pessoais, ocorrida em um sistema específico em certo tempo-espço. Já Sistema ficou sendo qualquer aspecto da vida de *P*.

A teoria de French e Raven (1959) identificou e definiu os tipos de poder em cinco bases principais: Recompensa; Referência; *Expertise*; Coerção e Legitimidade (Quadro 6). As bases são instrumentos que proporcionam uma pessoa ter poder sobre outra e influenciar seu comportamento para o alcance de objetivos próprios. Segundo eles:

Por base de poder nós queremos dizer a relação entre *O* e *P*, a qual é a fonte do poder. É raro que possamos afirmar com certeza que um determinado caso empírico de poder é limitado a uma única fonte. Normalmente, a relação entre *O* e *P* é caracterizada por diversas variáveis qualitativamente diferentes que são bases de poder. Embora haja, indubitavelmente, muitas possíveis bases de poder que podem ser identificadas, devemos definir aqui cinco que parecem especialmente usuais e importantes. (FRENCH; RAVEN, 1959, p.155)

O Poder de Recompensa ocorre quando *O* consegue influenciar *P* a agir de certa maneira em troca de uma recompensa. Essa pode ser o recebimento de um benefício ou o não recebimento de uma penalidade, como por exemplo, o custeio de apoio para formação ou a não concretização de uma advertência. Quanto mais valiosa for a recompensa para *P*, maior será a probabilidade de *O* exercer poder sobre *P*. Essa base não está restrita a pessoas de nível hierarquicamente superior. Uma pessoa de menor ou igual nível funcional pode exercer o Poder de Recompensa, como por exemplo, a capacidade de um funcionário afetar a reputação de seu superior (CUNHA, 2005). French e Raven (1959, p. 156), salientam que o:

Poder de recompensa é definido como o poder cuja base é a habilidade para recompensar. A força do poder de recompensa de *O* sobre *P* aumenta de acordo com a magnitude das recompensas que *P* percebe que *O* pode intermediar para ele. Poder de recompensa depende da habilidade de *O* em administrar valências positivas e remover ou diminuir valências negativas. A força do poder de recompensa também depende da probabilidade de *O* poder intermediar a recompensa, como percebido por *P*.

O Poder de Referência acontece quando *O* é referência para *P*. Algumas pessoas dotadas de certos atributos (mais extrovertidas, mais agradáveis, mais dispostas a ajudar os outros, mais carismáticas) são capazes de despertar a admiração de outras e passam a ser um modelo de influência comportamental (CUNHA, 2005). Assim, como a base anterior, a referência é acessível a todos, independente de posição funcional. De acordo com French e Raven (1959, p. 161):

O poder de referência de *O* sobre *P* tem sua base na identificação de *P* com *O*. Por identificação, queremos dizer um sentimento de unidade de *P* com *O*,

ou um desejo por tal identidade. Se *O* é uma pessoa por quem *P* é fortemente atraído, *P* desejará tornar-se intimamente associado com *O*. Se *O* for um grupo atrativo, *P* terá um sentimento de associação ou um desejo de união. Se *P* já é intimamente associado com *O*, irá querer manter essa relação. A identificação de *P* com *O* pode ser estabelecida ou pode ser mantida, caso *P* se comporte, acredite e perceba as coisas como *O* o faz. Portanto, *O* tem a habilidade de influenciar *P*, embora *P* possa não estar ciente desse poder de referência.

O Poder de Expertise está presente quando *P* segue as determinações de *O* em virtude da aceitação do conhecimento abalizado de *O* (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 2003). Entretanto, essa base de poder depende da atribuição de um conhecimento ou experiência especial a *O*, por *P* ou pela organização na qual *O* está inserido. Quanto mais importante for o conhecimento ou a experiência de um indivíduo, maior tende a ser o seu poder, pois maior torna-se a dependência das pessoas em relação a ele. O poder de *expertise* pode ser temporário e acessível a qualquer nível funcional dentro da organização. Em relação a essa base, French e Raven (1959, p. 163), alegaram que:

A força do poder de especialista de *O* sobre *P* varia na medida do conhecimento ou da percepção que *P* atribui a *O* dentro de uma determinada área. Provavelmente, *P* avalia a perícia de *O* em relação ao seu próprio conhecimento, bem como em relação a um padrão absoluto. Em todo caso, o poder de especialista resulta em influência social primária sobre a estrutura cognitiva de *P*.

O Poder de Coerção ocorre quando *O* consegue influenciar *P* a agir de certa maneira, em virtude da capacidade de *O* para aplicar penalidades em *P*. Quando *P* não reconhece a possibilidade de receber punições de *O*, a relação de dependência inexistente e a relação de poder também não. Esse, também, é acessível a todos os níveis hierárquicos. Exemplos como, demissão, atribuição de tarefas indesejadas, medo de ser excluído do grupo, greves e diminuição do ritmo de trabalho servem para ilustrar a manifestação da coerção em todos os níveis. Para French e Raven (1959, p. 157):

O poder coercitivo é semelhante ao poder de recompensa, na medida em que também envolve a habilidade de *O* para manipular a obtenção de valências. O poder coercitivo de *O* sobre *P* origina-se da expectativa por parte de *P* de que será castigado por *O* se não se conformar à tentativa de influência. Assim, valências negativas existirão em determinadas regiões do espaço de vida de *P*, correspondendo às ameaças de punição de *O*.

O Poder de Legitimidade acontece quando *P* está certo de que *O* tem o direito legítimo de lhe exercer influência. Essa legitimidade pode ocorrer pela crença de *P* em certa tradição,

valor ou norma social. Dentro das organizações a legitimidade, comumente, está ligada à hierarquia formal, ou seja, àqueles que receberam autoridade para deliberar sobre determinado assunto. Quem tem legitimidade decide e os subordinados cumprem, pois enxergam o superior como dotado de poder para tanto. Entretanto, se os subordinados não enxergam esta legitimidade, a obrigatoriedade do cumprimento das ordens se extingue. French e Raven (1959, p. 159), disseram que:

O poder legítimo de *O* sobre *P* é aqui definido como aquele poder que se origina de valores interiorizados por *P* que ditam que *O* tem um direito legítimo para influenciar *P* e que *P* tem a obrigação de aceitar essa influência. Salientamos que o poder legítimo é bem parecido com a noção de legitimidade da autoridade, explorada há muito tempo pelos sociólogos. [...] Porém, poder legítimo nem sempre é uma relação de papel: *P* pode simplesmente aceitar uma indução de *O* por ter previamente prometido ajudar *O* e porque valoriza muito sua palavra para quebrar a promessa. Em todos os casos, a noção de legitimidade envolve algum tipo de código ou de padrão aceito pelo indivíduo, em virtude do qual o agente externo pode afirmar seu poder.

Apesar das bases de Poder propostas por French e Raven serem distintas, é possível perceber uma relação entre elas capaz de ajudar na compreensão do tema, principalmente no âmbito dos estudos organizacionais.

French e Raven (1959)	
Coerção	Quando <i>O</i> exerce poder sobre <i>P</i> em virtude da sua capacidade de aplicar-lhe penalidades.
Recompensa	Quando <i>O</i> exerce poder sobre <i>P</i> dando em troca uma recompensa.
Legitimidade	Quando <i>O</i> usa de sua legitimidade para exercer poder sobre <i>P</i> .
<i>Expertise</i>	Quando <i>O</i> usa de sua especialidade para exercer influência sobre <i>P</i> .
Referência	Quando <i>O</i> usa de sua referência para exercer poder sobre <i>P</i> .

Quadro 6 (2): As cinco bases de Poder Social
Fonte: Adaptado de French e Raven (1959)

Em relação ao Poder de Legitimidade, de Coerção e de Recompensa, podemos associá-los a posição funcional do indivíduo na organização e não de características pessoais. Como estas bases têm vínculo com os espaços de representação, mesmo quando as pessoas se

vão, o poder permanece e passa a ser do novo ocupante daquele espaço. Já os poderes de Referência e *Expertise*, estão ligados às pessoas (atributos ou capacidades pessoais) e permanecem com elas, mesmo quando elas migram para novos espaços funcionais e não precisam ser formalmente estabelecidos.

O Poder, nem sempre, está ligado à posição hierárquica. Apenas a Legitimidade precisa ser constituída formalmente, enquanto que as outras bases são acessíveis aos indivíduos de qualquer nível funcional (alto, médio ou baixo).

Vale ainda salientar que existe ligação direta entre determinadas bases de Poder. Por exemplo, em caso de uma promoção o poder de Legitimidade aumenta, podendo influenciar, também, no aumento do Poder de Coerção e de Recompensa e na diminuição da Referência. Não há como estabelecer uma distinção entre as bases, nem como fazer uma gestão separadamente. É comum a combinação dessas pelos indivíduos, mesmo que seja em momentos diferentes.

Depois da afirmação dessa Teoria, pela ampla utilização em várias áreas do conhecimento, Raven a revisitou e deu-lhe uma nova roupagem com vista a torná-la ainda mais sólida e acreditada. O que não ofuscou o sucesso da aplicabilidade do modelo, pois em pesquisas atuais constata-se que conceitos e tipificações adotados por outros cientistas ainda são fieis aos modelos propostos inicialmente por French e Raven (MOTTA, 2008).

2.3.4 Raven e suas contribuições posteriores

As contribuições posteriores de Raven raramente estão exploradas nos livros utilizados para o ensino das questões relacionadas a Poder e à Influência Social nas organizações (MENDONÇA; DIAS, 2005).

Em 1965, Raven estabeleceu uma sexta base de poder, chamada de Poder de Informação (Quadro 7). Essa ocorre quando *P* muda o seu comportamento estimulado por uma reorganização cognitiva própria provocada pelo CONTEÚDO de uma influência exercida por *O*. Pode haver confusão com a concepção de poder de *Expertise*, mas esses não são iguais. *O* ao passar informações para *P*, que o leve a refletir e tomar decisões por si mesmo, isso é Poder de Informação. Quando *P* toma uma decisão, somente porque *O* tem especialidade no assunto e faria igual, configura-se Poder de *Expertise*.

French e Raven (1959)		Raven (1965)	
Coerção	Quando <i>O</i> exerce poder sobre <i>P</i> em virtude da sua capacidade de aplicar-lhe penalidade.	Dependente	Pública
Recompensa	Quando <i>O</i> exerce poder sobre <i>P</i> dando em troca uma recompensa.	Dependente	Pública
Legitimidade	Quando <i>O</i> usa de sua legitimidade para exercer poder sobre <i>P</i> .	Dependente	Privada
<i>Expertise</i>	Quando <i>O</i> usa de sua especialidade para exercer poder sobre <i>P</i> .	Dependente	Privada
Referência	Quando <i>O</i> usa de sua referência para exercer poder sobre <i>P</i> .	Dependente	Privada
Raven (1965)			
Informação	Quando <i>O</i> fornece uma informação a <i>P</i> , no sentido de reorganizar sua cognição e mudar seu comportamento.	Independente	Privada

Quadro 7 (2): As seis bases de Poder Social
 Fonte: Adaptado de French e Raven (1959); Raven (1965)

O autor classificou as seis bases de poder em dependentes ou independentes. Dependência é quando a influência exercida está baseada em características do influenciador. Independência é quando o influenciado não depende do influenciador. Todas as bases foram classificadas como dependentes, exceto o poder de informação que foi classificado com independente.

Raven (1965) separou ainda as bases em públicas ou privadas. Pública é quando ela estimula comportamentos apenas externos, mas não provoca modificações internas no influenciado e ele só age daquela maneira na presença do influenciador. Privada é quando o comportamento vai além de uma manifestação externa, provocando mudanças interiores no influenciado que permanecem com ou sem a presença do influenciador. Coerção e Recompensa foram consideradas públicas e Legitimidade, *Expertise*, Referência e informação, privadas

Em 1993, Raven apresentou um modelo dito – por ele – mais compreensivo (Quadro 8). Ele fez uma revisão na tipologia proposta em 1959, levando em conta aspectos como “motivação do agente, preferências pessoais, valores e normas, efetividade potencial das bases, manipulação, ferramentas de fortalecimento dos recursos do agente disponíveis, dentre outros.” (MARTINS; GUIMARÃES, 2007, p. 58)

French e Raven (1959)		Raven (1965)		Raven (1993)	
Coerção	Quando <i>O</i> exerce poder sobre <i>P</i> em virtude da sua capacidade de aplicarlhe penalidade.	Dependente	Pública	Ligada à pessoa	Coerção Pessoal
					Coerção Impessoal
Recompensa	Quando <i>O</i> exerce poder sobre <i>P</i> dando em troca uma recompensa.	Dependente	Pública	Ligada à pessoa	Recompensa Pessoal
					Recompensa Impessoal
Legitimidade	Quando <i>O</i> usa de sua legitimidade para exercer poder sobre <i>P</i> .	Dependente	Privada	Ligada ao cargo	Legitimidade formal – decorre da posição ocupada por uma pessoa
					Legitimidade de reciprocidade – decorre em função da necessidade de retribuir um favor recebido
					Legitimidade de equidade – decorre em função da necessidade de dar a cada um de acordo com o seu merecimento
					Legitimidade de dependência – decorre da dependência que um indivíduo tem da cooperação de outros para o alcance de um objetivo comum
<i>Expertise</i>	Quando <i>O</i> usa de sua especialidade para exercer influência sobre <i>P</i> .	Dependente	Privada	Ligada ao cargo	<i>Expertise</i> positiva
					<i>Expertise</i> negativa
Referência	Quando <i>O</i> usa de sua referência para exercer poder sobre <i>P</i> .	Dependente	Privada	Ligada ao cargo	Referência positiva
					Referência negativa
Raven (1965)					
Informação	Quando <i>O</i> fornece uma informação a <i>P</i> , no sentido de reorganizar sua cognição e mudar seu comportamento.	Independente	Privada	Ligada ao conteúdo	Informação direta
					Informação indireta

Quadro 8 (2): Detalhamento das bases de Poder Social e suas influências

Fonte: Adaptado de French e Raven (1959); Raven (1965, 1993); Rodrigues, Assmar e Jablonski (2003) e Mendonça e Dias (2005).

O autor classificou Recompensa e Coerção como pessoais e impessoais. Recompensa ou Coerção pessoal está ligada a uma pessoa (aspectos intangíveis: gratidão do chefe, inimizade de um colega). Recompensa ou Coerção impessoal está ligada ao material (aspectos tangíveis: aumento de salário, premiação extra).

No tocante à Legitimidade, Raven (1993) percebeu forte relação com a posição formal ocupada, existindo, todavia, formas mais sutis de manifestação dessa base. Ele destacou quatro tipos de Legitimidade: formal, baseada na posição formal ocupada pelo influenciador; de reciprocidade, que decorre da obrigação do influenciado em retribuir um favor ao concordar com o pedido do influenciador; de equidade, que acontece quando o influenciador exige algo como compensação por algum favor realizado por ele ou por algo negativo feito pelo influenciado; e por fim a de dependência ocorre quando uma pessoa sente-se forçada, pelas normas sociais, a cooperar com outra.

Em relação à *Expertise* e à Referência, na tipologia original foram tidas como as bases “BOAS” de poder e os aspectos negativos nelas não foram percebidos. Entretanto, em seu reestudo, Raven (1993) considerou que a manifestação dessas duas pode ocorrer de maneira positiva ou negativa.

Já o Poder de Informação pode ser direto: informações apresentadas ao alvo da influência; ou indireto: “quando o agente influencia por meio de sugestões para não mobilizar defesas no alvo” (MARTINS; GUIMARÃES, 2007, p. 58).

Raven (1993) destacou que todas as bases podem ocorrer motivadas por aspectos ligados à pessoa ou, simplesmente, pela função ocupada. Ligadas à pessoa estão a Coerção e a Recompensa e ligadas ao cargo estão a Legitimidade, a *Expertise* e a Referência. Na literatura consultada que serviu de base para a adaptação deste quadro, não foi possível identificar uma classificação para a base de poder informacional, entretanto ficou percebido que não há ligação direta nem com características pessoais do agente, nem com a sua posição formal, por isso ela foi classificada, aqui neste estudo, como ligada ao CONTEÚDO do influenciador.

2.4 Análise de Desempenho no Terceiro Setor

As organizações, sejam elas públicas, sejam privadas, com finalidade de lucro ou filantrópicas, motivadas pelas pressões externas, têm buscado, crescentemente, a eficiência e a excelência nas relações profissionais, razões que têm demandado o uso de medidas de desempenho.

Essas medidas funcionam como termômetros para controlar a performatividade organizacional e orientar ajustes quando necessários. Entretanto não há unanimidade quanto ao uso de metodologias e de indicadores de desempenho, principalmente entre as

organizações sem fins lucrativos (AGUIAR, 2004; MOORE *apud* AGUIAR, 2004). Além disso, o desempenho e os resultados são muito mais difíceis de medir e controlar nas instituições sem fins lucrativos do que nas empresas (DRUCKER, 2002), visto que, quase sempre, são intangíveis e de longo prazo, além dos indicadores serem consideravelmente numerosos (TEIXEIRA, 2006).

Para Roche (2000), avaliação de impacto é a análise sistemática das mudanças permanentes ou significativas, quer positivas, quer negativas, planejadas ou não, nas vidas das pessoas e oriundas de certa ação ou série de ações.

Um sistema de avaliação é representado por um conjunto de indicadores, que visam medir o desempenho, de acordo com a estratégia estabelecida para alcançar as metas e objetivos propostos. Cada sistema de medição estabelece suas perspectivas em função do que acredita ser relevante para o sucesso da organização e desenvolve medidores capazes de reconhecerem isso (TEIXEIRA, 2006, p. 66).

A avaliação de desempenho procura analisar como a organização aproveita os recursos disponíveis, como reage às oportunidades e às ameaças do ambiente e quanto dos objetivos foram alcançados. Ao estabelecer alguns mecanismos de controle a organização tem condições de avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade de suas ações (TENÓRIO, 2001).

Para Maximiano (1995), a avaliação deve ter como objeto a crítica aos objetivos estabelecidos e aos resultados alcançados, sendo os objetivos divididos em duas dimensões: quantitativa e qualitativa. Na primeira, são definidos os objetivos que podem ser mensurados numericamente e na segunda, os objetivos são de difícil mensuração. É comum se compreender as formas quantitativas (financeiras) como mais objetivas do que as qualitativas (não-financeiras). Entretanto, Banker et al (2000) constataram que medidas não-financeiras estavam significativamente associadas a resultados financeiros futuros e continham informações não consideradas nas quantitativas. Perceberam ainda que um plano de incentivo não-financeiro provocou melhoras em ambas as medidas.

Independente da caracterização quantitativa ou qualitativa, as medidas de desempenho precisam ser dotadas de certos atributos. Moreira (1996) compilou-os em: 1) confiabilidade: atribuir sempre o mesmo valor ao objeto que está sendo avaliado; 2) validade: medir realmente o que se planeja medir; 3) relevância: ter a capacidade de fornecer informação útil e nova, que ainda não tenha sido medida e que não possa ser substituída por outro indicador; e 4) consistência: apresentar um grau de equilíbrio em relação a determinado sistema de medidas.

Berliner e Brimson (1992) elencaram outros requisitos para bons indicadores de desempenho: 1) ser coerente com as metas organizacionais e considerar os fatores internos e externos para seu alcance; 2) ser adaptáveis às necessidades da atividade; 3) ser eficientes em relação aos custos; 4) ser fáceis de entender e aplicar; 5) ser visíveis e aceitos por todos os níveis da instituição a fim de receberem atenção e encorajarem a melhoria do desempenho.

No cenário do Terceiro Setor, cada vez mais, as organizações precisam mostrar seus resultados e seu desempenho para os financiadores (DIAS; RODRIGUES, 2002), bem como para a comunidade (CARVALHO, 2000) e, na maioria das vezes, para ambos (MOORE *apud* AGUIAR, 2004). Por isso, alguns modelos de AD têm sido propostos particularmente para este campo, considerando que toda instituição sem fins lucrativos existe em função do desempenho em mudar as pessoas e a sociedade (DRUCKER, 2002).

Esses tipos de AD específicos para as organizações sem fins lucrativos, geralmente são mais complexos, devido ao fato de nenhum modelo mensurar plenamente todas as variáveis (BARNEY, 1991), nem a especificidade dos serviços prestados, que dificulta a comparação entre as organizações (SMITH, 1988; MOORE, 2003 *apud* AGUIAR, 2004) e nem a diversidade de áreas de atuação, que dificulta a comparação entre os programas internos.

Vários autores já expuseram diversos elementos a serem considerados em uma AD envolvendo instituições do terceiro setor, entretanto ainda não é possível a definição de um modelo único para este campo organizacional.

Roche (2000) e Tenório (2001) disseram que as demandas e as opiniões das pessoas e das comunidades envolvidas devem ser levadas em conta. Barney (1991) complementou, afirmando que o desempenho de uma organização se dá pela satisfação dos envolvidos em relação aos recursos inicialmente aplicados.

Galer e Holliday (1988) elencaram quatro fatores que devem ser evitados em programas de avaliação de desempenho institucionais: 1) orientação e treinamentos mal realizados; 2) ausência de delegação; 3) falta de procedimentos e 4) comunicação pobre.

Barney (1991) trouxe algumas formas de mensuração de desempenho baseadas em recursos possíveis de serem utilizadas em organizações do terceiro setor, são elas: medidas de sobrevivência; desempenho do ponto de vista dos múltiplos *stakeholders*; e medidas contáveis. A primeira sugere que a própria sobrevivência da organização já é uma medida própria de desempenho, contudo é um indicador simplista. Já a segunda avalia o desempenho com base nas preferências e nos desejos dos *stakeholders*, sendo necessário compreender o contexto desses, expectativas, objetivos e aspirações. E, por fim, a terceira está baseada nos acontecimentos passados para a compreensão do histórico da organização e na análise de

quocientes que abordam diferentes realidades (índices de liquidez, de endividamento, de atividades e de rentabilidade e a análise vertical e horizontal).

Smith (1988) propõe que seja utilizada a relação custo/benefício, sendo essa igual aos benefícios totais divididos pelos custos totais. Para o autor esta metodologia consegue mensurar a eficiência e a eficácia institucional, bem como pode permite comparações entre entidades de diferentes atuações.

Para Blickendorfer e Janey (1988) medidas de performance, para contribuir com o processo decisório, precisam oferecer informações relativas às áreas vitais ao alcance das metas organizacionais. Um detalhamento desta compreensão é realizado por Morrel (*apud* Blickendorfer e Janey, 1988), onde cinco áreas chaves a serem avaliadas são apresentadas: 1) resultados alcançados pela organização na busca pela sua missão; 2) eficácia no planejamento estratégico, de tempo e financeiro; 3) potencialidade da organização para conquistar estabilidade financeira; 4) alocação e uso dos bens de capital; 5) aproveitamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Vogt (1999c) propõe quatro tipos de resultados a serem medidos em organizações sociais: 1) medidas de eficácia, que medem o nível em que a entidade satisfaz a própria missão; 2) medidas de eficiência, que avaliam quão bem os serviços minimizam os esforços, as despesas e os desperdícios, enquanto produzem os resultados esperados; 3) medidas de satisfação do cliente, que mensuram a satisfação dos clientes [beneficiários] com os serviços [ações] e resultados; 4) medidas de processo, que verifica o nível em que a organização alcança os objetivos operacionais.

Tachizawa (2002) argumenta que indicadores de gestão precisam ser definidos para monitoramento das atividades das ONGs. Esses podem ser relações entre duas variáveis, na forma de numerador e denominador, onde os valores sejam passíveis de mensuração e devem considerar dois níveis de abrangência: i) indicadores de gestão; e ii) indicadores de qualidade e desempenho.

Os indicadores de gestão destinam-se a avaliar a organização como entidade fornecedora de produtos e prestadora de serviços a seus clientes atuais e potenciais, conforme mensuração de parâmetros estratégicos, sobretudo em seu processo de interação com o meio ambiente externo. [...] *indicadores de qualidade e de desempenho* [...], destina-se à avaliação de qualidade e de desempenho relativa a cada processo da organização e é onde se situam os indicadores de gestão ambiental e de responsabilidade social. (TACHIZAWA, 2002, p. 208)

Esse autor salienta que na estruturação de métricas consistentes uma instituição deve: “a) identificar as saídas mais importantes da organização e de cada processo-chave; b) identificar as dimensões críticas de desempenho para cada dessas saídas; c) determinar métricas para cada dimensão crítica; e d) desenvolver metas ou padrões para cada métrica” (TACHIZAWA, 2002, p. 211).

Tachizawa (2002, p. 212) menciona ainda que as métricas estabelecidas são capazes de:

a) assegurar que o desempenho na organização esteja sendo gerenciado; b) identificar adequadamente os problemas e o ordenamento de prioridades; c) estabelecer uma compreensão clara para os funcionários do que a organização espera dos funcionários; d) assegurar uma base objetiva e equitativa para recompensas e programas de incentivos.

Finalizando, Tachizawa (2002, p. 226-227) apresenta elementos a serem considerados por um bom sistema de indicadores com capacidade de monitorar e avaliar os resultados:

- é coerente com a visão e com a concepção que as organizações envolvidas têm sobre os objetivos centrais e as dimensões que um projeto deve considerar e resulta da negociação transparente e não impositiva dos diferentes interesses e expectativas;
- considera particularidades do contexto e foi desenvolvido com base em bom conhecimento da realidade na qual se vai intervir;
- define indicadores que captam efeitos atribuíveis às ações, aos serviços e aos produtos gerados pelo próprio projeto;
- tem indicadores bem definidos, precisos e representativos de aspectos centrais da estratégia do projeto, sem ter pretensão de dar conta da totalidade;
- está orientado para o aprendizado, estimulando novas reflexões e a compreensão pelos vários envolvidos sobre a complexidade dos fatores que podem determinar ou não o alcance dos objetivos;
- prevê e especifica os meios de verificação que serão utilizados, bem como os responsáveis pela coleta de informação, pela análise e tomada de decisões;
- combina de modo adequado à natureza do projeto, à indicadores relativos à eficiência, à eficácia e à efetividade;
- é simples, capaz de ser compreendido por todos e não apenas por especialistas, sem ser simplista;
- é viável do ponto de vista operacional e financeiro;
- fornece informações relevantes e em quantidade que permite a análise e a tomada de decisão;
- aproveita as fontes confiáveis de informações existentes, poupando recursos, tempo e energia do projeto.

Rosa e Costa (2003) estudaram sete organizações e suas formas de administração, sendo quatro organizações públicas e três do terceiro setor da cidade de Ribeirão Preto, em São Paulo. O trabalho foi norteado pelo objetivo de analisar e comparar o desempenho na prestação de serviços sociais de educação infantil, tendo como parâmetros a quantidade e a diversidade dos serviços, a análise dos custos e os indicadores de desempenho especificados. Para tanto, foram usados indicadores tais como: número de criança; número de criança por funcionário; número de voluntários; despesa de manutenção por criança; despesas administrativas por criança; folha de pagamento por despesa total; receita por criança; e custo por criança.

Diante das reflexões apresentadas sobre a AD, pode-se perceber a complexidade do tema e a façanha que é empreender a construção de indicadores para as organizações do terceiro setor. Entretanto, não se pode mais negar que o desempenho dessas instituições precisa sem mensurador, principalmente porque a apresentação desses resultados é cada vez mais exigida pelos financiadores e pela comunidade em geral.

É possível até dizer que a prática da AD nas instituições sem fins lucrativos dão subsídios para a melhoria em alguns aspectos da gestão, como a redução de custos operacionais e administrativos, potencialização da captação de recursos e aumento da eficácia de programas e setores.

No cenário das ONGs do estado de Pernambuco, tendo como referência a amostra trabalhada, foi observado dentre os modelos de AD aqui discutidos a incompatibilidade do uso de apenas uma deles no tocante à amostra, considerando que um único modelo não contemplou toda a diversidade exposta no grupo de ONGs pesquisado.

Contudo, a junção de aspectos de alguns dos modelos apresentado parece ser mais coerente e adequada, pois dessa forma é possível ponderar questões relevantes que não favorecem as diferenças entre as organizações, tais como: i) a construção de variáveis compostas no formato “x/y”, onde se relacionam duas variáveis com valores passíveis de mensuração e que envolvam aspectos de gestão e de qualidade e desempenho (TACHIZAWA, 2002); e ii) a consideração máxima da especificidade dos serviços prestados e da diversidade das áreas de atuação e de beneficiários das instituições analisadas, por isso deve-se explorar indicadores que não favorecem as diferenças entre elas (SMITH, 1988).

3 Problemática

3.1 Amadorismo vs. Profissionalismo nas ONGs

Nas primeiras ONGs não havia preocupação com o profissionalismo da gestão. Os administradores (gestores) eram pessoas de várias áreas de formação. Raramente havia ligação entre a especialização profissional e a área de atuação na organização. Boa vontade, disponibilidade e militância, eram alguns dos fatores levados em conta no momento da seleção, inclusive para os cargos da administração. A formação e o aperfeiçoamento profissional eram pouco considerados, porque eram aprendidos na prática. O que mais valia era o “amor pela causa”. Estar preocupado com qualificação profissional era “coisa de empresa privada”. Pouca ou nenhuma atenção era dada a isso nas ONGs, que se configurava como ameaça à ideologia desse tipo de organização.

Até os anos 70, termos como ‘administração’ não eram aceitos por serem vistos como relativos à lógica econômica das empresas, do mercado e, portanto, incompatíveis com uma organização sem fins lucrativos. Drucker (2002) chegou a dizer que na década de 50, ‘gerência’ era considerada um palavrão nessas instituições.

No final do século XX, as ONGs sentiram necessidade de melhorar algumas técnicas de gestão, principalmente ligadas à captação e à gestão de recursos financeiros. Isso se deu porque a diversificação de financiadores se tornou inevitável, pois a cooperação internacional, que era a principal fonte de recursos para as ONGs brasileiras, começou a destinar seus recursos para países de maior pobreza que o Brasil e o papel atribuído a essas organizações foi ampliado para um leque muito maior de políticas públicas (ABONG, 2007b). Assim tiveram que angariar recursos públicos e de empresas privadas para garantir a estrutura organizacional e a realização das ações. Com isso outros modelos de gestão, além do utilizado pela cooperação internacional, passaram a fazer parte do cotidiano das ONGs. Para dar conta da conjuntura iminente, o profissional especializado começou a ser essencial e o espaço do colaborador apenas militante começa a diminuir.

A partir dos anos 90, as organizações iniciaram o desenvolvimento de uma gestão estratégica e a busca pela institucionalidade, percebendo a necessidade da competência e da

capacidade estratégica como requisitos para sobreviver e garantir espaço político, num contexto de transformações, globalização e novos desafios.

Nos anos 2000, a abordagem estratégica torna-se centro na gestão das ONGs. O palavrão do passado vira palavra de ordem. Termos como ‘planejamento estratégico’, ‘objetivos’, ‘metas’, passaram a ser aceitos com facilidade pelos atores sociais e exigidos pelos gestores dessas instituições.

Além da capacidade adaptativa às novas formas de gestão, a estrutura, o quadro profissional, a experiência com a temática do projeto em questão também viraram diferenciais junto aos financiadores.

Nem todas as ONGs passaram por este processo no mesmo período. Algumas resistiram por mais tempo a necessidade de profissionalizar-se e investir em mudança. Para essas, o estudo e o aprimoramento da gestão se apresentam incipientes e falar em técnicas inovadoras de gestão ainda é um grande desafio. O cenário atual é totalmente diferenciado e as organizações precisam dedicar um tempo para trabalhar estratégias de captação de recursos, metas, resultados, avaliação e sustentabilidade. Assuntos secundários tornaram-se prioridade.

As agências de cooperação internacional exerceram papel de destaque na demanda pela profissionalização das ONGs, porque passaram a privilegiar o profissional especializado no lugar do militante. Além disso, seus contratos de parceria foram cada vez mais dotados de exigências em termos de controle de execução de atividades e de orçamento.

A demanda pela profissionalização nas ONGs orienta para uma mudança generalizada em seu perfil, mas não influi na missão ou na ideologia. Além de militantes e ativistas assumidos, o quadro precisa ser composto por pessoas com formação e conhecimento na área em que atuam, principalmente no tocante à administração e à gestão. Até os voluntários passaram a ser recrutados de maneira mais rigorosa, com base em suas especializações (HARTIGAN; ELKINGTON, 2009).

A organização também deve se preocupar com a criação, o uso e o aprimoramento de ferramentas para planejamento, monitoramento e avaliação, bem como sistemas de comunicação em rede, divulgação de suas ações e investimento em estrutura, sistema de informações gerenciais e inovação constante.

O uso dessas estratégias profissionais de gestão contribui para o desenvolvimento e a sustentabilidade das ONGs. Entretanto, não deixa de ser um desafio constante, mesmo para aquelas que já internalizaram essas práticas, porque exige acompanhamento permanente.

Essas organizações, quando surgiram no Brasil na década de 50, tinham uma administração bastante informal, permeada pelo amadorismo e orientada pela militância. Atualmente, é visível cada vez mais uma atuação profissional e a busca pela eficiência e eficácia. Mesmo com enorme lacuna de teorias, modelos e mecanismos específicos, sejam eles administrativos, organizacionais, sejam eles gerenciais, essas instituições precisam adaptar as práticas das empresas e do setor público à lógica do terceiro setor. Entretanto, como possuem natureza e objetivos singulares, nem são Estado, nem almejam lucro, precisam observar suas especificidade nessas adaptações, o que aumenta a complexidade do processo.

3.2 O Poder nas ONGs

O poder e os impactos de suas práticas são assuntos antigos para a humanidade. Entretanto, ainda é visto como algo negativo e sempre ligado a situações desagradáveis. No âmbito organizacional o olhar é o mesmo e afirmar a sua presença é evidenciar que há algo errado. Gera desconforto quando aparece a necessidade de dialogar sobre o tema, tornando complicado para o pesquisador ter acesso a este conteúdo e investigá-lo. Cunha (2005) determina a má reputação do poder ao fato de estar sempre associado a comportamentos nem tão apropriados, como ambição, inveja, ameaça, troca de favores, nepotismo, corrupção. A julgar por este papel de vilão é que os estudos organizacionais sobre poder sejam ainda modestos, mesmo que estejam em crescimento. No contexto das ONGs, esta moderação é ainda mais acentuada. Apesar do notável crescimento do terceiro setor nas duas últimas décadas, ainda há muito que aprofundar nos estudos sobre as relações de poder nesse ambiente (DIAS, 2008).

Apesar da generalizada visão negativa do poder, ele está presente em todos os espaços sociais e organizacionais, onde as ONGs e suas complexidades e particularidades estão compreendidas. Esses espaços são palcos para jogos de poder (CARVALHO; VIEIRA, 2007). Esses espaços complexos de manifestação de poder, mesmo que latente, precisam ser aceitos como reais e estudados.

O estudo das relações de poder dentro das organizações permite uma maior compreensão sobre o tema. À medida que o enigma do poder vai sendo clarificado, construtos são renovados e o conhecimento é construído. Isso norteia a administração das relações de

poder que, quando reconhecidas, podem ser bem vivenciadas no âmbito organizacional e contribuir para a maturidade e não para a morte.

3.3 Desempenho nas ONGs

Com todas as transformações ocorridas nos processos de gestão das ONGs a partir da década de 90, é cada vez mais notável a semelhança entre a administração das ONGs e a dos outros setores da economia.

Segundo Hudson (1994), todos os setores econômicos dependem de administradores competentes focados em objetivos, controle de recursos, trabalho em equipe, desenvolvimento profissional e que estejam abertos a processos críticos. A diferença entre o terceiro setor e os demais é que naquele é frágil a ligação entre os financiadores e os beneficiários, o que inexistente no governo e nas empresas. O retorno dos usuários e dos clientes que o primeiro e o segundo setores recebem, é quase inexistente nas organizações sem fins lucrativos.

O autor relaciona outros sete fatores que distinguem as organizações sem fins lucrativos: 1) é fácil ter objetivos vagos; 2) o desempenho é difícil de ser monitorado; 3) as organizações são responsáveis perante muitos financiadores; 4) as estruturas administrativas são complexas; 5) o voluntariado é ingrediente essencial; 6) os valores precisam ser cultivados; e 7) não existe um resultado financeiro para determinar prioridades.

Outra diferença dessas instituições diz respeito às redes de relacionamentos das quais participam, visto que se articulam em diversas redes e têm uma diversidade muito maior de relacionamentos fundamentais. Para Drucker (2002), nas empresas, com exceção das maiores, os relacionamentos vitais são poucos, mas nas ONGs há uma variedade enorme de públicos, onde cada um exige um relacionamento específico.

Quando se trata de desempenho, as ONGs têm uma dificuldade histórica para realizar o monitoramento, para construir indicadores e para avaliar os resultados, visto que o lucro financeiro não serve como medida. Essas organizações são agentes de mudanças nas pessoas e seus resultados são sempre mudanças em comportamentos, condições, visão, saúde, conhecimento e competências. São estes resultados que determinam a capacidade de desempenho da instituição, assim ela cresce e amadurece quando investe nas pessoas.

Um bom desempenho institucional está ligado a um bom desempenho das pessoas que a fazem. E para que haja um bom desempenho das pessoas é necessário que elas sejam estimuladas em suas fortalezas e reeducadas em suas fraquezas.

3.4 Objetivos

3.4.1 Geral

O presente trabalho pretende investigar a relação entre Maturidade Organizacional e Poder e Desempenho Organizacional, no contexto das Organizações Não-Governamentais do estado de Pernambuco, partindo da hipótese de que nesse cenário, uma maior Maturidade Organizacional favorece a predominância do Poder baseado em *Expertise* e Referência (mais do que em Coerção, Recompensa e Legitimidade), o que, por sua vez, tenderia a causar impactos no Desempenho da organização.

3.4.2 Específicos

- Apreciar o grau de Maturidade Organizacional entre as ONGs pesquisadas com base no modelo de CVO de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992);
- Identificar o uso do Poder nas relações entre os colaboradores das organizações pesquisadas com base no modelo de French e Raven (1959);
- Analisar a relação entre o grau de Maturidade Organizacional e o uso das diversas Bases do Poder Social nas instituições pesquisadas;
- Estudar a relação entre o Perfil das ONGs pesquisadas e seus níveis de Maturidade Organizacional; e
- Verificar o impacto da Maturidade Organizacional e do Poder no Desempenho Organizacional entre as organizações pesquisadas.

3.5 Justificativas

Aproximadamente 1,7 milhão de profissionais de diversas áreas de formação atuavam nas FASFIL em 2005 (IBGE, 2008). Embora abordagens práticas e técnicas dominem a literatura desse Setor, o debate acadêmico e conceitual vem galgando espaço. Esse cenário começa a ser visto como um espaço de características próprias na discussão dos estudos organizacionais. Mesmo assim, os impactos da existência do Terceiro Setor ainda são desconhecidos pela sociedade, mesmo ele sendo responsável por executar papéis governamentais. A busca pelo aprofundamento acadêmico e teórico passa ser significativo para a construção de bases mais sólidas no estudo desse campo temático.

Como um fenômeno do próprio sistema social, o poder também está presente nas organizações como parte da realidade organizacional. Sua importância tem transformado numa crescente as reflexões a seu respeito há mais de 50 anos. Assim como nas demais organizações, nas ONGs também podemos ver, nos relacionamentos interpessoais, o fenômeno do poder como influência social – visto que constantemente estamos influenciando pessoas e por elas sendo influenciados – mesmo que seja esta influência apenas por funcionalidade. Nesse setor, o capital humano tem uma significativa importância, pois carrega consigo muito dos propósitos institucionais. Nessa atuação, constantemente é necessário o relacionamento interpessoal. O impacto da maneira como essas relações são estabelecidas é notado no resultado do trabalho, inclusive refletindo na intensidade do desenvolvimento organizacional.

No contexto organizacional destacado para este estudo podem ser percebidos graus distintos de Maturidade Organizacional, que podem ou não ter relações específicas com certas bases de poder, objeto da hipótese desta pesquisa, que pode inclusive trazer contribuições inéditas pelo estabelecimento de um modelo científico inovador. Maturidade Organizacional é um tema ainda em estudo emergente, o que não diminui a sua importância e por isso a necessidade de aumentar o lastro de suas reflexões.

O estudo combinado de Poder e Maturidade Organizacional no cenário das ONGs é um estudo inovador e visa contribuir holisticamente com as reflexões sobre os temas e com o aumento das suas bases teóricas.

Os resultados deste estudo podem, ainda, servir de suporte para estruturação, gestão e consultorias em organizações do Terceiro Setor, principalmente em ONGs (inclusive na identificação de problemas e proposição de soluções). A intenção é ir além da descrição de

fenômenos e perpassar pela discussão sobre desempenho organizacional, tão necessário para a sustentabilidade.

4 Método

Quando se fala em pesquisa científica, aparece logo em cena um paradigma (moderno) muito bem estabelecido, o qual serve de parâmetro para classificar os conhecimentos como científicos ou não. Nesse ambiente é constante a presença do critério da refutabilidade. Para ser científico, o conhecimento precisa ter a capacidade de ser submetido a testes, caso não seja possível, não é Ciência. Convicções, sejam elas robustas ou não, ficam ainda no plano da subjetividade (POPPER, 2006). Subjetividade esta, se for considerado como cientificamente objetivo tudo aquilo que possui a capacidade de ser testado. Assim, a Ciência parece não considerar os conhecimentos que se apresentam como incapazes de serem submetidos a verificações. Para Popper (2006) a objetividade dos enunciados científicos consiste na possibilidade de testá-los. O autor ainda afirma que é impossível tomar seriamente, nem mesmo nossas próprias observações, até elas serem repetidas e submetidas à prova.

Esta pesquisa trata de um estudo hipotético dedutivo, onde será aplicado o *modus tollens*, que consiste em derivar consequências empíricas de uma hipótese e submetê-las a testes. Se essas não resistirem, serão falseadas. Formulando, pode-se dizer que: Se P , então Q . Não Q , logo não P . O *modus tollens*, já é visto, pelas ciências sociais, como uma regra estabilizada e conduz a teorias mais úteis para determinadas finalidades (FREITAS; COLLARES, 2001).

Para tanto, escolheu-se uma abordagem quantitativa, visto que:

- i) A representação matemática, por ser uma ferramenta simbólica de alta capacidade, dá suporte ao pensamento humano, conseguindo explicitar tanto intensidades quanto relações lógicas;
- ii) A notação matemática é explícita e compacta ao mesmo tempo, facilitando comunicação e auditabilidade. As abordagens não matemáticas, são menos sensíveis à identificação de ambiguidades e a imprecisões lógicas, ocorridas pela abordagem da linguagem. A lógica matemática diminui lacunas para ambiguidades;
- iii) A matemática, além de um conjunto de ferramentas com capacidade de auxiliar o raciocínio humano, pela superação dos limites mentais, é uma linguagem e uma lente cultural;

- iv) A abordagem matemática tem um maior poder de convencimento, tendo em vista os instrumentos utilizados. Além disso, permite acessar amostras mais significativas, diminuindo as distorções e particularidades.

4.1 Participantes

O objeto desta pesquisa foram 32 ONGs localizadas no estado de Pernambuco (Apêndice E), estando 21 em Recife, 1 no Cabo, 7 em Olinda, 1 em Bezerros, 1 em Ouricuri e 1 em Serra Talhada, entrevistadas entre 5 de julho e 27 de outubro de 2010.

De acordo com Silver (2000), para acessar às informações e obtê-las sobre o universo a ser pesquisado, pode-se utilizar listas especializadas como fonte de consulta. Por isso, foram adotados dois referenciais para o recrutamento das organizações. O primeiro foi a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), onde 17 ONGs foram entrevistadas. Enquanto que o segundo ficou sendo o site Atitude Cidadã, com 15 participantes.

As pessoas que representaram a organização na pesquisa estavam trabalhando nela há mais de seis meses e possuíam vínculo institucional direto.

4.2 Materiais

Foram desenvolvidos três questionários, visando traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos (GIL, 1996) e suscitar dos informantes respostas sobre o assunto (CHIZZOTTI, 1991). Em todos os instrumentos foram utilizadas variáveis elaboradas e ordenadas com base nos objetivos do estudo, conforme detalhamento no Quadro 9.

O primeiro questionário (Apêndice B), denominado cadastral, visava obter informações, tais como: idade, quantidade de funcionário, tipo de financiamento recebido, quantidade de beneficiários, para composição do perfil das organizações.

O segundo questionário (Apêndice C), sobre Maturidade, elaborado com base nas dimensões do CVO de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), visava obter informações sobre o grau de formalização e institucionalização, o processo de planejamento e gestão, estratégias de expansão e relação com o mercado.

O terceiro questionário (Apêndice D), relacionado ao Poder, baseado no instrumento elaborado por Mota (2007), visava obter informações sobre o uso das bases de poder nos diferentes níveis de Maturidade Organizacional.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Variáveis	Questões
Investigar empiricamente a relação entre Maturidade Organizacional e Poder e Desempenho Organizacional, no contexto das Organizações Não Governamentais do estado de Pernambuco, partindo da hipótese de que nesse cenário, uma maior Maturidade Organizacional favorece a predominância do Poder baseado em Expertise e Referência (mais do que em Coerção, Recompensa e Legitimidade), o que, por sua vez, tenderia a causar impactos no Desempenho da organização	Apreciar o grau de Maturidade Organizacional entre as ONGs pesquisadas com base no modelo de CVO de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992)	Estrutura organizacional	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37
		Políticas, regras e procedimentos	38, 39, 40
		Planejamento e coordenação	41, 42, 43, 44, 45, 46
		Poder	47, 48, 49
		Inovação e criatividade/Conservadorismo	50,51
		Relação com o mercado (público alvo)	52, 53, 54, 55
		Sistema de informações gerenciais	56, 57
		Relacionamento com o ambiente externo (outras ONGS)	58, 59, 60
		Captação e ordenação de recursos	61, 62, 63, 64
	Identificar o uso do Poder nas relações entre os colaboradores das organizações pesquisadas com base no modelo de French e Raven (1959)	Coerção	67, 68, 69
		Recompensa	70, 71, 72
		Legitimidade	73, 74, 75
		Referência	76, 77, 78
		Expertise	79, 80, 81
	Analisar a relação entre o grau de Maturidade Organizacional e o uso das diversas Bases do Poder Social nas instituições pesquisadas	Maturidade	28 a 64
		Coerção	67, 68, 69
		Recompensa	70, 71, 72
		Legitimidade	73, 74, 75
		Referência	76, 77, 78
	Estudar a relação entre o Perfil das ONGs pesquisadas e seus níveis de Maturidade Organizacional	Expertise	79, 80, 81
		Respondente	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
		Idade	12
		Atuação	13, 18
		Colaboradores	14, 15, 16
		Recursos	17, 19
		Beneficiários	20
		Hipercultura	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
Maturidade		28 a 64	
Verificar o impacto da Maturidade Organizacional e do Poder no Desempenho Organizacional entre as organizações pesquisadas	Maturidade	28 a 64	
	Poder	67 a 81	
	Crescimento	14, 15, 16, 28, 29, 30, 52, 53, 54, 55, 61, 62	
	Eficiência	13, 28, 29, 30, 31, 52	
	Eficácia	20, 28, 29, 30, 54	

Quadro 9 (4): Relação das Variáveis com os Objetivos Geral e Específicos
Fonte: Elaboração Própria

As questões sobre Desempenho foram abordadas nos segundo e terceiro questionários, visto que foram variáveis combinadas a *posteriore*.

4.3 Procedimentos

As ONGs foram contactadas individualmente pela pesquisadora, via telefone, para uma explicação prévia sobre a pesquisa. Em seguida, o convite (Apêndice A) foi enviado para o *e-mail* informado no contato telefônico e aguardou-se a resposta da organização. Quando ocorreu de não haver resposta, novos contatos, por telefone e/ou *e-mails* foram realizados até que se conseguisse marcar a entrevista (Figura 7).

As entrevistas foram realizadas no período de 05 de julho de 2010 a 27 de outubro de 2010, pela pesquisadora, em local escolhido pelo respondente indicado pela ONG, geralmente na própria instituição. Apenas dois questionários foram encaminhados via e-mail, em virtude de conveniência para o respondente.

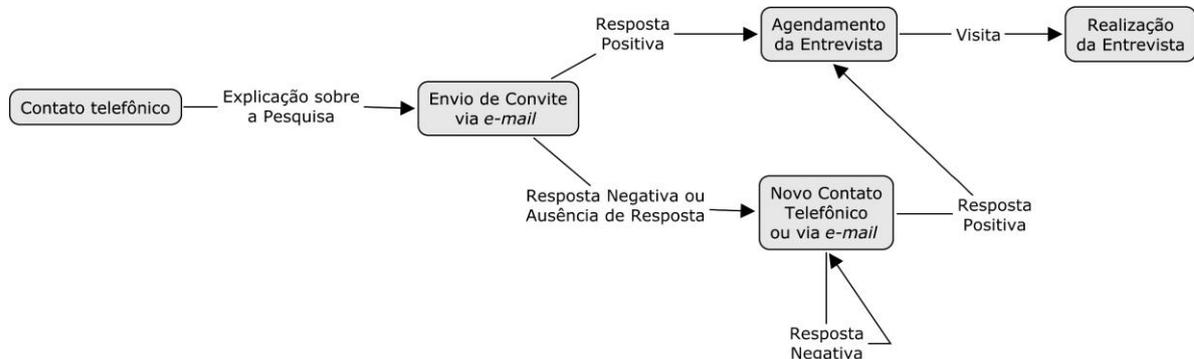


Figura 7 (4): Mapa conceitual do procedimento de abordagem às ONGs
Fonte: Elaboração Própria

4.4 Análise

Os dados coletados foram organizados e tabulados eletronicamente. Em seguida, foram analisados com o auxílio de métodos estatísticos descritivos e inferenciais, visando caracterizar a amostra e cruzar dados para estabelecer conclusões sobre os objetivos e a

hipótese de pesquisa. Tudo isso foi realizado através do programa *Statistica* versão 8 e denotado por meio de tabelas e gráficos.

Para fins de análise neste estudo, consideraram-se três indicadores principais: Poder, Maturidade e Desempenho.

O indicador de Maturidade foi construído com base no CVO de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) e representa uma soma de variáveis dicotômicas e dicotomizadas, relacionadas com oito dimensões do modelo (Quadro 10), a saber: Estrutura organizacional; Políticas, regras e procedimentos; Planejamento e coordenação; Poder; Inovação e criatividade; Sistema de informações gerenciais; Relacionamento com o ambiente externo (outras ONGs); e Captação e ordenação de recursos.

Variáveis da Maturidade	Dimensão	Questão
Estação de trabalho	Estrutura organizacional	34
Gestão do recurso financeiro		35
Software para gestão de atividade		36
Software para gestão de recursos		37
Organograma	Políticas, regras e procedimentos	38
Manual de atividades		39
Plano de desenvolvimento profissional		40
Cronograma para as atividades	Planejamento e coordenação	41
Planejamento anual		42
Sistematização do planejamento anual		43
Avaliação anual		44
Sistematização da avaliação anual		45
Monitoramento de atividades		46
Divulgação do planejamento anual	Poder	47
Divulgação da avaliação anual		48
Coordenação formal		49
Meios para divulgar ações	Inovação e criatividade	50
Espaços para divulgar ações		51
Informação para diretoria	Sistema de informações gerenciais	56
Software para Projetos, Adm. e Comunicação		57
Participação em Rede presencial	Relacionamento com o ambiente externo (outras ONGs)	58
Participação em Rede virtual		59
Potencialização de parcerias		60
Busca pela diversificação de financiadores	Captação e ordenação de recursos	63
Núcleo de captação de recurso		64

Quadro 10 (4): Composição do Indicador de Maturidade

Fonte: Elaboração Própria

O indicador de Poder foi adaptado do instrumento elaborado por Motta (2007), que criteriosamente planejado e devidamente testado anteriormente, já demonstrou consistência para a mensuração do uso das bases de poder de French e Raven (1959). A ocorrência das bases (Coerção, Recompensa, Legitimidade, Referência e *Expertise*) foi verificada pela combinação de três variáveis para cada uma, possibilitando medir a intensidade do uso de cada uma individualmente (0-3), mas também, do uso geral do poder (0-15).

O indicador de Desempenho foi composto em três dimensões: Crescimento, Eficiência e Eficácia (Quadro 11). O primeiro envolve a evolução dos financiadores, dos projetos, dos beneficiários e dos colaboradores. Já o segundo está voltado para áreas de atuação e receita. Enquanto o terceiro foca nos beneficiários.

Todas as variáveis compostas usadas nesse indicador estão no formato “x/y”, onde se relacionam duas variáveis com valores passíveis de mensuração e que envolvam aspectos de gestão e de qualidade e desempenho (TACHIZAWA, 2002). Considerou-se ao máximo a especificidade dos serviços prestados e a diversidade das áreas de atuação e de beneficiários das instituições analisadas (SMITH, 1988), por isso acredita-se que este indicador não favoreça as diferenças entre elas.

Dimensão	Variável Composta	Medição
Crescimento	Evolução dos Financiadores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Financiadores 2010 (62)} - \text{N}^\circ \text{ Financiadores 2009 (61)}}{\text{N}^\circ \text{ Financiadores 2009 (61)}}$
	Evolução dos Projetos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Projetos 2010 (53)} - \text{N}^\circ \text{ Projetos 2009 (52)}}{\text{N}^\circ \text{ Projetos 2009 (52)}}$
	Evolução dos Beneficiários	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Beneficiários 2010 (55)} - \text{N}^\circ \text{ Beneficiários 2009 (54)}}{\text{N}^\circ \text{ Beneficiários 2009 (54)}}$
	Evolução dos Colaboradores (Funcionários+Voluntários+Estagiários)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Colaboradores 2010} - \text{N}^\circ \text{ Colaboradores 2009}}{\text{N}^\circ \text{ Colaboradores 2009 (29+28+30)}}$ (14+15+16) - (29+28+30)
Eficiência	Quantidade por diversidade dos serviços prestados (ROSA; COSTA, 2003)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Projeto de 2009 (52)}}{\text{Áreas de Atuação (13)}}$
	Receita por colaboradores	$\frac{\text{Receita de 2009 (31)}}{\text{N}^\circ \text{ Colaboradores 2009 (29+28+30)}}$
Eficácia	Beneficiários por colaboradores (ROSA; COSTA, 2003)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Beneficiários de 2009 (54)}}{\text{N}^\circ \text{ Colaboradores 2009 (29+28+30)}}$
	Quantidade por diversidade dos beneficiários apoiados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Beneficiários de 2009 (54)}}{\text{Tipos de Beneficiários (20)}}$

Quadro 11 (4): Composição do Indicador de Desempenho
Fonte: Elaboração Própria

Na análise foram considerados os resultados estatisticamente ($p \leq 0,05$) e marginalmente ($p \leq 0,10$) significativos tendo em vista o número de organizações pesquisadas.

5 Resultados

5.1 Descrição da Amostra

Um total de 32 ONGs respondeu ao questionário de forma completa. A amostra ficou diversificada em vários aspectos, visto que foi observado:

- o vínculo associativo: 17 organizações estavam associadas à Abong (em novembro de 2009) e 15 estavam cadastradas no site Atitude Cidadã;
- a localização: as instituições estavam localizadas na região metropolitana, mas também houve no Agreste e no Sertão do estado de Pernambuco;
- a área temática de atuação: houve organizações que atuavam desde 2 até 18 áreas distintas;
- o público beneficiário: as instituições trabalhavam desde 1 até 13 tipos diferentes de beneficiários;
- a faixa orçamentária: variou entre orçamentos médios de ‘até R\$ 250.000,00’ a ‘acima de R\$ 2.000.000,00’; e
- o tempo de constituição: originadas entre os anos de 1960 e 2007.

5.2 Demografia das Organizações

Quanto ao ano de fundação, a amostra apresentou-se bem diversificada, sendo a mais antiga fundada em 1960 e a mais jovem em 2007. As instituições originadas até o ano de 1995 perfizeram 75% das pesquisadas. A média de idade foi de 22,3 anos (DP=11,53), variando individualmente dos 3 aos 50 anos, sendo a distribuição gaussiana ($p > .20$ no teste de Kolmogorov-Smirnov).

No que diz respeito às áreas de atuação, as organizações apresentaram, no geral, uma média de 9,8 áreas (DP=4,99), sendo a distribuição gaussiana ($p > .20$ no teste de Kolmogorov-Smirnov), considerando que o total questionado foi de 18 tipos distintos. Já em relação aos

beneficiários, a média foi de 5,6 tipos distintos (DP=3,72), com distribuição também gaussiana ($p > .20$ no teste de Kolmogorov-Smirnov) e um total de 13 públicos diferentes.

As áreas de atuação mais recorrentes foram: Justiça e promoção de direitos (81,3%); Educação (78,1%); Conselhos, Redes e Fóruns (75,0%); Assistência Social (68,8%); e Organização popular/ participação popular (65,6%). Enquanto isso, os tipos de beneficiários que mais foram assistidos foram: Mulheres (78,1%); Crianças e adolescentes (71,9%); Organizações Populares/ Movimentos Sociais (56,3%); População em geral (56,3%); e Outras ONGs (50,0%). Mais detalhes podem ser visto no Apêndice F, Tabelas IV e V.

Em relação à quantidade de funcionários, voluntários e estagiários (Tabela 1), poucas variações foram percebidas, com destaque para as médias dos voluntários em 2009 (21,1) e 2010 (12,0).

Tabela 1 (5): Informações estatísticas sobre quantidade de colaboradores						
Tipo	Funcionários		Voluntários		Estagiários	
Ano	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Mínimo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mediana	17,0	16,0	2,0	2,0	1,5	0,0
Moda	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Frequência da Moda	4,0	4,0	13,0	12,0	13,0	19,0
Média	22,1	23,0	21,1	12,0	1,6	1,4
Máximo	120,0	180,0	468,0	180	7,0	13,0
1º Quartil	7,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3º Quartil	24,5	24,5	10,0	9,0	2,0	2,0
Desvio Padrão	25,8	34,1	82,3	32,4	1,7	2,7

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Nenhuma das distribuições acima foi gaussiana ($p < .01$ no teste de Kolmogorov-Smirnov).

Pouco mais de um terço da amostra tinha orçamento anual menor ou igual a R\$250.000,00 (Gráfico 1). Aquelas que tinham orçamentos acima de R\$2.000.000,00 representaram pouco mais de 15% das instituições entrevistadas.

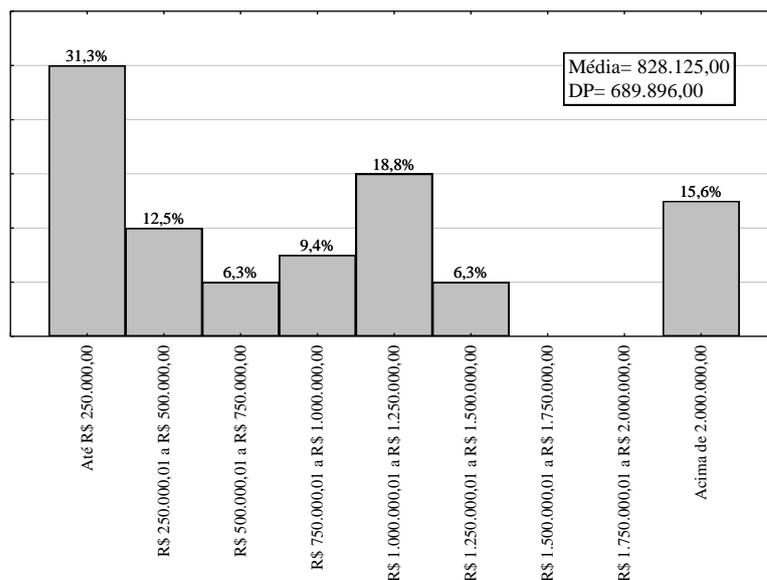


Gráfico 1 (5): Histograma da faixa orçamentária anual das ONGs pesquisadas
Fonte: Dados da pesquisa de campo

A distribuição das fontes dos recursos, em termos de tipos, é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 (5): Origem dos recursos financeiros das ONGs pesquisadas	
Órgãos governamentais municipais, estaduais e/ou federais	75,0%
Agências Internacionais de Cooperação	59,4%
Comercialização de produtos e venda de serviços	50,0%
Empresas, Fundações ou Institutos empresariais brasileiros	46,9%
Doações individuais	40,6%
Outras fontes de financiamento	28,1%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Apenas um quarto das organizações entrevistadas não recebia algum tipo de recurso público (municipal, estadual ou federal). Quase 60%, tinham parceria financeira envolvendo cooperação internacional. Metade realizava venda de produto ou prestação de algum tipo de serviço técnico. Aproximadamente, 47% recebiam financiamento de alguma empresa, fundação ou instituto empresarial brasileiro. Cerca de 41% tinham doadores individuais e 28% tinham alguma fonte de financiamento distinta das já mencionadas.

Houve certa variedade na quantidade de tipos distintos de financiadores, visto que 81,2% das respondentes possuíam entre 2 e 4 modalidades diferentes de financiadores, com distribuição gaussiana ($p > .20$ no teste de Kolmogorov-Smirnov).

A Tabela 3 mostra o uso de diferentes tipos de tecnologias da informação e da comunicação (TICs) entre as organizações pesquisadas.

Faz uso de <i>e-mail</i>	87,5%
Possui <i>site</i>	78,1%
Faz uso de mensagens instantâneas	78,1%
Participa de espaços virtuais de relacionamentos	31,3%
Possui fórum em seu <i>site</i>	18,8%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Na relação com as TICs e a *internet*, o destaque ficou para o uso do *e-mail*, para a adoção de *website* institucional e para o uso de mensagens instantâneas, com mais de três quartos das organizações fazendo uso desses recursos. Pouco expressivas foram a participação em espaços virtuais (menos de um terço) e a disponibilidade de ambientes de fórum em seus *websites* institucionais (menos de um quinto).

5.3 Demografia dos Respondentes

A distribuição por sexo da amostra apresentou 75,0% sendo feminino e 25% sendo masculino.

A idade média dos entrevistados foi de 43,9 anos (DP=12,75), variando entre 22,2 e 72,7 anos, com distribuição gaussiana ($p > .20$ no teste de Kolmogorov-Smirnov).

O Gráfico 2 mostra a distribuição do estado civil dos indivíduos respondentes da pesquisa.

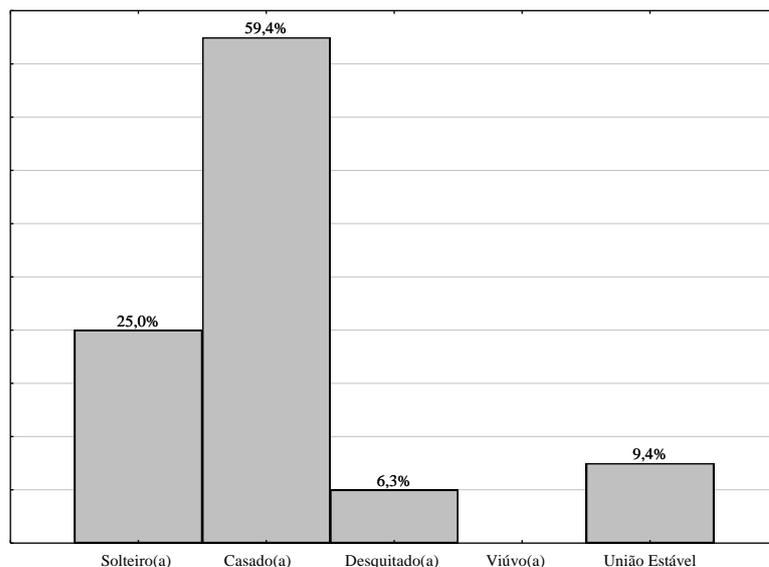


Gráfico 2 (5): Histograma do estado civil dos profissionais pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A maioria dos participantes (69%) apresentava algum tipo de relação duradoura, ou seja, eram casados (60%) ou estavam em situação de união estável (9%). Menos de um terço eram solteiros (25%) ou desquitados (6%).

O Gráfico 3 demonstra a distribuição do número de filhos dos indivíduos entrevistados.

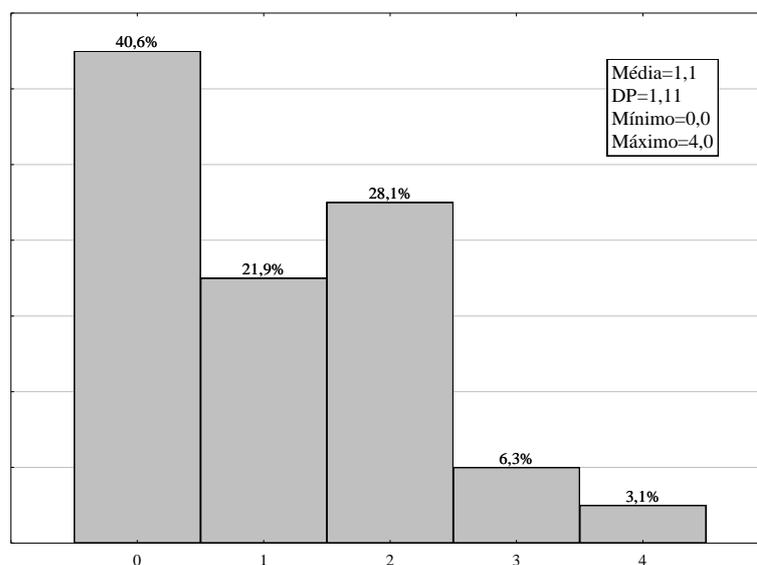


Gráfico 3 (5): Histograma do número de filhos dos profissionais pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Aproximadamente 40% dos respondentes não tinham filhos e pouco mais de 9% tinham três ou quatro filhos.

O Gráfico 4 exibe a distribuição do grau de escolaridade dos pesquisados.

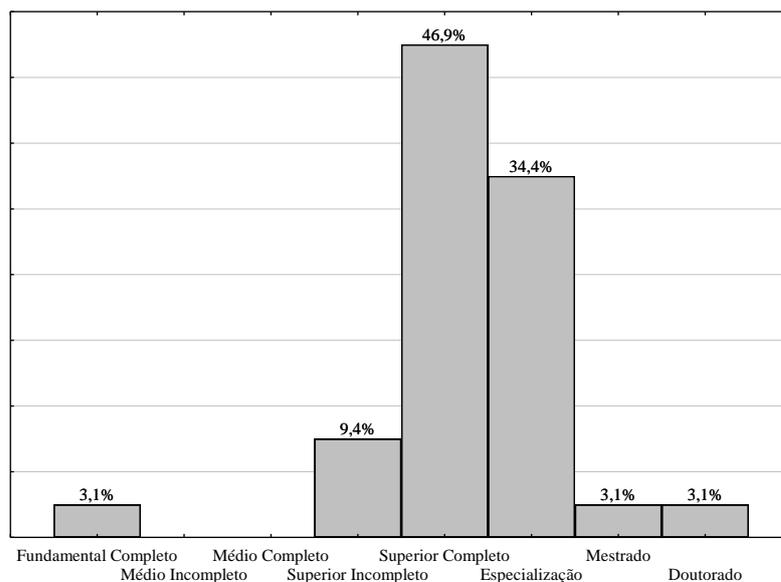


Gráfico 4 (5): Histograma do nível de escolaridade dos profissionais pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Em relação à escolaridade dos pesquisados, a maioria possuía superior completo ou especialização. Notadamente pequeno foi o percentual de mestres e doutores.

O Gráfico 5 apresenta a distribuição da área de formação entre os respondentes da pesquisa.

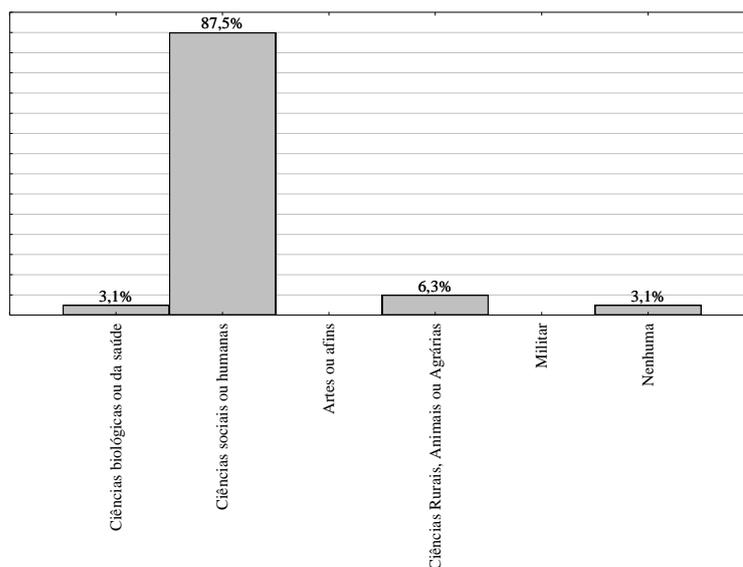


Gráfico 5 (5): Histograma da área de formação dos profissionais pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa de campo

A maior concentração estava nas ciências sociais ou humanas, quase 90%. O percentual restante correspondia aos profissionais das ciências biológicas e da saúde e das ciências rurais ou agrárias. Não houve formados em ciências exatas ou tecnológicas, em artes ou afins, nem militares

O Gráfico 6 mostra a distribuição das funções exercidas pelos indivíduos respondentes da pesquisa.

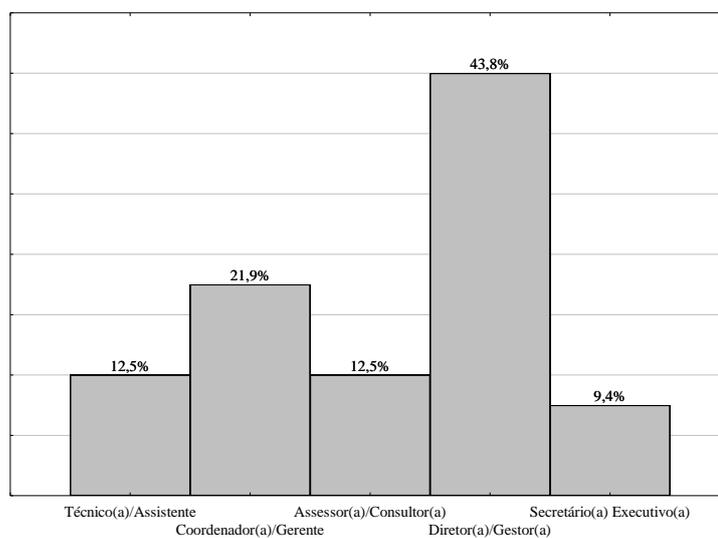


Gráfico 6 (5): Histograma da função dos profissionais pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa de campo

A maioria dos respondentes possuía função mais elevada. Quase 66% eram diretores/gestores ou coordenadores/gerentes. O percentual restante era composto por assessores/consultores; secretários executivos e técnicos/assistentes.

O tempo médio de atuação na instituição foi de 118,8 meses (DP=93,60), variando entre 8,0 e 420,0 meses. Já o tempo médio na função atual foi de 47,0 (DP=42,01), variando entre 1,0 e 155,0 meses. As duas distribuições apresentaram mecanismo gaussiano ($p > .20$ no teste de Kolmogorov-Smirnov).

O Gráfico 7 apresenta a renda mensal individual dos respondentes da pesquisa, sendo a distribuição gaussiana ($p > .20$ no teste de Kolmogorov-Smirnov).

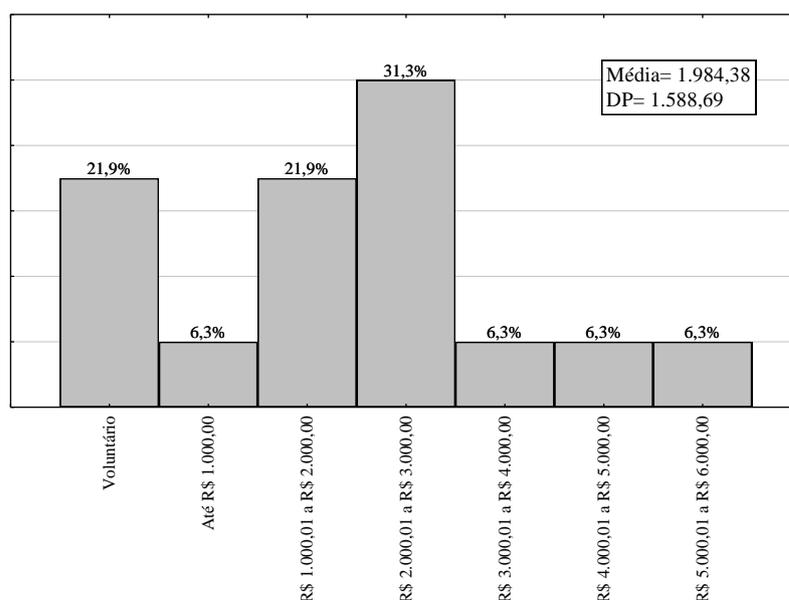


Gráfico 7 (5): Histograma da renda mensal individual dos profissionais pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quase 54% dos entrevistados tinham remuneração mensal entre R\$ 1.000,01 e R\$ 3.000,00. Os voluntários corresponderam, aproximadamente, a 22% do grupo. A renda acima de R\$ 3.000,01 teve pequena representatividade.

A remuneração teve correlação positiva com o nível de instrução formal e com o tempo de atuação na organização, conforme Tabela 4. Isso revela que quanto maior a formação e o tempo de atuação do profissional na organização maior era a remuneração.

Variável	Rho	R2	p
Nível de Instrução Formal	0,39	15,2%	0,02
Tempo de Atuação na ONG	0,39	15,2%	0,02

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto ao tempo de jornada semanal de trabalho, a média foi de 36,8 horas (DP=11,51), variando entre 13,0 e 60,0 horas.

5.4 Aspectos de Maturidade Organizacional

5.4.1 Dimensão da Estrutura organizacional

Em relação ao valor dos recursos financeiros movimentados em 2009, a média foi de R\$ 1.007.384,84 (DP=1.056.293,04), variando entre R\$ 600.000,00 e R\$ 4.000.000,00.

A maior parte dos maquinários e equipamentos utilizados pelas instituições pesquisadas era própria (Tabela 5). Todas as instituições usavam - de alguma forma - móveis, computadores e telefones. Entretanto, houve uma parcela das respondentes que não utilizava veículos, projetores e copiadoras.

Equipamentos	Possui próprio	Aluga	Usa emprestado	Não usa
Móveis	96,9%	0,0%	3,1%	0,0%
Computadores	93,8%	3,1%	3,1%	0,0%
Telefones	90,6%	3,1%	6,3%	0,0%
Copiadoras	71,9%	9,4%	6,3%	12,5%
Projetores	62,5%	6,3%	0,0%	31,3%
Veículos	40,6%	21,9%	6,3%	31,3%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Entre as participantes, 59,4% possuíam imóvel próprio, 28,1% alugavam e 12,5% estavam em instalação emprestadas.

No que diz respeito às estações de trabalho, assim chamado o local equipado com mesa, cadeira, computador e outros utensílios, onde o colaborador exercia suas atividades profissionais, 68,7% dos funcionários possuíam local específico e fixo, os 31,3% restantes usavam espaços coletivos ou rotativos. Dos estagiários, 40,6% tinham estação fixa e dos voluntários, apenas 28,1%.

A Tabela 6 trata do acompanhamento dos projetos, tanto com relação à execução física quanto ao desembolso dos recursos financeiros.

Tabela 6 (5): Acompanhamento da execução física e financeira dos projetos			
	Sim	Só quando o financiador exige	Não
Administra separadamente os recursos financeiros de cada projeto	68,8%	18,8%	12,5%
Usa <i>software</i> para gerir os recursos financeiros dos projetos	43,8%	6,3%	50,0%
Usa <i>software</i> para monitorar as atividades dos projetos	3,1%	9,4%	87,5%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto ao uso de *software*, menos da metade das organizações utilizavam algum sistema específico para gerir a execução financeira dos projetos e somente 3% usavam para monitorar o cumprimento das atividades. A gestão separada dos recursos financeiros de cada projeto é uma prática de 68% das entrevistadas, ou seja, o restante ainda movimenta, conjuntamente, recursos de mais de um projeto.

5.4.2 Dimensão de Políticas, regras e procedimentos

Percentual significativo das respondentes (71,9%) possuía organograma estruturado. Cerca de 15,6% estavam com o documento em fase de construção e 12,5% não possuíam nada sistematizado.

No que diz respeito à existência de manual de atividades ou acordo de convivência, a maioria das entrevistadas não possuía. Pouco mais de 40% tinham manual para os funcionários, 22% para os voluntários e 28% para os estagiários.

Poucas foram as organizações que possuíam plano de desenvolvimento profissional institucionalizado (21,9%) e 25% estavam com o projeto em construção. Os 53,1% restante nada tinham elaborado a respeito.

5.4.3 Dimensão de Planejamento e coordenação

As pesquisadas apresentavam uma boa organização em relação ao planejamento das atividades, conforme mostra a Tabela 7.

Tabela 7 (5): Percentual das organizações que elaboram Cronograma para as atividades

Atividades de Planejamento e Avaliação	96,90%
Atividades Administrativo-Financeiras	87,50%
Atividades de Articulação/Mobilização	84,40%
Reuniões de Gestão/Direção	81,30%
Atividades de Manutenção e Limpeza	68,80%
Ações de Comunicação	50,00%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Destacam-se as atividades de comunicação, onde somente metade das organizações realizava o planejamento de tais ações.

Mais de dois terços das participantes realizavam e sistematizavam seus planejamentos e avaliações anuais, como apresenta a Tabela 8.

	Não	Algumas vezes	Sim
Realizam planejamento anual	9,4%	9,4%	81,3%
Realizam avaliação anual	6,3%	6,3%	87,5%
Sistematizam o planejamento anual	12,5%	12,5%	75,0%
Sistematizam a avaliação anual	15,6%	9,4%	75,0%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

O percentual de organizações que realizam planejamento e avaliação anual apresentou-se bastante elevado (mais de 80%), assim como as que sistematizam ambos (três quartos).

Em relação aos instrumentos utilizados pelos coordenadores para monitorar as atividades dos técnicos, foi encontrado um uso de: 93,8% para Reunião, 50,0% para Visita ao local da atividade e 71,9% para Relatório de atividade.

Quanto à relação de chefia, possuíam coordenação formalmente instituída 81,3% dos funcionários, 50% dos voluntários e 59,4% dos estagiários.

5.4.4 Dimensão da Descentralização

A Tabela 9 trata da divulgação dos resultados do planejamento e da avaliação anual da organização para seus Colaboradores, aqui chamados os Funcionários, Financiadores, Parceiros, Beneficiários, Estagiários e Voluntários.

	Resultados do Planejamento	Resultados da Avaliação
Para Funcionários	78,1%	75,0%
Para Financiadores	62,5%	68,8%
Para Parceiros	43,8%	46,9%
Para Beneficiários	40,6%	43,8%
Para Estagiários	31,3%	34,4%
Para Voluntários	28,1%	34,4%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

As instituições pesquisadas realizavam a divulgação dos resultados do planejamento e da avaliação anual para todos os envolvidos com a instituição. Entretanto, percebeu-se uma maior socialização voltada para os funcionários e financiadores.

O Gráfico 8 mostra uma diferenciação entre os colaboradores, através da representação de três grupos distintos, no que diz respeito ao compartilhamento de informações sobre o planejamento e a avaliação anual. A letra P e A correspondem, respectivamente, a DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO e DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO.

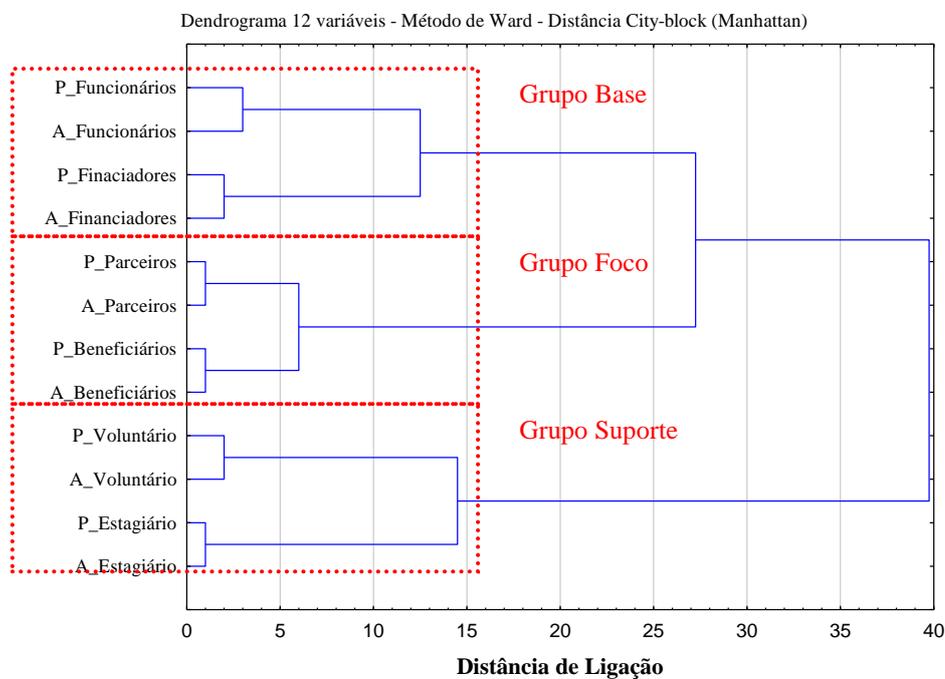


Gráfico 8 (5): Classificação de Grupos de Colaboradores conforme as informações recebidas
Fonte: Dados da pesquisa de campo

O Grupo Base, composto pelos funcionários e financiadores, era onde se encontram os colaboradores voltados às questões estratégicas e de sustentabilidade. O Grupo Suporte, formado pelos voluntários e estagiários, era responsável pelo apoio na execução das ações e pela capilaridade junto ao público alvo. O Grupo Foco, que envolve os parceiros e os beneficiários, estava ligado intensamente às questões de interesse dos assistidos.

5.4.5 Dimensão da Comunicação para inovação e criatividade

A Tabela 10 apresenta os espaços utilizados pelas organizações para realizar a divulgação institucional.

Tabela 10 (5): Espaços usados pelas ONGs para divulgação de suas ações

Página na Internet	87,5%
Conselhos/Redes/Fóruns	84,4%
Website próprio	78,1%
Folder/Lâmina próprio	71,9%
Boletim/Jornal próprio	62,5%
Feiras	56,3%
Website de rede	53,1%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Percebeu-se uma diversidade nas formas de difusão. Cada meio de socialização era utilizado por mais da metade das entrevistadas. O uso médio foi de 4,9 (DP=1,58) e o uso mínimo foi de 2,0 espaços diferentes.

5.4.6 Dimensão da Relação com o público alvo

A Tabela 11 trata da quantidade de projetos executados e beneficiários apoiados nos anos de 2009 e 2010.

Tabela 11 (5): Informações estatísticas sobre a quantidade de projetos executados e beneficiários apoiados

	Mínima	Mediana	Média	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
Projetos em 2009	0,0	5,0	5,9	15,0	3,5	8,0	3,75
Projetos em 2010	0,0	5,0	5,6	13,0	3,0	8,0	3,66
Beneficiários em 2009	16,0	2.000,0	3.933,1	28.322,0	400,0	3.952,0	6.274,8
Beneficiários em 2010	22,0	1.475,0	2.315,0	18.881,0	320,0	2.500,0	3.648,35

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Quanto aos projetos, as instituições apresentaram números aproximados nos anos de 2009 e 2010. Já em relação aos beneficiários apoiados, a amplitude apresentou-se elevada. Isso pode ser associado ao fato de pequeno percentual das entrevistadas possuírem uma média de assistidos dez vezes maior que as demais.

5.4.7 Dimensão do Sistema de informações gerenciais

Os gestores/diretores recebiam informações sobre as atividades dos setores e dos programas através de Relatórios escritos (65,6%) e de Informes em reuniões (90,6%). Nenhuma das participantes afirmou usar *software* para que seus gestores monitorassem as atividades dos colaboradores.

Poucas foram as pesquisadas que afirmaram usar *software* para elaborar projeto (3,1%), para avaliar projeto (3,1%), para executar atividades administrativas (37,5%) e para executar atividade de assessoria de comunicação (9,4%).

5.4.8 Dimensão do Relacionamento com outras ONGs

A maioria das respondentes participava de espaços em rede. Aproximadamente, 97% estavam inseridas em redes presenciais e 53% em redes virtuais. Cerca de 94% ainda afirmaram buscar de maneira permanente o aumento de sua rede de relacionamentos.

5.4.9 Dimensão da Captação e ordenação de recursos

A Tabela 12 mostra informações estatísticas sobre a quantidade de financiadores nos anos de 2009 e 2010.

Tabela 12 (5): Informações estatísticas sobre a quantidade de financiadores

	Mínima	Mediana	Média	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
Financiadores em 2009	0,0	6,5	791,4	25.000,0	5,0	10,5	4.417,57
Financiadores em 2010	0,0	6,5	791,5	25.000,0	4,5	10,5	4.418,56

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A média foi praticamente igual nos dois anos pesquisados, bem como todos os outros valores encontrados.

Em relação à captação de recursos, 88% afirmaram trabalhar constantemente para diversificar o seu grupo de financiadores e 75% disseram que possuem uma pessoa ou equipe específica para a captação de recursos.

5.4.10 A relação do perfil das ONGs com a Maturidade

O Gráfico 9 apresenta a Maturidade Organizacional em função da idade das ONGs entrevistadas.

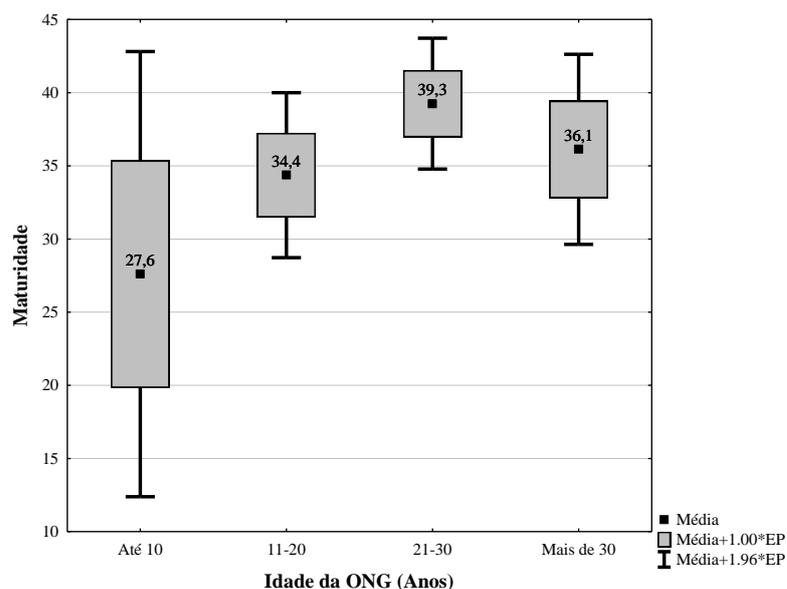


Gráfico 9 (5): Maturidade Organizacional em função da idade das ONGs pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Apesar do formato do Gráfico sugerir que a Maturidade aumenta até os 21-30 anos de idade da instituição para, em seguida, cair, as análises estatísticas da associação entre essas duas variáveis, não mostraram resultado significativo ($p=.88$ na ANOVA de Kruskal Wallis; Spearman $R=.15$ e $p=.41$).

O âmbito de atuação da organização, nos cinco níveis – municipal, estadual, regional, nacional e internacional - não teve correlação com a Maturidade (Spearman $R=0,08$ e $p=0,65$).

A Maturidade também não apresentou correlação com a diversidade de áreas de atuação (Spearman $R=-0,17$ e $p=0,35$) nem com a diversidade de tipos de beneficiários (Spearman $R=0,09$ e $p=0,61$).

A Tabela 13 apresenta a correlação entre a Maturidade Organizacional e o número de colaboradores e o orçamento das organizações participantes.

Tabela 13 (5): Correlações (Spearman Rho) entre Maturidade e Número de Colaboradores e Orçamento				
	Rho	R²	t(N-2)	p
Número de Funcionários em 2009	0,50	0,25	3,168	0,00
Número de Voluntários em 2009	-0,31	0,10	-1,815	0,08
Número de Estagiários em 2009	0,21	0,04	1,162	0,25
Orçamento Médio Anual	0,42	0,18	2,529	0,02

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A quantidade de funcionários e a média orçamentária anual apresentaram-se positiva e estatisticamente significativa com a Maturidade. Isso implica dizer que quanto maior era o número de funcionários também era a Maturidade da ONG e que quanto menor era o número de estagiários, possivelmente, maior era a Maturidade da ONG.

A Tabela 14 apresenta a correlação entre a Maturidade Organizacional e as áreas temáticas de atuação das entrevistadas.

Tabela 14 (5): Correlações Bisserial-Pontual entre Maturidade e Áreas Temáticas de Atuação

Áreas de Atuação	Rho	R²	p
Saúde	-0,31	10%	0,08
DST/AIDS	-0,14	2%	0,44
Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos	0,03	0%	0,88
Justiça e promoção de direitos	-0,36	13%	0,04
Relação de gênero e discriminação sexual	-0,10	1%	0,59
Discriminação racial	-0,16	2%	0,39
Organização popular/ participação popular	-0,04	0%	0,83
Comunicação	-0,15	2%	0,42
Arte e Cultura	-0,07	0%	0,71
Questões Urbanas	-0,03	0%	0,88
Assistência Social	-0,29	9%	0,10
Conselhos; Redes; Fóruns	0,11	1%	0,55
Meio Ambiente	0,01	0%	0,96
Agricultura	-0,06	0%	0,74
Educação	0,02	0%	0,91
Trabalho e renda	0,03	0%	0,88
Desenvolvimento da economia regional	0,09	1%	0,63
Comércio	-0,26	7%	0,15

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A área de Justiça e promoção de direitos apresentou correlação negativa com a Maturidade Organizacional. Enquanto que a Saúde mostrou-se negativa e marginalmente significativa. Assim, quanto mais uma ONG se dedicava a trabalhar com Justiça e promoção de direitos, menos madura seria. E, provavelmente, da mesma maneira ocorreria com as que atuam com Saúde.

A Tabela 15 apresenta a correlação entre a Maturidade Organizacional e os tipos de beneficiários das pesquisadas.

Tabela 15 (5): Correlações Bisserial-Pontual entre Maturidade e Beneficiários

Beneficiários	Rho	R²	p
Crianças e adolescentes	0,17	3%	0,37
Mulheres	0,05	0%	0,79
Organizações Populares/ Movimentos Sociais	0,16	2%	0,40
Povos Indígenas	0,03	0%	0,86
Outras ONGs	0,00	0%	0,99
Trabalhadores(as) Urbanos(as)/ Sindicatos Urbanos	-0,23	5%	0,21
Trabalhadores(as) Rurais/ Sindicatos Rurais	0,08	1%	0,65
Professores(as)	0,04	0%	0,84
População em geral	0,05	0%	0,80
Moradores(as) de áreas de ocupação	0,13	2%	0,47
Estudantes	0,12	2%	0,50
Negros(as)	0,01	0%	0,96
Portadores(as) de HIV	0,11	1%	0,56
LGBT	0,01	0%	0,96

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Nenhuma correlação foi encontrada entre a Maturidade e os tipos de beneficiários das pesquisadas.

A Tabela 16 apresenta a correlação entre Maturidade Organizacional e as fontes de financiamento das ONGs pesquisadas.

Tabela 16 (5): Correlações Bisserial-Pontual entre Maturidade e Fontes de Financiamento

Fontes de Financiamento	Rho	R²	p
Agências Internacionais de Cooperação	0,55	31%	<0,01
Empresas, Fundações ou Institutos empresariais brasileiros	0,10	1%	0,59
Comercialização de produtos e venda de serviços	0,13	2%	0,48
Órgãos governamentais municipais, estaduais e/ou federais	0,60	36%	<0,01
Doações individuais	-0,08	1%	0,68
Outras fontes de financiamento	-0,48	23%	0,01

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Os financiamentos de agências internacionais de cooperação e de órgãos governamentais municipais, estaduais e/ou federais apresentaram correlação positiva e estatisticamente significativa com a Maturidade. Dessa forma, quanto mais financiada pela cooperação internacional e pelo Governo, mais madura era a ONG.

A diversidade de financiadores, também, apresentou correlação positiva e estatisticamente significativa com a Maturidade (Spearman $R=0,35$ e $p=0,05$).

5.4.11 O Grau de Maturidade das ONGs

O Gráfico 10 mostra a distribuição da Maturidade Organizacional nas instituições pesquisadas.

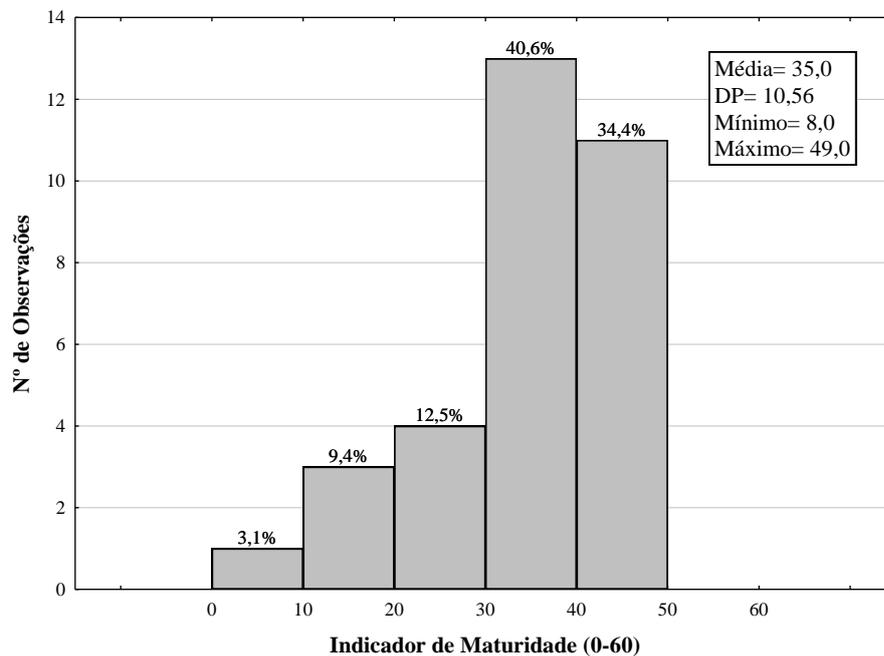


Gráfico 10 (5): Histograma da Maturidade Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Aproximadamente, três quartos das entrevistadas estavam com nível de Maturidade entre 30,0 e 50,0. E nenhuma estava acima de 49,0 ou abaixo de 8,0.

5.5 Aspectos do Poder

A Tabela 17 apresenta os graus de uso das bases de poder entre os respondentes da pesquisa.

Base de Poder	Graus de uso				Média	DP
	0	1	2	3		
Referência	0,0%	18,8%	46,9%	34,4%	2,2	0,72
Expertise	6,3%	18,8%	59,4%	15,6%	1,8	0,77
Recompensa	12,5%	15,6%	46,9%	25,0%	1,8	0,95
Legitimidade	46,9%	21,9%	18,8%	12,5%	1,0	1,09
Coerção	46,9%	28,1%	18,8%	6,3%	0,8	0,95

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A base de poder com maior média de uso foi a Referência. Entretanto, com *Expertise* e *Recompensa* ocorreu uma média bastante aproximada da primeira. As cinco estratégias parecem aglomerar-se em dois grupos, conforme demonstrado no Gráfico 11.

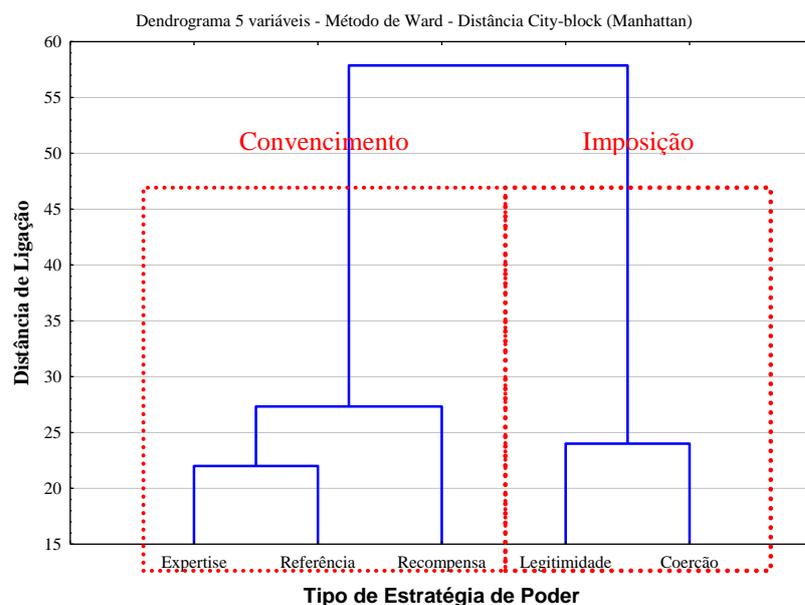


Gráfico 11 (5): Ligação entre as Bases de Poder
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Percebeu-se uma maior média de utilização da *Expertise*, da Referência e da Recompensa e menor da Legitimidade e da Coerção. Assim, aqui neste estudo, foram divididos em dois distintos grupos. O primeiro, composto pelas bases mais usadas, foi denominado de Bases de Convencimento e estaria ligado a práticas que envolvem estratégias de convencimento e persuasão. O segundo, composto pelas bases menos usadas, foi denominado de Bases de Imposição e estaria ligado a práticas que envolvem estratégias de imposição e subjugação.

O Gráfico 12 exibe o percentual das estratégias de poder utilizadas pelos profissionais entrevistados.

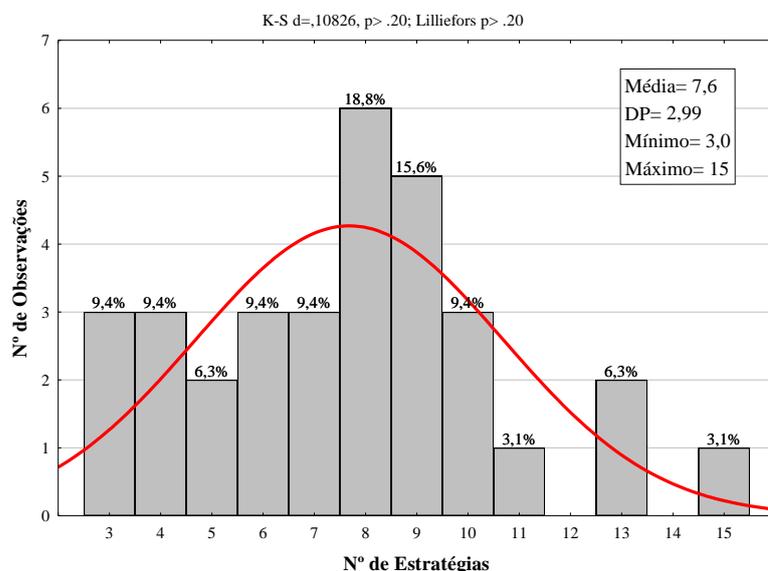


Gráfico 12 (5): Histograma do uso das estratégias de Poder pelos profissionais pesquisados (0-15)
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Não houve muita concentração em termos da quantidade de estratégias de poder utilizadas. Quase dois quintos dos entrevistados utilizavam oito ou nove tipos diferentes. O uso de menos estratégias (entre 3 e 7) apresentou percentuais quase uniformes. Já o uso de mais de dez estratégias apresentou pequena variação percentual.

5.6 Aspectos do Desempenho Organizacional

Em relação aos desempenhos das organizações e do profissional entrevistado, a avaliação pode ser considerada como Boa, conforme demonstrado na Tabela 18.

	Péssimo	Ruim	Razoável	Bom	Ótimo	M	DP
Desempenho da Organização	0,0%	0,0%	6,3%	75,0%	18,8%	3,1	0,49
Desempenho Próprio	0,0%	0,0%	12,5%	75,0%	12,5%	3,0	0,50

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A Tabela 19 demonstra a correlação da autoavaliação profissional com variáveis envolvendo financiadores, renda, tempo de atuação e captação de recursos.

Variável	Avaliação do desempenho próprio na organização		
	Rho	R ²	p
Busca da organização pela diversificação de financiadores	-0,47	22%	0,01
Renda mensal individual	-0,43	18%	0,01
Tempo de atuação no cargo/função atual	-0,40	16%	0,02
Esforços da organização para a captação de recursos	-0,35	12%	0,05

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Percebeu-se uma correlação negativa entre todas as variáveis listadas com a autoavaliação profissional dos respondentes. Isso revela que quanto maior eram a busca da organização pela diversificação de financiadores, a renda mensal individual, o tempo de atuação no cargo/função atual e os esforços da organização para a captação de recursos, pior era a autoavaliação profissional.

O Gráfico 13 apresenta as dimensões do Desempenho, onde é possível perceber a aproximação das Variáveis Compostas construídas. Isso implica que as Dimensões propostas (Eficácia, Eficiência e Crescimento) possuem consistência, no que diz respeito à relação existente entre as variáveis que compõem cada uma delas.

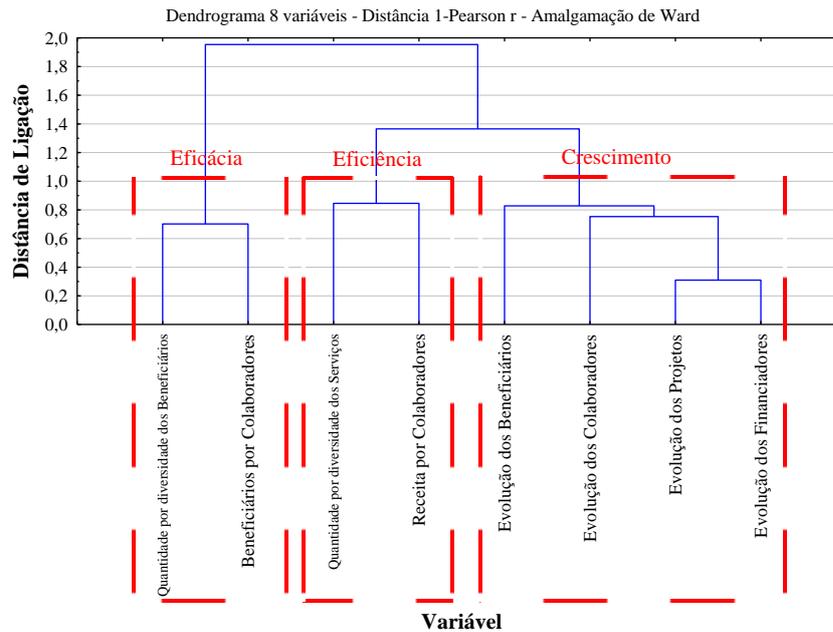


Gráfico 13 (5): Dimensões do Desempenho Organizacional
Fonte: Dados da pesquisa de campo

O Gráfico 14 mostra a relação entre o nível do Desempenho, especificando suas três dimensões e a idade das instituições pesquisadas.

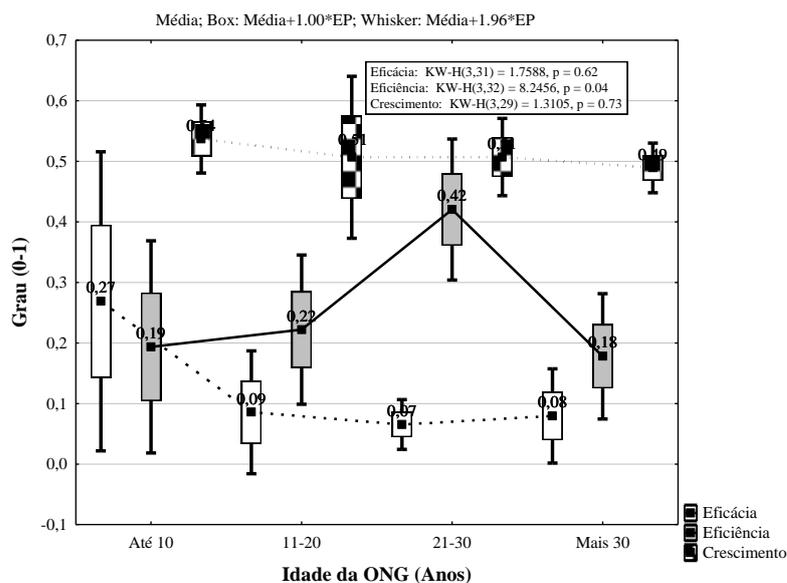


Gráfico 14 (5): Desempenho Organizacional em função da idade das ONGs pesquisadas
 Fonte: Dados da pesquisa de campo

Percebeu-se que as organizações com idade entre 21 e 30 anos estavam em um nível diferenciado de Eficiência. Já o Crescimento foi mais acentuado nas menores de 10 anos. Enquanto que a Eficácia teve comportamento semelhante em todas as idades.

5.7 Poder e Maturidade

A Tabela 20 apresenta a correlação entre as bases de Poder utilizadas pelos colaboradores e a Maturidade da organização.

Tabela 20 (5): Correlações (Spearman Rho) entre a Maturidade e as Bases de Poder

Bases de Poder	Rho	R2	t(N-2)	p
Recompensa	0,34	12%	2,006	0,05
Legitimidade	0,33	11%	1,902	0,07
Referência	0,06	0%	0,336	0,74
Expertise	0,20	4%	1,117	0,27
Coerção	0,24	6%	1,382	0,18
Uso Geral do Poder	0,36	13%	2,127	0,04

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Observa-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o grau de Maturidade da organização e o uso do Poder de Recompensa. Com isso pode-se entender que quanto maior era a Maturidade da organização, mais seus colaboradores faziam uso dessa base. Já a Legitimidade mostrou-se positiva e marginalmente significativa com a maturidade. Assim, é possível, que quanto maior era a Maturidade, mais havia ocorrência do Poder de Legitimidade.

Em relação ao uso geral do Poder, considerado como a combinação de todas as bases, a correlação foi positiva e estatisticamente significativa com o nível de Maturidade. Isso significa que quanto mais estivessem perto da Maturidade, mais Poder era utilizado.

5.8 Maturidade e Desempenho

A Tabela 21 apresenta a correlação entre a Maturidade das entrevistadas e as dimensões do Desempenho.

Dimensões do Desempenho	Rho	R2	t(N-2)	p
Crescimento	-0,02	0%	-0,130	0,90
Eficiência	0,55	30%	3,596	<0,01
Eficácia	0,10	1%	0,522	0,61
Desempenho Geral	0,18	3%	0,934	0,36

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Não houve associação entre a Maturidade e as dimensões do Crescimento e da Eficácia. Entretanto, houve correlação positiva e estatisticamente significativa entre a Maturidade e a Eficiência. Assim, quanto mais madura estive, mais ligada à eficiência era a organização.

5.9 Poder e Desempenho

A Tabela 22 apresenta a correlação entre as bases de Poder utilizadas pelos colaboradores e as dimensões do Desempenho.

Tabela 22 (5): Correlações (Spearman Rho) entre o Poder e as Dimensões do Desempenho				
Recompensa	Rho	R2	t(N-2)	p
Eficácia	0,00	0%	0,005	1,00
Eficiência	0,26	7%	1,499	0,14
Crescimento	-0,09	1%	-0,483	0,63
Desempenho Geral	0,00	0%	0,001	1,00
Legitimidade	Rho	R2	t(N-2)	p
Eficácia	0,03	0%	0,152	0,88
Eficiência	0,30	9%	1,731	0,09
Crescimento	-0,01	0%	-0,076	0,94
Desempenho Geral	0,22	5%	1,198	0,24
Referência	Rho	R2	t(N-2)	p
Eficácia	0,22	5%	1,233	0,23
Eficiência	0,01	0%	0,045	0,96
Crescimento	0,24	6%	1,312	0,20
Desempenho Geral	0,14	2%	0,718	0,48
Expertise	Rho	R2	t(N-2)	p
Eficácia	-0,08	1%	-0,412	0,68
Eficiência	-0,03	0%	-0,181	0,86
Crescimento	-0,06	0%	-0,325	0,75
Desempenho Geral	0,01	0%	0,031	0,98
Coerção	Rho	R2	t(N-2)	p
Eficácia	0,23	5%	1,292	0,21
Eficiência	0,17	3%	0,925	0,36
Crescimento	0,11	1%	0,557	0,58
Desempenho Geral	0,17	3%	0,908	0,37
Uso Geral do Poder	Rho	R2	t(N-2)	p
Eficácia	0,17	3%	0,928	0,36
Eficiência	0,24	6%	1,356	0,19
Crescimento	0,07	1%	0,372	0,71
Desempenho Geral	0,21	4%	1,092	0,28

Fonte: Dados da pesquisa de campo

As bases não estão diretamente ligadas às dimensões do Desempenho. Apenas a Legitimidade apresentou uma correlação positiva e marginalmente significativa com o Crescimento. Isso significa que quanto mais havia a ocorrência de Legitimidade entre os colaboradores da instituição, maior o Desempenho em termos de Crescimento.

O uso geral do Poder não apresentou correlação com o Desempenho geral.

5.10 Maturidade, Poder e Desempenho

O Gráfico 15 mostra a relação entre a Maturidade Organizacional, as Bases de Poder e as Dimensões do Desempenho.

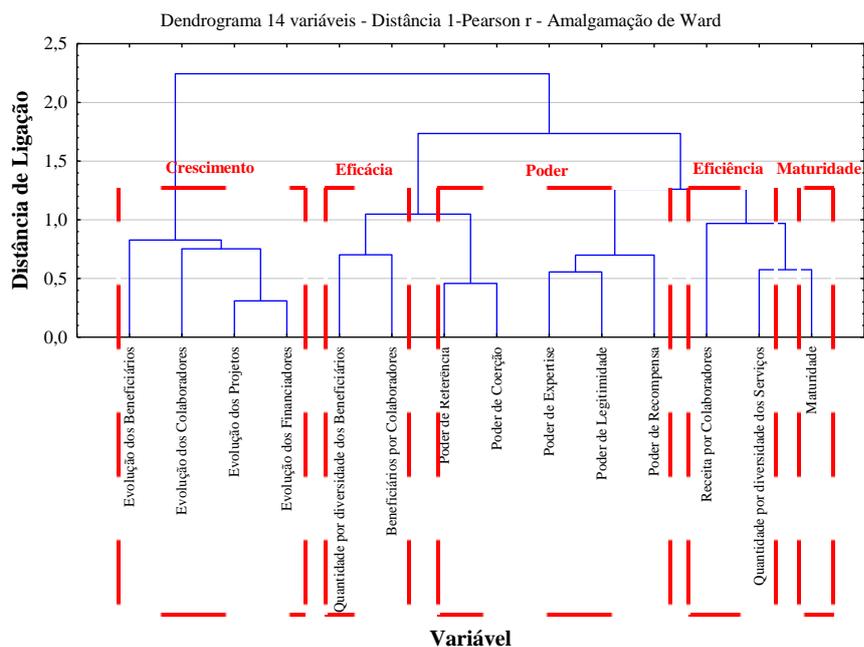


Gráfico 15 (5): Ligação entre Maturidade, Poder e Desempenho
Fonte: Dados da pesquisa de campo

Nesse gráfico podemos perceber, conjuntamente, os dados já apresentados nas Tabelas 16, 17 e 18. Onde se visualiza uma relação entre Poder (de Recompensa) – Maturidade – Desempenho (na dimensão Eficiência). Assim, quanto maior for a ocorrência do Poder (de

Recompensa) relação mais forte haverá com a Maturidade, e ainda, impactos positivos no Desempenho (na dimensão Eficiência) serão visualizados.

O Gráfico 16 apresenta o escalograma SSA da estrutura relacional entre a Maturidade Organizacional, as Bases de Poder e as Dimensões do Desempenho.

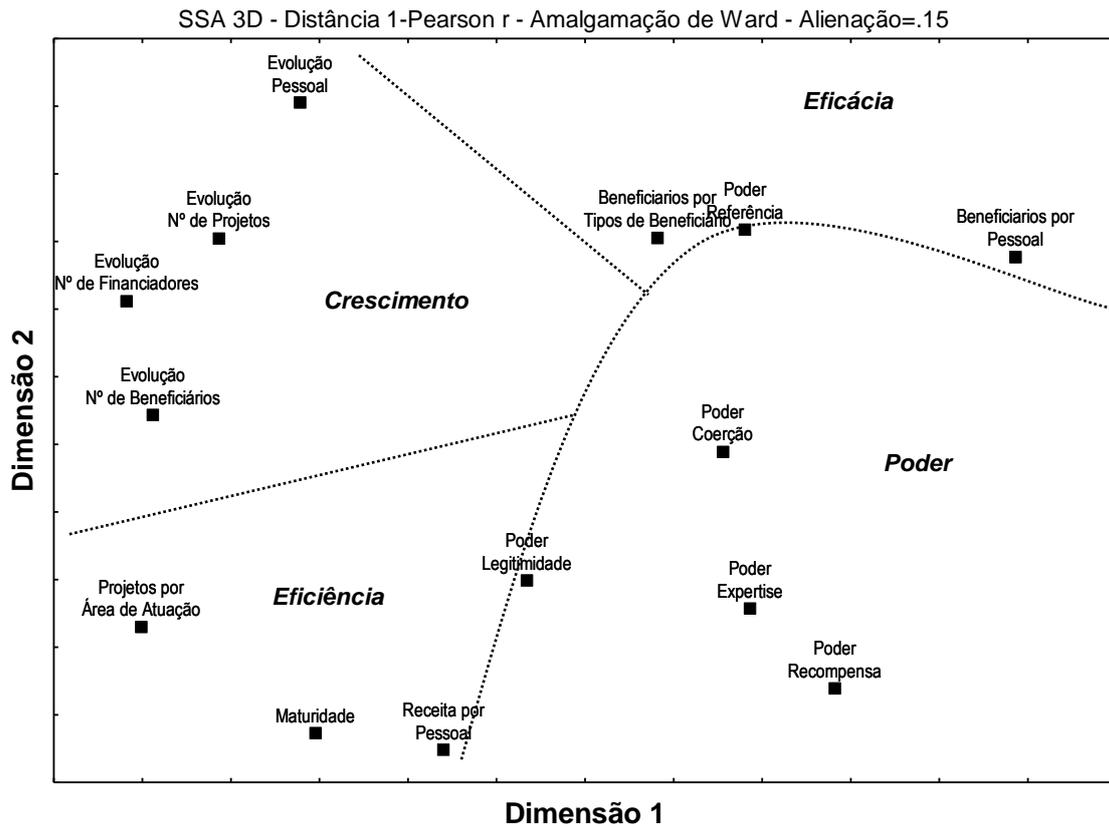


Gráfico 16 (5): Estrutura relacional entre Maturidade, Poder e Desempenho
Fonte: Dados da pesquisa de campo

É possível identificar quatro facetas bem distintas: Poder e as três Dimensões do Desempenho (Eficiência, Crescimento e Eficácia). Pode-se identificar a relação entre Maturidade e Eficiência. O Crescimento está ligado à Eficiência e à Eficácia, contudo essas duas últimas não apresentaram relação entre si. O Poder apresentou ligação com todas as Dimensões do Desempenho.

6 Discussão

6.1 O perfil das Organizações

A média de idade das organizações foi de 22,3 anos (Seção 5.2), o que indica que muitas delas surgiram ou se formalizaram na década de 90, estimuladas, possivelmente, pelo fortalecimento da democracia e da participação da sociedade civil na vida nacional (IBGE, 2008).

As instituições demonstraram capilaridade social ao apresentar uma média bastante elevada de áreas de atuação e de beneficiários. As áreas mais trabalhadas (justiça e promoção de direitos; educação e participação em conselhos, redes e fóruns) estão relacionadas com a defesa de direitos e com a cidadania, o que aponta uma provável ligação com as motivações históricas do surgimento dessas organizações.

A média de funcionários da amostra, em 2009 e 2010, respectivamente, foi de 22,1 e 23,0, sem considerar o volume de recursos movimentados e área de atuação. Esse valor mostrou-se bastante superior à média das FASFIL em 2005 (IBGE, 2008), que foi de 5,1 pessoas, sem considerar as diferenças de porte e atividade desenvolvida. O percentual de instituições da amostra que não possuíam funcionários (12,5%) foi bem inferior aos três quartos das FASFIL sem ocupados assalariados. A média de funcionários e voluntários foi bem aproximada em 2009 (Tabela 1). Isso denota a importância da participação voluntária, que, mesmo tendo diminuído a média em 2010, ainda compôs percentual significativo.

Apesar de muitas afirmarem estar sempre em busca de diversificação de financiadores e ter um grupo ou pessoa para captar recursos (Seção 5.4.9), a quantidade de organizações como orçamentos mais volumosos, foi pouco significativa dentre as pesquisadas (Gráfico 1).

Três quartos das ONGs acessavam recursos públicos (Tabela 2), sendo esse um percentual semelhante ao cenário das associadas à Abong em 2007, onde 80% recebiam recursos públicos (ABONG, 2010a).

No que diz respeito ao uso das TICs e da internet (Tabela 3), as organizações parecem ter uma boa comunicação interna (uso de e-mail, adoção de um site e uso de mensagens instantâneas), mas, em se tratando da relação com o meio externo (participação em espaços

virtuais de relacionamentos e possui fórum em seu *site*) os percentuais foram pouco expressivos.

6.2 O perfil dos Respondentes

A média de idade dos entrevistados foi de 43,9 anos, sendo a maioria mulher (75%), com relação estável (69%) e com poucos filhos (1 ou 2) ou nenhum (Seção 5.3).

O nível de escolaridade dos entrevistados apresentou-se relativamente alto (Gráfico 4), considerando que somente cerca de 12% não possuíam curso superior. É possível que o único caso de ensino fundamental completo tenha sido uma particularidade. As áreas de formação predominantes foram as ciências humanas ou sociais, que tem relação com as áreas temáticas mais trabalhadas, ligadas ao desenvolvimento e à defesa de direitos.

Os respondentes quase sempre foram de funções mais elevadas dentro da instituição (Gráfico 6). Com base nisso pensa-se que: esses poderiam ter mais propriedade sobre as informações institucionais; serem os responsáveis pelos dados repassados; ou não existia pessoa ou equipe específica para esse tipo de comunicação externa.

A remuneração média dos respondentes foi de R\$ 1.984,38 (3,9 salários mínimos atuais). Essa faixa mostrou-se compatível com a renda mensal dos trabalhadores com registro nas FASFIL em 2005 (IBGE, 2008), que recebiam, em média, 3,8 salários mínimos da época.

6.3 A Maturidade Organizacional nas ONGS

O grau de Maturidade Organizacional (Gráfico 10) apresentou-se alto, em termos absolutos, pois a maioria das ONGs pesquisadas estava acima da média. Ainda há possibilidade de aumento da Maturidade, considerando que nenhuma atingiu o grau máximo da Maturidade (60,0). Isso significa dizer que, mesmo aquelas, dentro da amostra, que se apresentem com um boa Maturidade, podem realizar investimentos visando aumentá-la, o que reproduzirá efeitos sobre sua Eficiência, já que há relação direta entre essa e aquela (Tabela 21).

A Maturidade Organizacional, quando analisada em função da idade da organização (Gráfico 9), aparece em um formato que sugere um ponto de máximo seguido de uma leve

desaceleração. Isso pode ser associado a um possível processo de Deterioração Organizacional, visto que toda organização, mesmo que compatibilize objetivos individuais e organizacionais e que esteja institucionalizada em seu campo, possui tendência a deterioração (FOGUEL; SOUZA, 1980). Entretanto, a amostra caracterizou-se pequena para confirmar tal especulação.

Quando observada a Maturidade em função da Idade (Gráfico 9), é possível perceber uma leve diminuição do Grau de Maturidade após os 30 anos de idade da organização. Isso pode estar associado a dois elementos: 1) a Tendência a Deterioração Organizacional (FOGUEL; SOUZA, 1980) e 2) a trajetória histórica dessas organizações.

Com base no primeiro elemento, foi percebida uma relação entre o não aparecimento de níveis maiores de maturidade (acima de 49,00) e um possível e discreto declínio da média de Maturidade nas organizações acima dos 30 anos. Assim, pode caber a interpretação de que as ONGs do cenário pesquisado vão crescendo e amadurecendo, mas quando chegam em certa idade, não resistem ao processo de deterioração organizacional e morrem, impossibilitando, assim, o aparecimento de níveis mais altos de Maturidade.

Pode também ter relação com a trajetória histórica dessas organizações, a qual nos apresenta uma distinção – em termos de visibilidade política e de gestão – entre as originadas antes da década de 80 e as que surgiram depois disso. Essa diferenciação foi demarcada pelas lutas políticas travadas nesse momento pelas ONGs, pelos Movimentos Sociais (ABONG, 2010a) e pelo surgimento de quantidade elevada de organizações, que ficou conhecido como o *boom* das ONGs (COSTA, 2007). As anteriores exerciam suas ações no anonimato, seja por causa dos princípios cristãos seja pela repressão política (ABONG, 2007) e não trabalhavam a gestão de maneira estratégica (DRUCKER, 2002). Enquanto que as outras começaram a introduzir em suas ações programas de comunicação (ABONG, 2007) e buscaram o profissionalismo e a eficiência (Seção 3.1). Por isso, provavelmente, as organizações da amostra com mais de 30 anos, que fazem parte da primeira circunstância histórica descrita, demonstraram diferenciação em níveis de maturidade.

A Maturidade não se correlacionou a diversidade de áreas de atuação (Seção 5.4.10). Isso pode ser motivado pela fala de relação entre Maturidade e Eficácia, (Tabela 21), já que é possível o entendimento de que a Eficiência está ligada a imersão em poucas áreas de atuação e a Eficácia tem relação com variedade e numerosidade de serviços prestados.

O número de funcionários apresentou correlação positiva e o número de voluntários apresentou correlação marginalmente negativa com a Maturidade. Isso poder ser atribuído à profissionalização que vem sendo adotada por essas instituições. Com esse foco, as ONGs

precisam, além de militantes e ativistas assumidos, de pessoas com formação e conhecimento na área em que atuam, principalmente, no tocante à administração e à gestão. Incluindo os voluntários, que passaram a ser recrutados de maneira mais rigorosa e com base em suas especializações (HARTIGAN; ELKINGTON, 2009).

Boa parte das instituições tinha equipamentos e maquinários próprios para estruturar a execução das atividades (Tabela 5). Os alugados e os emprestados podem estar relacionados com a baixa demanda, complementação da estrutura principal ou falta de recursos para a compra. Aqueles não utilizados podem ser desnecessários para as atividades da ONG ou simplesmente não puderam ser adquiridos, alugados ou emprestados. Considerando os percentuais dos equipamentos próprios, a média pareceu indicar maturidade das ONGs no tocante as suas estruturas organizacionais.

Em relação à estrutura física mobiliária (Seção 5.4.1), o número de ONGs, com imóvel próprio, foi próximo, da metade. Isso não denota imaturidade, visto que a discussão desse aspecto precisa ser relativizada, considerando que o investimento em um imóvel é elevado, e os recursos recebidos pelas instituições, geralmente, não contemplam despesas dessa natureza.

O uso de espaços de trabalho coletivos ou rotativos, apesar de não ser maioria, ainda ocorre em quase um terço das organizações entrevistadas (Seção 5.4.1), ou seja, essas pessoas dividiam computadores e mesas em suas salas ou tinham que se dirigir a uma sala de informática separada para poder realizar as atividades que demandassem uso de computadores. Isso pode ser visto como um sinal de otimização de recursos, evitando máquinas ociosas e desperdício de energia. Por outro lado, parece complicar a logística dos colaboradores ao ter que se deslocar do seu ambiente para realização de algumas tarefas e por ter que se adequar as demandas dos outros colegas ao espaço.

Seria ideal que todas as instituições fizessem a movimentação financeira de cada projeto separadamente, ou seja, não envolvessem recursos de dois ou mais projetos em uma única conta. A separação facilita a prestação de contas e agiliza o acompanhamento administrativo-financeiro e pode delinear certa Maturidade Organizacional. Mais de um terço delas ainda não faz essa separação ou só faz quando o financiador exige (Tabela 6). Esse percentual mostrou-se significativo, visto que esse é um procedimento que não envolve grandes custos para ser praticado.

Metade das organizações não usa nenhum tipo de sistema específico para realizar a gestão financeira dos projetos (Tabela 6). Esse parece ser um percentual elevado, pois o uso de um sistema de gestão administrativo financeiro ajuda na precisão e prontidão dos relatórios

tanto para as decisões internas de gestão, quanto para a prestação de contas junto ao financiador. Aparentemente revela imaturidade, contudo é necessário ponderar os gastos financeiros que envolvem a implantação de um *software* desse tipo, além dos gastos com manutenção e treinamento, o que parece ser motivo limitador em algumas das instituições.

A sistematização das políticas e procedimentos ainda pareceu relativamente baixa nas organizações pesquisadas (Seção 5.4.2). Para Souza (1980), a falta de sistematização dos processos vivenciados não contribui para a aprendizagem de equipes futuras. Com base nos percentuais apresentados pode-se perceber que tais questões estão ainda passando por um processo de formalização, demonstrando associação com o segundo Estágio do CVO de Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1992).

Destaca-se que apenas 50% das ações de comunicação são planejadas (Tabela 7). Isso mostra que metade das ações é realizada sem preparação prévia, comprometendo a qualidade das atividades. Quando foi falado na relação com o ambiente externo, talvez pudesse ser melhorada se o setor de comunicação das organizações pudesse planejar melhor suas ações e inserir políticas para melhoria do relacionamento com o mercado e aumentar sua visibilidade, podendo, isso, gerar até potencialidades para sustentabilidade, como captação de recursos e de voluntários.

Os coordenadores/gerentes e diretores/gestores ainda usam meios relativamente subjetivos para monitorar as atividades dos técnicos (Seção 5.4.3 e 5.4.7), não fazendo uso de *software*. O uso de *software* específico, apesar do percentual ainda pouco significativo, está focado para atividades administrativas (Seção 5.4.7.) e financeiras (Tabela 6). Observando esses aspectos, as organizações enunciam relativa imaturidade.

A divulgação dos resultados do planejamento e da avaliação anual apresentou-se com um percentual menor que 40% para os estagiários e voluntários. Então, pelo que tudo indica, esses personagens não fazem parte do núcleo base das instituições e não são participante das questões macro, funcionando como agentes de apoio em ações mais diretas e focadas na atividade fim da organização. As categorias dos colaboradores, geralmente, participam dos planejamentos e das avaliações anuais de maneira representativa devido à inviabilidade logística da participação total. Por isso, é importante a divulgação dos resultados desses processos para todos os envolvidos com a organização que não estavam presentes, visto que isso contribuiu para o envolvimento e o comprometimento de todos. Nesse diálogo, Coch e French (1948) afirmaram que, para amenizar o conflito e a resistência à mudança, é importante a participação dos trabalhadores no planejamento e na implementação das

mudanças. Desta forma, repassar as informações indica ainda descentralidade do poder e incentivo ao envolvimento com as questões institucionais por parte dos colaboradores.

Não se percebeu relação de hierarquia entre os grupos, no tocante à informação (Gráfico 8). Pelo que tudo indica, os grupos recebem o que é importante para suas atividades e para sua contribuição dentro da missão organizacional. Isso pode ser concebido como uma maneira madura de socializar o conhecimento institucional, visto que repassar uma informação não conveniente para certo grupo pode ser arriscado para o desenvolvimento institucional. Entretanto, há quem ainda pense que a igualdade de informação é consonante com os princípios das organizações do Terceiro Setor. Independente da perspectiva de pensamento, o que importa é socializar as informações, ou de maneira direcionada ou igualitária – dependendo da proposta política e social da organização, pois o processo de participação e de comunicação envolvendo os colaboradores em uma ONG é indispensável, pois as pessoas que acreditam em determinada causa querem ter informações para sentirem-se motivadas, por isso a instituição precisa garantir um fluxo de comunicação permanente, através de mecanismo interno e dinâmico. Drucker (2002) disse ainda que a informação é a base das instituições sem fins lucrativos e que essas devem estruturar-se ao redor daquela, segundo um fluxo vertical entre os executores e os gestores.

A origem das ONGs não está vinculada às práticas de divulgação, visibilização ou propaganda. Era comum uma atuação na clandestinidade, motivadas pelos princípios cristãos ou por repressões políticas. Nos anos 80, algumas ações de comunicação começaram a surgir no meio destas organizações. Sem intenção de promoção, estavam restritas ao público beneficiário. Só em meados da década de 90 é que ações intencionais apareceram, voltadas para promoção institucional e causas sociais (ABONG, 2007). Atualmente, as ONGs sabem que o desenvolvimento institucional está ligado a ações de comunicação que promovam a instituição. Esta mudança tem uma trajetória relativamente curta, por isso algumas organizações ainda não têm intimidade com planos de comunicação e ações voltadas para autopromoção. Entretanto, a amostra apresentou certa maturidade, considerando o histórico das estratégias de comunicação, quanto à divulgação de suas ações. Cada uma delas utilizava pelo menos dois meios para socializar suas informações e realizações e a média de uso foi de quase 5 espaços diferentes (Tabela 10). Quase todos os espaços utilizados podiam ser acessados pela sociedade em geral, sem preferência ou exclusão.

Possivelmente, esse passado no anonimato reflita ainda hoje no processo de elaboração de estratégias de comunicação das ONGs e por isso, que entre as respondentes, apenas 50% elaboravam cronograma voltado para as atividades de comunicação (Tabela 7).

O relacionamento com outras ONGs pareceu ser um ponto forte entre as entrevistadas. Contudo este contato está configurado pela comunicação face-a-face, através das redes presenciais, das quais 97% fazem parte (Seção 5.4.2). Com base no entendimento de que cada vez mais a ideia de parceria se afina com os objetivos de eficiência, eficácia e efetividade da organização contemporânea (CURTY, 2000), a amostra, lastreada por suas redes de parceria, estão no caminho do desenvolvimento e da Maturidade Organizacional. O estabelecimento de parcerias contribui ainda para a necessidade latente de estar numa posição que nos permita olhar e refletir, não do lugar de cada uma, mas de um lugar onde seja possível perceber e entender o todo (ABONG, 2010b).

Apesar das instituições afirmarem buscar constantemente a diversificação do número de financiadores (88%, seção 5.4.9), a média para os anos de 2009 e 2010 foi a mesma. Isso pode ser associado a um momento não favorável para o estabelecimento de novos contratos, a um período curto de análise não suficiente para o fechamento de uma nova parceria ou porque novos convênios e contratos são estabelecidos com os financiadores já existentes.

Contudo, a Maturidade apresentou correlação positiva com a diversidade de fontes de financiamento. Isso pode ser explicado pela capacidade adaptativa aos pré-requisitos e modelos de gestão de vários financiadores, o que é um sinal de Eficiência, que por sua vez tem correlação com a Maturidade Organizacional (Tabela 16).

Não foi possível classificar as instituições pesquisadas de acordo com os Estágios do CVO de Machado-da-Silva, Vieira e Dellangelo (1992), pois as instituições apresentaram graus diferentes de Maturidade em cada dimensão analisada. Isso quer dizer que uma determinada ONG apresentou mais Maturidade em algumas dimensões e menos em outras, o que impossibilitou uma caracterização heterogenia para ser encaixada em um único estágio. É como se as organizações tivessem características de uma ONG madura para algumas dimensões e características de uma ONG não madura em outras.

Mesmo não sendo possível classificar objetivamente as ONGs quanto aos Estágios do CVO referido, é provável que haja condições de analisar as instituições pelo seu grau de Maturidade, inferido pelo Indicador de Maturidade aqui proposto, em termos de planejamento e criação de novas estratégias de atuação.

Partindo de três elementos, resultantes deste estudo, pode-se especular sobre o aumento da Maturidade.

O primeiro está no fato do grau de Maturidade Organizacional ter se apresentado alto, em termos absolutos, pois a maioria das ONGs pesquisadas estava acima da média (Gráfico 10).

O segundo diz respeito à Maturidade, que não apresentou correlação com: i) idade; ii) âmbito de atuação; iii) diversidade de áreas da atuação; iv) tipos de beneficiários; e v) diversidade de tipos de beneficiários (Seção 5.4.10).

Já o terceiro, trata sobre a correlação da Maturidade com: i) quantidade de funcionários; ii) orçamento médio; iii) receber financiamento da cooperação internacional; iv) receber financiamento de órgãos públicos de qualquer esfera; e v) diversidade de financiadores (Seção 5.4.10, Gráfico 9, Tabela 13 e Tabela 16).

Desta forma, é possível que as ONGs caminhem, à medida que crescem em idade, na trilha da Maturidade Organizacional, ao focarem na estruturação do seu quadro base de funcionários, no aumento do orçamento médio anual e nos convênios com a cooperação internacional e com órgãos públicos de qualquer esfera. Isso porque ainda há um espaço para amadurecimento dessas organizações, considerando seus Graus de Maturidade de maneira absoluta.

6.4 O Poder nas ONGS

Pareceu claramente que as cinco Bases de Poder pesquisadas estavam envolvidas em dois grandes grupos: Poderes de Convencimento e Poderes de Imposição (Gráfico 11). O primeiro grupo era composto por *Expertise*, Referência e Recompensa, bases orientadas para o convencimento de pessoas. Já o segundo, era composto pela Legitimidade e pela Coerção, bases focadas na imposição de autoridade ou penalidade ao indivíduo. As Bases de Convencimento estão mais relacionadas com as ideologias e com as práticas de uma organização social, visto que a base das relações é o estímulo e não a obrigação

Entretanto, quando se analisou as Bases em suas quinze estratégias (Gráfico 12), certa uniformidade foi percebida em termos de quantidade. Com isso é possível perceber que não havia picos de usos do poder, ou seja, não existiam pessoas que utilizavam o Poder excessivamente e nem pessoas que não exerciam Poder. Esse uso mediado já havia sido referenciado por French e Raven (1959, p. 155), quando disseram “é raro que possamos afirmar com certeza que um determinado caso empírico de poder é limitado a uma única fonte. É comum a combinação destas pelos indivíduos, mesmo que seja em momentos diferentes”.

6.5 O Desempenho Organizacional nas ONGs

Foram poucas as organizações que se consideraram com um ótimo desempenho (Tabela 18). A maioria afirmou desempenhar um bom trabalho, mas sempre ligava isso ao fato de possuir perenemente limitações na vida da instituição, quase sempre ligadas à escassez de recursos financeiros e humanos.

Diante da correlação negativa entre a avaliação do desempenho próprio, e a renda mensal e o tempo de atuação (Tabela 19), pode-se notar que os profissionais exerciam, constantemente, sobre si mesmos, uma cobrança no tocante à melhoria profissional. Ao que tudo indica, quanto maior a remuneração e o tempo de instituição, mais ele queria ter melhor performatividade profissional como maneira de justificar ou compensar seu salário e sua permanência na instituição.

As ONGs com idade entre 21 e 30 anos, tiveram uma relação com a Eficiência mais acentuada do que as demais (Gráfico 14). Isso pode estar associado ao fato de que, nesta fase da vida, a ONG está também na Maturidade, que é o momento onde a instituição, já com bons resultados, trabalha a melhoria de processos e a flexibilização institucional, questões vinculadas à Eficiência.

6.6 As relações entre Poder, Maturidade e Desempenho nas ONGs

A Maturidade estava correlacionada com o Poder de Recompensa (Tabela 20). Com isso, pode-se entender que quanto mais próximas as ONGs estivessem do Estágio de Flexibilização, a terceira fase do CVO de Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), considerado o estágio da maturidade (LUCENA, 2003), mais essa base de Poder era utilizada entre os colaboradores.

A discussão sobre Poder, nos espaços de convívio das ONGs, ainda é incipiente, o que impede um entendimento aprofundado sobre o tema. Talvez a compreensão das terminologias seja ainda confusa e contextualizada nessa realidade diferenciada. O termo Recompensa é tido, segundo os pressupostos teóricos, como uma forma (não agradável) de se relacionar com as pessoas, por isso é tido na tipologia original de French e Raven (1959) como não sendo uma base boa. Contudo, no cenário das organizações sem fins lucrativos, a Recompensa pode

ser vista como uma maneira de devolver a dedicação especial dos envolvidos nos processos, sendo assim uma base dotada de Convencimento e não de Imposição (Gráfico 11).

A base de Poder relacionada com o Desempenho Organizacional – Recompensa – não tem associação com atributos ou capacidades pessoais, conforme já abordado no segundo capítulo deste trabalho. Isso é característica do Poder de Referência e de *Expertise*. Assim, é possível especular que as manifestações de Poder impactantes no Desempenho não são dotadas de pessoalidade.

A Maturidade correlacionou-se com o Desempenho, no tocante à Eficiência (Tabela 17). Podemos entender tal achado com uma especificidade da dimensão em relação à Maturidade, visto que as demais – Crescimento e Eficácia – não têm correlação. É possível que haja um salto de Eficiência nas ONGs entre 21 e 30 anos, que é a idade da Maturidade. Daí a relação entre Maturidade e Eficiência.

Ainda pode-se especular que a Eficácia é inerente a todos os estágios do CVO de uma ONG, o que contradisse Quinn e Cameron (1983), quando afirmaram que certos modelos de eficácia são importantes para algumas fases do CVO, mas irrelevantes para outros.

Por outro lado, a Eficiência é uma particularidade do estágio da Maturidade, pois é o momento de flexibilizar e neutralizar as disfunções organizacionais que levam à Deterioração Organizacional.

É possível perceber quatro facetas (Gráfico 16) distintas: Poder, Eficiência, Crescimento e Eficácia. A Maturidade apresentou forte ligação com a Eficiência que por sua vez, não apresentou ligação com a Eficácia (Gráfico 15). Assim, pode-se especular, novamente, que uma ONG, em termos de Maturidade, sofre influência da Eficiência, mas não da Eficácia.

Ao que tudo indica, temos um quadro geral, onde se visualiza uma relação entre Poder (de Recompensa) – Maturidade – Desempenho (na dimensão Eficiência).

7 Considerações Finais

7.1 Síntese do estudo e dos achados

Esta pesquisa teve como objetivo principal investigar a relação entre Maturidade Organizacional e Poder, no contexto das Organizações Não Governamentais do estado de Pernambuco, partindo da hipótese de que no campo das ONGs, a maior Maturidade Organizacional favorece uma predominância do Poder baseado em *Expertise* e Referência (mais do que em Coerção, Recompensa e Legitimidade), o que, por sua vez, tenderia a causar impactos no Desempenho da organização.

Para tanto, foram pesquisadas 32 ONGs de Pernambuco, sendo 17 associadas à ABONG e 15 participantes do Atitude Cidadã, através de estudo quantitativo, baseado em entrevistas semiestruturadas e análises estatísticas.

Em termos de resultados, este estudo verificou que não havia maior intensidade do Poder de *Expertise* nem do Poder de Referência nas ONGs com maiores Graus de Maturidade. Contudo, percebeu-se uma relação entre o uso do Poder de Recompensa e a Maturidade Organizacional das pesquisadas.

No que se refere ao Desempenho das ONGS, como não houve a relação da Maturidade com a *Expertise* e a Referência, consideradas como as Bases “boas” de Poder, não foi possível afirmar que esta relação causaria reflexos no Desempenho das ONGs. Entretanto, encontrou-se uma relação entre Maturidade Organizacional e Desempenho, no que se refere a sua dimensão de Eficiência.

Percebeu-se, ainda a impossibilidade de classificar objetivamente as ONGs nos respectivos Estágios do CVO de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), pois as instituições apresentaram graus diferentes de Maturidade em cada dimensão analisada. Isso quer dizer que uma determinada ONG apresentou mais Maturidade em algumas dimensões e menos em outras, sendo incoerente realizar uma caracterização homogênea da ONGs e associá-la a um único Estágio do Ciclo de Vida estudado. É como se as organizações tivessem características de uma organização madura para algumas dimensões e características de uma organização não madura em outras dimensões.

O Grau de Maturidade Organizacional apresentou-se alto, em termos absolutos, pois a maioria das ONGs pesquisadas estava acima da média. A Maturidade não apresentou correlação com: i) idade; ii) âmbito de atuação; iii) diversidade de áreas da atuação; iv) tipos de beneficiários; e iv) diversidade de tipos de beneficiários. Entretanto mostrou correlação com: i) quantidade de funcionários; ii) orçamento médio; iii) receber financiamento da cooperação internacional; iv) receber financiamento de órgãos públicos de qualquer esfera; e v) diversidade de financiadores.

Desta forma, é possível que as ONGs caminhem na trilha da Maturidade Organizacional, à medida que crescem em idade, ao focarem na estruturação do seu quadro base de funcionários, no aumento do orçamento médio anual e nos convênios com a cooperação internacional e com órgãos públicos de qualquer esfera. Isso porque ainda há um espaço para amadurecimento dessas organizações, considerando seus Graus de Maturidade de maneira absoluta.

Em relação ao uso do Poder entre os colaboradores das ONGs pesquisadas, percebeu-se uma maior média de utilização da *Expertise*, da Referência e da Recompensa e menor da Legitimidade e da Coerção. Assim, pareceram aglomerar-se em dois grupos distintos: o primeiro, composto pelas bases mais usadas, foi aqui denominado de Bases de Convencimento e estaria ligado a práticas que envolvem estratégias de convencimento e persuasão; e o segundo, composto pelas bases menos usadas, foi aqui denominado de Bases de Imposição e estaria ligado a práticas que envolvem estratégias de imposição e subjugação.

O uso geral de Poder, considerado como a combinação de todas as Bases (*Expertise* + Referência + Recompensa + Legitimidade + Coerção) demonstrou correlação com o Grau de Maturidade.

Ao que tudo indica, temos um quadro geral, onde se visualiza uma relação entre Poder (de Recompensa) – Maturidade – Desempenho (na dimensão Eficiência).

Assim, quanto maior for a ocorrência do Poder (de Recompensa) relação mais forte haverá com a Maturidade, e, ainda, impactos positivos no Desempenho (na dimensão Eficiência) serão visualizados.

7.2 Implicações

O estudo agrega novos conhecimentos sobre Poder, Maturidade e Desempenho nas ONGs e nas demais instituições sem fins lucrativos.

No tocante ao Poder, de acordo com a tipologia original de French e Raven (1959), as Bases de Poder podiam ser tidas como Bases “boas” e Bases com aspectos negativos. Motivo que embasou a especulação de que nas ONGs haveria maior uso de *Expertise* e Referência (Bases “boas”) e menor utilização de Recompensa, Legitimidade e Coerção (Bases com aspectos negativos).

Contudo, esta pesquisa verificou que nas ONGs pesquisadas não houve tal diferenciação. O que se percebeu foi que a intensidade do uso do Poder, nesse tipo de instituição, pode ser ter uma classificação específica: Bases de Convencimento (*Expertise*, Referência e Recompensa) e Bases de Imposição (Legitimidade e Coerção).

Foi observado, em relação à Maturidade das ONGs, que a Idade não apresentou correlação, fato que corrobora com o pensamento de que muitas organizações podem “nascer” com características de um estágio mais avançado, enquanto outras podem ser “velhas” e ainda assim estarem com aspectos e características de fase inicial (PASCOTTO; MACHADO, 2006) e vai de encontro com a afirmação de que o desenvolvimento organizacional é algo previsível e bem definido, com mudanças padronizadas e evolução de um estágio de pouca complexidade para outro de maior complexidade (KATZ; KAHN, 1978; QUINN; CAMERON, 1983, MILLER; FRIESEN, 1984).

Ainda sobre a relação da Maturidade com a idade, encontrou-se um formato que sugere um ponto de máximo seguido de uma leve desaceleração, sinalizando para uma possível morte da organização, como confirma a literatura, que diz que toda organização, mesmo que compatibilize objetivos individuais e organizacionais e que esteja institucionalizada em seu campo, possui tendência a deterioração (FOGUEL; SOUZA, 1980).

No que se refere à mensuração do Desempenho Organizacional nas ONGs, notou-se que as variáveis (no caso desta pesquisa: variáveis compostas) mais relevantes eram as que envolviam número de projetos, áreas de atuação, volume de recursos financeiros e número de colaboradores, o que não converge com as teorias sobre o tema, que afirma ser necessário um elevado e complicado número de indicadores para analisar o desempenho de uma organização sem fins lucrativos (TEIXEIRA, 2006; DRUCKER, 2002).

7.3 Limitações do estudo

Algumas limitações foram percebidas durante os processos desta pesquisa, a saber:

- Apesar do modelo de CVO de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) apresentar nove dimensões em cada estágio de vida, ainda assim, demonstrou certa vagueza, no estudo empírico, para contemplar o nível de detalhamento da pesquisa;
- O estudo da Maturidade Organizacional não poder ser aprofundado em detalhes, visto que a pesquisa foi transversal e não longitudinal;
- O tamanho da amostra foi insuficiente para uma representatividade e generalização dos achados.

7.4 Investigações Futuras

Tendo esta pesquisa como referencial, bem como a escassez dos temas por ela tratados, outros estudos podem ser realizados visando à complementação das lacunas reveladas, como, entre outros:

- O processo de Deterioração Organizacional nas ONGs;
- A Maturidade e o Desempenho Organizacional nas ONGs, com base nos Indicadores elaborados nesta pesquisa;
- As mudanças na gestão e na sustentabilidade das ONGs provocadas pela evolução histórica das relações de parcerias com financiadores públicos; e
- O Poder nas ONGs, sobre a ótica das Bases de Convencimento e de Imposição.

Para tanto, seria necessário um estudo adicional, com mais variáveis e maior amostra, focado nas questões aqui levantadas.

Referências

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações:** como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

AGUIAR, Andson Braga de. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não-governamentais do Estado de São Paulo.** 2004. 175f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2004.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor:** história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.

AMADO, G. **A dinâmica da comunicação nos grupos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONGS (ABONG). **ONGs:** repensando sua prática de gestão. São Paulo: Abong, 2007a.

_____. **Um Novo Marco Legal para as ONGs no Brasil:** fortalecendo a cidadania e a participação democrática. São Paulo: Abong, 2007b.

_____. **Sustentabilidade das ONGs no Brasil:** acesso a recursos privados. Rio de Janeiro: Abong, 2010a.

_____. **Panorama das Associadas.** São Paulo: Abong, 2010b.

BANKER, R. D. et al. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. **The Accounting Review.** V. 75, n. 1, jan 2000. p. 65-92.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management,** 1991.

BATTILANA, A. N.; BERALDO, V. Aplicação do conceito do ciclo de vida organizacional na definição e determinação das fases de uma organização varejista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-FECAP,** ano 6, n. 15, ago. 2004.

BERLINER, C.; BRIMSON, J. A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas: base conceitual CAM-I**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.

BLINCKENDORFER, R.; JANEY, J. Measuring Performance: Nonprofit organization performances meet. **Nonprofit World**, v. 6, n. 2, p. 18-22, mar./abr. 1988. Disponível em: <www.umi.com/proquest>. Acesso em: 18 dez. 2010.

BRITO, V. G. P.; BRITO, M. J.; CAPELLE, M. C.; BORGES, C. L. P. Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. **Revista de Administração de Empresas Públicas**, Rio de Janeiro, RJ, v. 35, n. 4, p. 45-62, jul-ago. 2001.

CARVALHO, C. A. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das Organizações Não-Governamentais? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CARVALHO, M. C. B. Avaliação de projetos sociais. In: ÁVILA, C. M. **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: AAPCS, 2000. p. 57-77.

CHIZZOTTI, A. **A pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. Growing Concerns – Topics of particular interest to owners and managers of smaller businesses. **Harvard Business Review**, Watertown, p. 30-50, mai-jun. 1983.

COCH, L.; FRENCH, J. R. P. Jr. Overcoming resistance to change. **Human Relations**, v.1, n. 4, p. 512-532, 1948.

CORREA, J. S. O. **O exercício do Poder na Administração**. Rio de Janeiro: Ed. Documentário, 1977.

COSTA, F. J.; FREITAS, A. A. F.; BARROSO, H. C. M. P. Ciclo de vida organizacional: um estudo no setor de supermercados. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.

COSTA, Sávio da Silva. **Transformações nas configurações entre Estado e ONGs no Brasil: uma análise a partir das novas dimensões do capital**. 2007. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Núcleo de Pós-graduação em Administração, UFBA, Salvador, 2007.

CUNHA, Miguel Pina e et al. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 4. ed. Lisboa: Editora RH, 2005.

CURTY, A. L. Administração em organizações de produto social: articulações possíveis. In: ÁVILA, C. M. **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: AAPCS, 2000. p. 17-31.

DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. Desafiando a Resistência para Mudar. **XIV Conferência Internacional da Associação internacional de Administração**, 1996. Disponível em: <<http://www.continents.com/Art15.htm>>. Acesso em: 22 jan. 2010.

DIAS, A. S. **Configurações de poder no Terceiro Setor: um estudo de caso sobre a ONG Cidade dos Meninos**. 2008. 78f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

DIAS, C. M.; RODRIGUES, R. **Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma abordagem baseada na teoria dos stakeholders**. ENEO, 2002.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas**. Nivaldo Montingelli (trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ESCRIVÃO FILHO, E.; OLIVEIRA J. Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, PR, v. 5, n. 1, p. 155-176, 2009.

FALCONER, A. P. Um setor ou diversos? Reconhecendo o terceiro setor no Brasil. In: SEMEAD, 3, 1998, São Paulo, SP. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/Adm_Geral/Art132.PDF>. Acesso em: 13 mai. 2010.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn (et al.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FESTINGER, L. A theory of social comparison processes, **Human Relations**, 1954.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1979.

_____. **História da Sexualidade I: a vontade de saber**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

_____. Power, sovereignty and discipline. In: HELD, David et al. (Eds.). **States & Societies**. Oxford: Blackwell, 1983. p. 306-313

FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento e Deterioração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

FREITAS, Renan Springer de; COLLARES, Ana Cristina Murta. O modus tollens, o holismo de Duhem-Quine e as ciências sociais. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582001000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 jan. 2010.

FRENCH JR, J. R. P.; RAVEN, B. H. The bases of social Power. In: CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. **Studies in social power**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959. p. 150-167

FROHLICH, L.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 139-160, jan-jun. 2007.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estudos e Pesquisa – Informação Econômica: As Fundações Privadas e Associação sem Fins Lucrativos no Brasil 2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

GALER, D.; HOLLIDAY, A. Achieving quality in nonprofits. **Nonprofit World**, v. 6, n. 3, p. 22-24, mai./jun. 1988. Disponível em: <www.umi.com/proquest>. Acesso em: 18 dez. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Watertown, v. 50, n. 4, p. 37-46, jul-ago. 1972.

HARTIGAN, Pamela; ELKINGTON, John. **Empreendedores sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HOLANDA, Luciana Araújo de. **Formação e institucionalização do campo organizacional do turismo no Recife-PE**. 2003. 162f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPE, Recife, 2003.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. Makron Books, 1994

KANITZ, Stephen. O que é terceiro setor? Disponível em: < <http://www.filantropia.org/QueeTerceiroSetor.htm>>. Acesso em: 13 mai. 2010.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KIMBERLY, J. R. The life cycle analogy and the study of organizations: introduction. In: **The organizational life cycle: issues in the creation, transformation and decline of organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

KISIL, Rosana. **A aderência entre o construto da sustentabilidade e a prática das ONGs**. 2008. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

LIPPITT, R.; POLANSKY, N.; REDL, F.; ROSEN, S. The dynamics of power. **Human Relations**, 1952.

LIPPITT, G. L.; SCHMIDT, W. H. Crises in a developing organization. **Harvard Business Review**, v. 45, p. 102-112, 1967.

LUCENA, Eduardo de Aquino. Administração estratégica nos diferentes estágios do modelo de ciclo de vida organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ENEPEG, 2003, v. 1, p. 1-8.

MACEDO, J. F. **Alavanca para o sucesso**. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 1997.

MACHADO-DA-SILVA, C.; DELLAGNELO, E.; VIEIRA, M. Tecnologia e Ciclo de Vida Organizacional: um quadro de análise. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 1992, Rio Grande do Sul. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1992. p. 111-125.

MACHADO-DA-SILVA, C.; VIEIRA, M.; DELLAGNELO, E. Controle Organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 1992, Rio Grande do Sul. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1992. p. 126-138.

MACHADO-DA-SILVA, C; FONSECA, V. S. Configuração Estrutural da Indústria Calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre, RS: Ortiz, 1995. p. 217-245.

MARTINS, M^a do C. F.; GUIMARÃES, V. F. Adaptação e validação da Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS). **rPOT**, v. 7, n. 2, p. 54-77, jul.-dez. 2007.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athenas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MENDONÇA, J. R. C.; DIAS, S. M. R. C. De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social. **Cadernos EBAPE. BR**, Recife, PE, v. 4, n. 4, p. 1-19, dez. 2005.

MILLER, D; FRIESEN, P. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, 1984.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

MONTE, Távila Correia. Parcerias entre ONGs e Empresas: uma relação de poder camuflada. In: In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs.). **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local: a Agenda de Pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufaturas e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOTA, Joane Espínola. **O Poder na Relação Consultor-Cliente: Testando a Teoria de French e Raven (1960) e Estudando as Peculiaridades das Empresas Familiares**. 2007.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NOGUEIRA, Ana Rita Rogério Maia. **Por um Tipo Gestor do Terceiro Setor: gestão participativa**. 2006. 121f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza – UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2006.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Organizações e Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 1-20, set-dez. 2001.

O’RAND, A. M.; KRECKER, M. Concepts of the life cycle: their history, meanings and use in the social sciences. **Annual Review of Sociology**, v.16, n.1, p. 241-262, 1990.

PASCOTTO, H.; MACHADO, H. P. Dificuldades de pequenas empresas no setor de serviços securitários nos primeiros anos de vida. **Gestão.Org**, v. 4, n. 1, jan-abr. 2006.

PAZ, M. G. T., MARTINS, M. C. F., & NEIVA, E. R. O poder nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 380-405.

PENNER, L. A. Introduction of the 1997. Kurt Lewin memorial award recipient: Bertram H. Raven. **Journal of Social Issues**, 1999.

POPPER, Karl R. **A lógica da pesquisa científica**. 12 ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

QUINN R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, jan. 1983.

RAVEN, B. H. Social influence and Power. In: STEINER, I. D.; FISHBEIN, M. (Eds.) **Current studies in social psychology**. New York: Wiley, 1965. p. 399-444.

_____. The bases of power: origins and recent developments. **Journal of Social Issues**. v. 49, n. 4, p. 227-251, 1993.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. São Paulo: Cortez, 2000.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L.; JABLONSKI, B. **Psicologia Social**. 22. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

ROSA, S. T.; COSTA, A. C. Análise comparativa da eficiência e eficácia de gestão entre organizações do terceiro setor e organizações governamentais: um estudo de casos múltiplos nos serviços de educação infantil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.

SANTOS FILHO, N. G. O poder nas organizações: vertentes de análise. **CienteFico**, Salvador, BA, ano 2, v. 1, ago-dez. 2002.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn; et. al. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

SILVER, Mick. **Estatística para Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

SMITH, G. S. Performance evaluation for nonprofits. **Nonprofit World**, v. 6, n. 1, p. 24-26, jan./feb. 1988. Disponível em: <www.umi.com/proquest>. Acesso em: 18 dez. 2010.

SOUZA, Carlos César da Silva. Deterioração Organizacional: exemplos de disfunções. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 2, p. 53-58, abr-jun. 1980.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

TEIXEIRA, Maria Lucia Mano. **Gestão de ONGs de Pequeno e Médio Porte**. 2006. 151f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRS, 2006.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Configuração de Poder nas Organizações: o Caso da Embrapa. RAC, v.2, n.3, set-dez. 1998

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. Campos organizacionais: de wallpaper à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM.

VOGT, J. A. Developing your outcome measures: part 3 of a series. **Nonprofit World**, v. 17, n. 6, p. 40-43, nov./dez. 1999.. Disponível em: <www.umi.com/proquest>. Acesso em: 18 dez. 2010.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Vol. I. Brasília: Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial, 1999.

APÊNDICE A – Convite às ONGs para participar da pesquisa

Ao(a) Diretor(a) ou Coordenador(a) Institucional:
Prezado(a), Saudações!

Meu nome é Flávia Andreza de Souza, aluna do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Já atuei em Organização Não-Governamental em parceria com Movimentos Sociais, na área de Gestão de Projetos e Convênios, Assessoria Administrativa e Coordenação Institucional.

Em minha dissertação de mestrado, sob a orientação do Professor Doutor Bruno Campello de Souza, estou estudando: Relações de Poder, Ciclo de Vida e Desenvolvimento Organizacional.

A pesquisa pretende estudar as manifestações de bases de poder na interação interpessoal nos vários estágios do ciclo de vida da instituição e identificar os impactos destas relações na efetividade organizacional e suas contribuições para o desenvolvimento da organização.

Tendo em vista a o representativo espaço que vem sendo ocupado pelas ONGs na cena política e econômica do Brasil, desde a década de 90, com o aumento da visibilidade e com a necessidade de diversificação de financiamento, buscamos, com esta pesquisa, contribuir para o aumento da compreensão do Desenvolvimento e Efetividade Organizacional em Organizações Não-Governamentais.

Por isso, convidamos a vossa Organização (selecionada no site da ABONG) a participar da pesquisa. A colaboração neste processo é de grande impacto para a Ciência da Administração e para as Organizações do Terceiro Setor que prezam por uma atuação séria, profissional e solidária.

Para responder a pesquisa será necessária a disponibilização de:

- *um funcionário, de vínculo direto, com atuação em alguma das atividades fins e de cargo intermediário (que possua chefe e subordinados); e*
- *um local, na própria organização, onde possa haver a interação do entrevistado com a pesquisadora para a realização da entrevista.*

Não haverá custo para a Organização participante e nem identificação do seu nome ou do seu representante.

Contando com a parceria de vossa organização neste processo, coloco-me a inteira disposição, para agendamento da entrevista e/ou para esclarecimentos adicionais, pelos telefones: 81-8857-9978 e 81-9706-8502 ou pelo e-mail: fappita@hotmail.com.

A experiência desta organização é muito importante para o resultado deste trabalho.

Abraços Solidários,
Flávia Andreza de Souza

APÊNDICE B – Questionário Cadastral

Perfil do respondente

01) Sexo:

(0) Feminino (1) Masculino

02) Data de nascimento:

____/____/____

03) Estado civil:

- (1) Solteiro(a)
- (2) Casado(a)
- (3) Desquitado(a)
- (4) Viúvo(a)
- (5) União Estável

04) N° de filhos: _____**05) Escolaridade:**

- (0) Sem Instrução
- (1) Nível Primário
- (2) Ensino Fundamental Incompleto
- (3) Ensino Fundamental Completo
- (4) Ensino Médio (ou Técnico) Incompleto
- (5) Ensino Médio (ou Técnico) Completo
- (6) Curso Superior Incompleto
- (7) Curso Superior Completo
- (8) Curso de Especialização
- (9) Mestrado
- (10) Doutorado

06) Área de formação - graduação:

- (0) Nenhuma
- (1) Ciências exatas ou tecnológicas
- (2) Ciências biológicas ou da saúde
- (3) Ciências sociais ou humanas
- (4) Artes ou afins
- (5) Ciências Rurais, Animais ou Agrárias
- (6) Militar
- (7) Nenhuma das respostas

07) Cargo/Função:

- (1) Estagiário
- (2) Técnico/Assistente
- (3) Coordenador/Gerente
- (4) Assessor/Consultor
- (5) Diretor/Gestor
- (6) Secretário(a) Executivo(a)

08) Tempo de atuação na organização (direto ou indireto): _____ anos e _____ meses

09) Tempo de atuação no cargo/função atual: _____ anos e _____ meses

10) Faixa de salário mensal individual:

- (0) Voluntário
- (1) Até R\$ 1.000,00
- (2) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00
- (3) De R\$ 2.000,01 a R\$ 3.000,00
- (4) De R\$ 3.000,01 a R\$ 4.000,00
- (5) De R\$ 4.000,01 a R\$ 5.000,00
- (6) De R\$ 5.000,01 a R\$ 6.000,00
- (7) De R\$ 6.000,01 a R\$ 7.000,00
- (8) Acima de R\$ 7.000,01

11) Tempo de jornada semanal de trabalho: _____ (horas)

Perfil da Instituição

12) Ano de Fundação: _____

13) Área temática de atuação:

- | | | |
|--|---------|---------|
| a) Saúde | (1) Sim | (0) Não |
| b) DST/AIDS | (1) Sim | (0) Não |
| c) Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos | (1) Sim | (0) Não |
| d) Justiça e promoção de direitos | (1) Sim | (0) Não |
| e) Relação de gênero e discriminação sexual | (1) Sim | (0) Não |
| f) Discriminação racial | (1) Sim | (0) Não |
| g) Organização popular/ participação popular | (1) Sim | (0) Não |
| h) Comunicação | (1) Sim | (0) Não |
| i) Arte e Cultura | (1) Sim | (0) Não |
| j) Questões Urbanas | (1) Sim | (0) Não |
| k) Assistência Social | (1) Sim | (0) Não |
| l) Conselhos; Redes; Fóruns | (1) Sim | (0) Não |
| m) Meio Ambiente | (1) Sim | (0) Não |
| n) Agricultura | (1) Sim | (0) Não |
| o) Educação | (1) Sim | (0) Não |
| p) Trabalho e renda | (1) Sim | (0) Não |
| q) Desenvolvimento da economia regional | (1) Sim | (0) Não |
| r) Comércio | (1) Sim | (0) Não |

14) Quantidade de funcionários da instituição: _____

15) Quantidade de voluntários da instituição: _____

16) Quantidade de estagiários da instituição: _____

17) Faixa orçamentária média anual:

- (1) Até R\$ 250.000,00
- (2) Entre R\$ 250.000,01 e R\$ 500.000,00
- (3) Entre R\$ 500.000,01 e R\$ 750.000,00
- (4) Entre R\$ 750.000,01 e R\$ 1.000.000,00
- (5) Entre R\$ 1.000.000,01 e R\$ 1.250.000,00
- (6) Entre R\$ 1.250.000,01 e R\$ 1.500.000,00
- (7) Entre R\$ 1.500.000,01 e R\$ 1.750.000,00
- (8) Entre R\$ 1.750.000,01 e R\$ 2.000.000,00
- (9) Acima de 2.000.000,00

18) Principal âmbito de atuação:

- a) Municipal (1) Sim (0) Não
- b) Estadual (1) Sim (0) Não
- c) Regional (1) Sim (0) Não
- d) Nacional (1) Sim (0) Não
- e) Internacional (1) Sim (0) Não

19) Origem dos Recursos Financeiros:

- a) Agências Internacionais de Cooperação (1) Sim (0) Não
- b) Empresas, Fundações ou Institutos empresariais brasileiros (1) Sim (0) Não
- c) Comercialização de produtos e venda de serviços (1) Sim (0) Não
- d) Órgãos governamentais municipais, estaduais e/ou federais (1) Sim (0) Não
- e) Doações individuais (1) Sim (0) Não
- f) Outras fontes de financiamento (1) Sim (0) Não

20) Principais Beneficiários ou público alvo:

- a) Crianças e adolescentes (1) Sim (0) Não
- b) Mulheres (1) Sim (0) Não
- c) Organizações Populares/ Movimentos Sociais (1) Sim (0) Não
- d) Povos Indígenas (1) Sim (0) Não
- e) Outras ONGs (1) Sim (0) Não
- f) Trabalhadores(as) Urbanos(as)/ Sindicatos Urbanos (1) Sim (0) Não
- g) Trabalhadores(as) Rurais/ Sindicatos Rurais (1) Sim (0) Não
- h) Professores(as) (1) Sim (0) Não
- i) População em geral (1) Sim (0) Não
- j) Moradores(as) de áreas de ocupação (1) Sim (0) Não
- k) Estudantes (1) Sim (0) Não
- l) Negros(as) (1) Sim (0) Não
- m) Portadores(as) de HIV (1) Sim (0) Não
- n) LGBT (1) Sim (0) Não

21) A organização possui *website*?

- (0) Não (1) Está em fase de construção (2) Está pronto e funcionando

22) A organização possui ambiente para interação (fórum) em seu *website*?

- (0) Não (1) Sim

23) A organização participa de espaços virtuais de relacionamentos (*Orkut, Facebook*)?

- (0) Não (1) Sim

24) Os funcionários da organização fazem uso de mensagens instantâneas, via internet ou intranet, para comunicação entre seus membros?

(0) Não (1) Somente para o trabalho (2) Podem, também, fazer uso particular

25) Os funcionários da organização fazem uso de correio eletrônico para comunicação entre seus membros?

(0) Não (1) Somente para o trabalho (2) Podem, também, fazer uso particular

26) A organização possui base de dados de:

a) Funcionários	(1) Sim	(0) Não
b) Beneficiários	(1) Sim	(0) Não
c) Financiadores	(1) Sim	(0) Não
d) Doadores PF	(1) Sim	(0) Não
e) Projetos	(1) Sim	(0) Não
f) Recursos investidos	(1) Sim	(0) Não
g) Patrimônio/Imobilizado	(1) Sim	(0) Não
h) Materiais de expediente	(1) Sim	(0) Não
i) Materiais de limpeza e manutenção	(1) Sim	(0) Não

27) A organização faz uso de formulários (ou documentos) eletrônicos próprios para:

a) Registrar atividades de campo (visita, monitoramento)	(1) Sim	(0) Não
b) Registrar reuniões (periódica ou esporádica)	(1) Sim	(0) Não
c) Registrar doações aos beneficiários	(1) Sim	(0) Não
d) Realizar prestações de contas	(1) Sim	(0) Não
e) Solicitar materiais e equipamentos	(1) Sim	(0) Não
f) Cadastrar funcionários	(1) Sim	(0) Não
g) Cadastrar beneficiários	(1) Sim	(0) Não
h) Cadastrar financiadores	(1) Sim	(0) Não
i) Fazer avaliações de projetos e ações	(1) Sim	(0) Não
j) Fazer avaliações de funcionários e colaboradores	(1) Sim	(0) Não

APÊNDICE C – Questionário sobre Maturidade

Dimensão: Estrutura organizacional

28) Qual a quantidade de funcionários do ano anterior?

_____ funcionários

29) Qual a quantidade de voluntários do ano anterior?

_____ voluntários

30) Qual a quantidade de estagiários do ano anterior?

_____ estagiários

31) Quanto (em reais) movimentou no último ano?

_____ reais

32) Quanto ao uso, os equipamentos usados pela organização são:

- | | | | | |
|-----------------|-------------|-------------|----------------|-------------|
| a) Computadores | (1) próprio | (2) alugado | (3) emprestado | (4) não usa |
| b) Veículos | (1) próprio | (2) alugado | (3) emprestado | (4) não usa |
| c) Projetores | (1) próprio | (2) alugado | (3) emprestado | (4) não usa |
| d) Móveis | (1) próprio | (2) alugado | (3) emprestado | (4) não usa |
| e) Copiadoras | (1) próprio | (2) alugado | (3) emprestado | (4) não usa |
| f) Telefones | (1) próprio | (2) alugado | (3) emprestado | (4) não usa |

33) O imóvel onde a instituição funciona é:

- (1) próprio (2) alugado (3) emprestado

34) Possuem estação de trabalho específica e fixa?

- | | | |
|-----------------|---------|---------|
| a) Funcionários | (1) sim | (0) não |
| b) Voluntários | (1) sim | (0) não |
| c) Estagiários | (1) sim | (0) não |

35) Os recursos de cada projeto são geridos separadamente?

- (0) Não, praticamente nunca (1) só quando o financiador exige (2) Sim, sempre

36) Existe software para gestão e acompanhamento das atividades dos projetos?

- (0) Não, praticamente nunca (1) só quando o financiador exige (2) Sim, sempre

37) Existe software para gestão e acompanhamento dos recursos dos projetos?

- (0) Não, praticamente nunca (1) só quando o financiador exige (2) Sim, sempre

Dimensão: Políticas, regras e procedimentos

38) Possui organograma estruturado?

- (0) Não (1) Está em fase de construção (2) Sim

39) Existe manual de atividades sistematizado?

- | | | | |
|-----------------|---------|--------------------------------|---------|
| a) Funcionários | (0) Não | (1) Está em fase de construção | (2) Sim |
| b) Voluntários | (0) Não | (1) Está em fase de construção | (2) Sim |
| c) Estagiários | (0) Não | (1) Está em fase de construção | (2) Sim |

40) Possui plano de desenvolvimento profissional institucionalizado?

- | | | |
|---------|--------------------------------|---------|
| (0) Não | (1) Está em fase de construção | (2) Sim |
|---------|--------------------------------|---------|

Dimensão: Planejamento e coordenação

41) As atividades possuem cronograma definido?

- | | | |
|---|---------|---------|
| a) Atividades Administrativo-Financeiras | (1) Sim | (0) Não |
| b) Atividades de Manutenção e Limpeza | (1) Sim | (0) Não |
| c) Atividades de Articulação/Mobilização | (1) Sim | (0) Não |
| d) Ações de Comunicação | (1) Sim | (0) Não |
| e) Reuniões de Gestão/Direção | (1) Sim | (0) Não |
| f) Atividades de Planejamento e Avaliação | (1) Sim | (0) Não |

42) Realiza planejamento anual?

- | | | |
|----------------|---------------------------------|----------------------------|
| (0) Não, nunca | (1) Já realizamos algumas vezes | (2) Sim, sempre realizamos |
|----------------|---------------------------------|----------------------------|

43) Sistematiza os encaminhamentos do planejamento anual?

- | | | |
|----------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| (0) Não, nunca | (1) Já sistematizamos algumas vezes | (2) Sim, sempre sistematizamos |
|----------------|-------------------------------------|--------------------------------|

44) Realiza avaliação anual?

- | | | |
|----------------|---------------------------------|----------------------------|
| (0) Não, nunca | (1) Já realizamos algumas vezes | (2) Sim, sempre realizamos |
|----------------|---------------------------------|----------------------------|

45) Sistematiza os resultados da avaliação anual?

- | | | |
|----------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| (0) Não, nunca | (1) Já sistematizamos algumas vezes | (2) Sim, sempre sistematizamos |
|----------------|-------------------------------------|--------------------------------|

46) Os coordenadores monitoram a execução das atividades dos projetos, através de:

- | | | |
|---------------------------|---------|---------|
| a) Reunião | (1) Sim | (0) Não |
| b) Visita de campo | (1) Sim | (0) Não |
| c) Relatório de atividade | (1) Sim | (0) Não |

Dimensão: Poder

47) Divulga, sempre, os resultados do planejamento para:

- | | | |
|------------------|---------|---------|
| a) Funcionários | (1) Sim | (0) Não |
| b) Financiadores | (1) Sim | (0) Não |
| c) Voluntários | (1) Sim | (0) Não |
| d) Parceiros | (1) Sim | (0) Não |
| e) Estagiários | (1) Sim | (0) Não |
| f) Beneficiários | (1) Sim | (0) Não |

48) Divulga, sempre, os resultados da avaliação para:

- | | | |
|------------------|---------|---------|
| a) Funcionários | (1) Sim | (0) Não |
| b) Financiadores | (1) Sim | (0) Não |
| c) Voluntários | (1) Sim | (0) Não |
| d) Parceiros | (1) Sim | (0) Não |
| e) Estagiários | (1) Sim | (0) Não |
| f) Beneficiários | (1) Sim | (0) Não |

49) Os colaboradores possuem coordenação formalmente instituída?

- | | | |
|-----------------|---------|---------|
| a) Funcionários | (1) sim | (0) não |
| b) Voluntários | (1) sim | (0) não |
| c) Estagiários | (1) sim | (0) não |

Dimensão: Inovação e criatividade/Conservadorismo

50) Que meios a organização sempre usa para divulgar as suas ações?

- | | | |
|---------------------------|---------|---------|
| a) Página na Internet | (1) Sim | (0) Não |
| b) Boletim/Jornal próprio | (1) Sim | (0) Não |
| c) Folder/Lâmina próprio | (1) Sim | (0) Não |

51) Que espaços a organização sempre usa para divulgar as suas ações?

- | | | |
|---------------------------|---------|---------|
| a) Conselhos/Redes/Fóruns | (1) Sim | (0) Não |
| b) Feiras | (1) Sim | (0) Não |
| c) Website próprio | (1) Sim | (0) Não |
| d) Website de rede | (1) Sim | (0) Não |

Dimensão: Relação com o mercado (público alvo)

52) Quantos projetos/convênios estavam em execução no ano anterior?

_____ projetos/convênios

53) Quantos projetos/convênios estão em execução neste ano?

_____ projetos/convênios

54) Quantos beneficiários foram apoiados pelos projetos no ano anterior?

_____ beneficiários

55) Quantos beneficiários estão sendo apoiados pelos projetos neste ano?

_____ beneficiários

Dimensão: Sistema de informações gerenciais

56) Os diretores/gestores obtêm informações do andamento dos projetos através de?

- | | | |
|--------------------------|---------|---------|
| a) Softwares específicos | (1) Sim | (0) Não |
| b) Relatórios escritos | (1) Sim | (0) Não |
| c) Informes em reuniões | (1) Sim | (0) Não |

57) Utiliza algum programa/sistema (software) próprio para:

- | | | |
|--------------------------------|---------|---------|
| a) Gestão/Direção | (1) Sim | (0) Não |
| b) Elaboração de Projeto | (1) Sim | (0) Não |
| c) Monitoramento de Projeto | (1) Sim | (0) Não |
| d) Avaliação de Projeto | (1) Sim | (0) Não |
| e) Atividades de Administração | (1) Sim | (0) Não |
| f) Comunicação | (1) Sim | (0) Não |

Dimensão: Relacionamento com o ambiente externo (outras ONGS)

58) Participa de espaços em rede presencial?

- (1) Sim (0) Não

59) Participa de espaços em rede virtual?

- (1) Sim (0) Não

60) A organização busca aumentar sua rede de parceria?

- (0) Não, praticamente nunca (1) só em caso de projetos específicos (2) Sim, sempre

Dimensão: Captação e ordenação de recursos

61) Quantos financiadores distintos apoiavam os projetos do ano anterior?

_____ financiadores

62) Quantos financiadores distintos apóiam os projetos neste ano?

_____ financiadores

63) A organização busca diversificar seus financiadores?

- (1) Não, praticamente nunca (2) só em casos de necessidade específica (3) Sim, sempre

64) A organização possui uma pessoa ou equipe específica para a captação de recurso?

- (1) Não, praticamente nunca (2) contrata ou realoca em casos específicos (3) Sim, sempre

APÊNDICE D – Questionário sobre Poder e Desenvolvimento Organizacional

65) Como você avalia o desempenho da organização?

(0) Péssimo (1) Ruim (2) Razoável (3) Bom (4) Ótimo

66) Como você avalia a sua atuação profissional na organização?

(0) Péssima (1) Ruim (2) Razoável (3) Boa (4) Ótima

Para conseguir realizar suas atividades profissionais, visando o sucesso da organização, você já:

67) recorreu ao argumento de que certa atividade é urgente e não há a possibilidade da organização encaminhar outro profissional para realizar o serviço a tempo, como forma de “pressão”?

(1) Sim (0) Não

68) recorreu ao argumento de que quantidade significativa de recursos e de tempo já foi investida e haverá a perda destes, caso um outro profissional o substitua, como forma de “pressão”?

(1) Sim (0) Não

69) recorreu à alguma outra forma de “pressão”?

(1) Sim (0) Não

70) recorreu a possibilidade de concluir certa atividade antes do prazo combinado e/ou abaixo do custo previsto, como forma de incentivo?

(1) Sim (0) Não

71) recorreu a possibilidade de realização de atividades adicionais (não previstas) sem ônus para a organização ou para o projeto, como forma de incentivo?

(1) Sim (0) Não

72) recorreu à alguma outra forma de incentivo?

(1) Sim (0) Não

73) recorreu ao argumento de que há uma autorização oficial da direção/coordenação, como forma de mostrar a autoridade que lhe foi concedida?

(1) Sim (0) Não

74) recorreu ao argumento de que está coerente com as suas atribuições constantes no contrato, como forma mostrar a autoridade que lhe foi concedida?

(1) Sim (0) Não

75) recorreu à alguma outra forma de mostrar a autoridade que lhe foi concedida?

(1) Sim (0) Não

76) recorreu à sua simpatia e magnetismo pessoal, como forma de convencimento ou mobilização de pessoas?

(1) Sim (0) Não

77) recorreu à sua eloquência e capacidade de comunicação, como forma de convencimento ou mobilização de pessoas?

(1) Sim (0) Não

78) recorreu à alguma outra forma de convencimento e mobilização de pessoas?

(1) Sim (0) Não

79) recorreu ao reconhecimento do seu “Know-how” ou competência da sua titulação e formação técnico-acadêmica?

(1) Sim (0) Não

80) recorreu ao reconhecimento da sua experiência e trajetória profissional?

(1) Sim (0) Não

81) recorreu à alguma outra forma de reconhecimento de sua competência?

(1) Sim (0) Não

APÊNDICE E – Relação das ONGs entrevistadas

Ident	Ano de Fundação	Áreas Temáticas de Atuação	Faixa Orçamentária	Cidade
1	1988	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura; • Arte e Cultura; • Comércio; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Desenvolvimento da economia regional; • Discriminação racial; • DST/AIDS; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGs/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Organização popular/ participação popular; • Questões Urbanas; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Saúde; • Trabalho e renda. 	Entre R\$ 750.000,01 e R\$ 1.000.000,00	Olinda
2	1975	<ul style="list-style-type: none"> • Comércio; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Desenvolvimento da economia regional; • Discriminação racial; • DST/AIDS; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGs/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Organização popular/ participação popular; • Questões Urbanas; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Saúde; • Trabalho e renda. 	Até R\$ 250.000,00	Recife
3	1979	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura; • Arte e Cultura; • Assistência Social; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Desenvolvimento da economia regional; • Discriminação racial; • Educação; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Organização popular/ participação popular; • Questões Urbanas; • Saúde; • Trabalho e renda. 	Entre R\$ 750.000,01 e R\$ 1.000.000,00	Recife

4	1993	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura; • Assistência Social; • Comércio; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Desenvolvimento da economia regional; • Discriminação racial; • Educação; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Organização popular/ participação popular; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Trabalho e renda. 	Até R\$ 250.000,00	Bezerros
5	1988	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Meio Ambiente. 	Entre R\$ 1.250.000,01 e R\$ 1.500.000,00	Ouricuri
6	1972	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura; • Arte e Cultura; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Desenvolvimento da economia regional; • Discriminação racial; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Organização popular/ participação popular; • Questões Urbanas; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Trabalho e renda. 	Acima de 2.000.000,00	Olinda
7	1997	<ul style="list-style-type: none"> • Arte e Cultura; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • DST/AIDS; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Organização popular/ participação popular; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Saúde; • Trabalho e renda. 	Entre R\$ 1.000.000,01 e R\$ 1.250.000,00	Recife
8	1991	<ul style="list-style-type: none"> • Arte e Cultura; • Assistência Social; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Discriminação racial; • DST/AIDS; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Organização popular/ participação popular; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Saúde. 	Até R\$ 250.000,00	Olinda
9	1981	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência Social; • Justiça e promoção de direitos; • Organização popular/ participação popular. 	Acima de 2.000.000,00	Recife

10	1991	<ul style="list-style-type: none"> • Arte e Cultura; • Assistência Social; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Discriminação racial; • DST/AIDS; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Questões Urbanas; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Saúde; • Trabalho e renda. 	Entre R\$ 500.000,01 e R\$ 750.000,00	Olinda
11	1993	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura; • Assistência Social; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Desenvolvimento da economia regional; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Organização popular/ participação popular; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Trabalho e renda. 	Entre R\$ 750.000,01 e R\$ 1.000.000,00	Serra Talhada
12	1982	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência Social; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Organização popular/ participação popular; • Questões Urbanas; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Trabalho e renda. 	Entre R\$ 1.000.000,01 e R\$ 1.250.000,00	Recife
13	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura; • Arte e Cultura; • Assistência Social; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • DST/AIDS; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Saúde; • Trabalho e renda. 	Acima de 2.000.000,00	Recife
14	1998	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência Social; • Educação; • Organização popular/ participação popular; • Saúde. 	Até R\$ 250.000,00	Olinda
15	1997	<ul style="list-style-type: none"> • Arte e Cultura; • Assistência Social; • Comunicação; • Educação; • Justiça e promoção de direitos; • Trabalho e renda. 	Entre R\$ 250.000,01 e R\$ 500.000,00	Recife

16	1990	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência Social; • Justiça e promoção de direitos; • Saúde. 	Entre R\$ 250.000,01 e R\$ 500.000,00	Olinda
17	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Comércio; • Desenvolvimento da economia regional; • Educação; • Meio Ambiente; • Trabalho e renda. 	Entre R\$ 250.000,01 e R\$ 500.000,00	Recife
18	1993	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Desenvolvimento da economia regional; • Educação; • Meio Ambiente; • Trabalho e renda. 	Acima de 2.000.000,00	Recife
19	2000	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência Social; • Conselhos; Redes; Fóruns; • DST/AIDS; • Justiça e promoção de direitos; • Saúde. 	Até R\$ 250.000,00	Recife
20	2004	<ul style="list-style-type: none"> • Arte e Cultura; • Assistência Social; • Comércio; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Discriminação racial; • DST/AIDS; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Organização popular/ participação popular; • Questões Urbanas; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Saúde; • Trabalho e renda. 	Até R\$ 250.000,00	Recife
21	2007	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência Social; • Justiça e promoção de direitos; • Saúde. 	Até R\$ 250.000,00	Olinda
22	1961	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura; • Arte e Cultura; • Assistência Social; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Desenvolvimento da economia regional; • Discriminação racial; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Organização popular/ participação popular; • Questões Urbanas; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Trabalho e renda. 	Entre R\$ 250.000,01 e R\$ 500.000,00	Recife

23	1989	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência Social; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Organização popular/ participação popular; • Questões Urbanas. 	Entre R\$ 1.000.000,01 e R\$ 1.250.000,00	Recife
24	1981	<ul style="list-style-type: none"> • Arte e Cultura; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Desenvolvimento da economia regional; • Discriminação racial; • DST/AIDS; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Organização popular/ participação popular; • Questões Urbanas; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Saúde. 	Entre R\$ 1.000.000,01 e R\$ 1.250.000,00	Recife
25	1978	<ul style="list-style-type: none"> • Arte e Cultura; • Assistência Social; • Conselhos; Redes; Fóruns; • DST/AIDS; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Organização popular/ participação popular; • Saúde; • Trabalho e renda. 	Entre R\$ 500.000,01 e R\$ 750.000,00	Recife
26	1960	<ul style="list-style-type: none"> • Arte e Cultura; • Assistência Social; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Discriminação racial; • DST/AIDS; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Organização popular/ participação popular; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Trabalho e renda. 	Até R\$ 250.000,00	Recife
27	1988	<ul style="list-style-type: none"> • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Organização popular/ participação popular. 	Entre R\$ 1.000.000,01 e R\$ 1.250.000,00	Recife

28	1978	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura; • Arte e Cultura; • Comércio; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Desenvolvimento da economia regional; • Discriminação racial; • DST/AIDS; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Organização popular/ participação popular; • Questões Urbanas; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Saúde; • Trabalho e renda. 	Até R\$ 250.000,00	Recife
29	1992	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura; • Arte e Cultura; • Assistência Social; • Comércio; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Desenvolvimento da economia regional; • Discriminação racial; • DST/AIDS; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Organização popular/ participação popular; • Questões Urbanas; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Saúde; • Trabalho e renda. 	Até R\$ 250.000,00	Recife
30	1976	<ul style="list-style-type: none"> • Arte e Cultura; • Assistência Social; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Meio Ambiente. 	Entre R\$ 1.000.000,01 e R\$ 1.250.000,00	Recife
31	1993	<ul style="list-style-type: none"> • Arte e Cultura; • Assistência Social; • Educação. 	Acima de 2.000.000,00	Recife

32	1984	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura; • Arte e Cultura; • Assistência Social; • Comunicação; • Conselhos; Redes; Fóruns; • Desenvolvimento da economia regional; • Discriminação racial; • DST/AIDS; • Educação; • Fortalecimento de outras ONGS/Movimentos; • Justiça e promoção de direitos; • Meio Ambiente; • Organização popular/ participação popular; • Questões Urbanas; • Relação de gênero e discriminação sexual; • Saúde; • Trabalho e renda. 	Entre R\$ 1.250.000,01 e R\$ 1.500.000,00	Recife
----	------	--	---	--------

Fonte: Adaptado do site da Abong, do site do Atitude Cidadã e dos dados da pesquisa de campo

APÊNDICE F – Tabelas e gráficos dos resultados da pesquisa de campo

Tabela I: Informações estatísticas sobre a idade das ONGs pesquisadas

Mínimo	Mediana	Média	Moda	Frequência da Moda	Máximo	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
3,0	20,5	22,3	17,0	4	50,0	15,0	30,0	11,53

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela II: Informações estatísticas sobre movimentação financeira em 2009 (em reais)

Mínimo	Mediana	Média	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
600.000,00	754.173,50	1.007.384,84	4.000.000,00	230.885,00	1.200.000,00	1.056.293,04

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela III: Informações estatísticas sobre áreas de atuação e beneficiário

	Tipos diferentes de áreas de atuação	Tipos diferentes de beneficiários
Mínimo	2	1
Mediana	12	4
Média	10	6
Máximo	18	13
1º Quartil	5	3
3º Quartil	14	8
Desvio Padrão	5	4

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela IV: Beneficiários das ONGs pesquisadas

Mulheres	78,1%
Crianças e adolescentes	71,9%
Organizações Populares/ Movimentos Sociais	56,3%
População em geral	56,3%
Outras ONGs	50,0%
Estudantes	43,8%
Rurais/ Sindicatos Rurais	37,5%
Negros(as)	37,5%
de áreas de ocupação	31,3%
de HIV	25,0%
Professores(as)	21,9%
LGBT	21,9%
Povos Indígenas	18,8%
Urbanos(as)/ Sindicatos Urbanos	9,4%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela V: Áreas de atuação das ONGs pesquisadas

Justiça e promoção de direitos	81,3%
Educação	78,1%
Conselhos; Redes; Fóruns	75,0%
Assistência Social	68,8%
Organização popular/ participação popular	65,6%
Fortalecimento de outras ONGs/Movimentos	62,5%
Trabalho e renda	59,4%
Arte e Cultura	56,3%
Meio Ambiente	56,3%
Saúde	53,1%
Relação de gênero e discriminação sexual	50,0%
Comunicação	46,9%
DST/AIDS	43,8%
Discriminação racial	40,6%
Questões Urbanas	40,6%
Desenvolvimento da economia regional	40,6%
Agricultura	34,4%
Comércio	21,9%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela VI: Informações estatísticas sobre idade dos pesquisados

Mínima	Mediana	Média	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
22,2	42,1	43,9	72,7	35,8	49	12,8

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela VII: Informações estatísticas sobre tempo de jornada semanal de trabalho (em horas)

Mínima	Mediana	Média	Moda	Frequência da Moda	Máxima	1º Quartil	3º Quartil	Desvio Padrão
13	40	36,8	40	15	60	30	40	11,5

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela VIII: Informações estatísticas sobre tempo de atuação (em meses)

	Tempo de Atuação na Organização	Tempo de Atuação na Função Atual
Mínimo	8,0	1,0
Mediana	96,0	36,0
Média	118,8	47,0
Máximo	420,0	155,0
1º Quartil	46,5	13,5
3º Quartil	149,5	79,0
Desvio Padrão	93,60	42,01

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Tabela IX: Uso das Bases de Poder			
Base de Poder (0-3)	Estatística Descritiva		
	Média	DP	N
Referência	2,2	0,72	32
Expertise	1,8	0,77	32
Recompensa	1,8	0,95	32
Legitimidade	1,0	1,09	32
Coerção	0,8	0,95	32

Fonte: Dados da pesquisa de campo

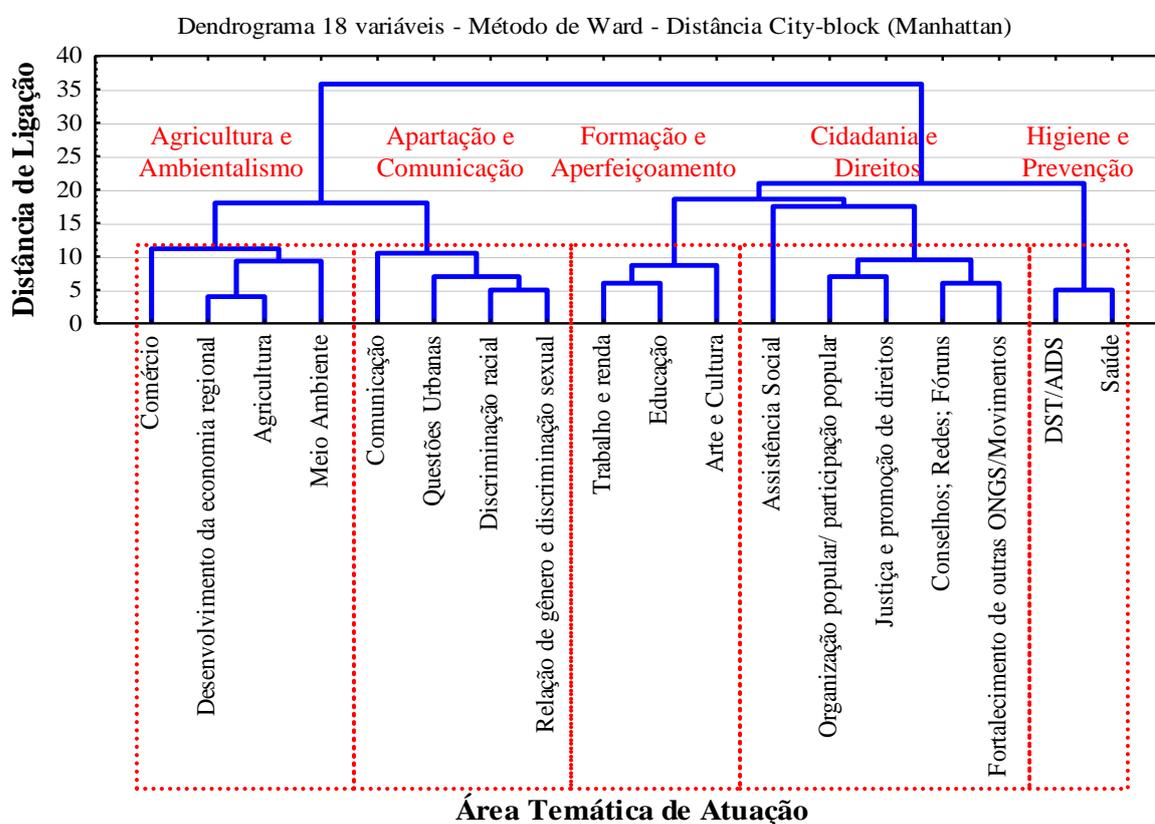


Gráfico I: Ligação entre as Áreas de Atuação

Fonte: Dados da pesquisa de campo