

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

**Paulo Roberto de Andrade Gomes**

**Análise de uma Organização Não-Governamental à  
luz do Modelo Multidimensional-Reflexivo: O  
Movimento Pró-Criança – Recife/PE**

**Recife, 2009**

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 seu autor.**

**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 Monografia: **Análise de uma Organização Não-Governamental à luz do Modelo Multidimensional-Reflexivo: O Movimento Pró-Criança – Recife/PE.**

Nome do Autor: **Paulo Roberto de Andrade Gomes**

Data da aprovação: **31 de março de 2009**

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 09 de outubro de 2009:

---

Assinatura do autor

**Paulo Roberto de Andrade Gomes**

**Análise de uma Organização Não-Governamental à  
luz do Modelo Multidimensional-Reflexivo: O  
Movimento Pró-Criança – Recife/PE**

Orientador: Sérgio Alves de Sousa, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar à 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, 2009

Gomes, Paulo Roberto de Andrade

Análise de uma organização não-governamental à luz do modelo multidimensional-reflexivo : o Movimento Pró-Criança – Recife/PE / Paulo Roberto de Andrade Gomes. – Recife : O Autor, 2009

144 folhas : fig., gráf., quadro, abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Análise organizacional. 2. Comportamento organizacional – Movimento Pró-Criança Recife/PE. 3. Instituições sociais. 4. Administração. I. Título.

658.3

CDU (1997)

UFPE

658.4

CDD (22.ed.)

CSA2009-098

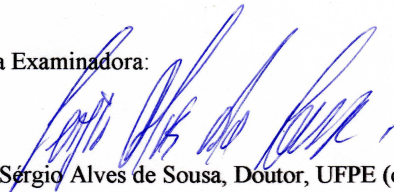
Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**Análise de uma organização não-governamental à  
luz do modelo multidimensional-reflexivo: o  
Movimento Pró-Criança – Recife/PE**

**Paulo Roberto de Andrade Gomes**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 31 de março de 2009.

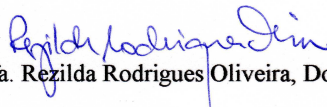
Banca Examinadora:



Prof. Sérgio Alves de Sousa, Doutor, UFPE (orientador)



Profa. Helena Lúcia Augusto Chaves, Doutora, UFPE (examinadora externa)



Profa. Rezilda Rodrigues Oliveira, Doutora, UFPE (examinadora interna)

## **Agradecimentos**

A Deus, criador da vida, que conhece cada parte de mim. Ele conhece os meus caminhos, e tem concedido a graça de colocar pessoas certas ao meu lado durante minha vida.

A Neciula, minha esposa e incentivadora, a melhor parte de mim, pela paciência em agüentar mais de dois anos de afastamentos forçados, desde o tempo de namorados, para que pudesse concluir este trabalho.

Aos meus pais, Paulo Gomes Neto e Rute Gonçalves de Andrade Gomes, por darem o melhor de si para mim. Não há como retribuir o esforço deles para que eu chegasse até aqui.

Ao Prof. Dr. Sérgio Alves de Sousa, orientador deste trabalho, pelas oportunidades e apoio dispensados ao longo de quase cinco anos de convivência, além das preciosas orientações para a concepção, operacionalização e finalização deste trabalho. Agradeço a compreensão em momentos de mudança e também as cobranças oportunas.

Ao Prof. Dr. Jairo Dornelas, coordenador do PROPAD, pelos conselhos preciosos (e precisos), puxões de orelha e oportunidades concedidas.

Ao Dr. Sebastião Barreto Campello, um cristão autêntico, diretor-presidente do Movimento Pró-Criança, por abrir as portas da instituição para este estudo, além das inesquecíveis “aulas de vida” concedidas durante as seções de entrevistas.

Ao Dr. Paulo Barbosa, vice-presidente do Movimento Pró-Criança, pela atenção especial e articulação da estrutura do MPC para receber esta pesquisa.

Aos demais funcionários do MPC, guerreiros incansáveis e silenciosos pela causa das crianças do Estado, pela colaboração na apresentação da instituição e na coleta de dados.

Ao Prof. Francisco Ribeiro, pelas preciosas contribuições na defesa do Projeto desta Dissertação.

À Prof<sup>ª</sup>. Rezilda Rodrigues Oliveira, por ter aberto os caminhos para a realização deste trabalho no Movimento Pró-Criança, além das contribuições valiosas tanto no projeto quanto na banca desta dissertação.

À Prof<sup>ª</sup>. Helena Lucia Augusto Chaves, pela participação na banca desta dissertação e contribuições para aperfeiçoamento dela.

A todos os professores do PROPAD, pelas aulas e discussões que ampliaram meus horizontes. Em especial, ao prof. Pedro Lincoln, por ensinar que um grande mestre “carrega nas costas” muito mais que livros.

Às funcionárias do PROPAD, Conceição, Irani e Ana, pelo apoio acadêmico prestado.

Ao amigo Artur Pereira, da Turma 12, pela ajuda em todas as fases desta pesquisa.

Aos colegas da Turma 13, em especial, Claudemir, Yoso, Raphaela, Cristina e Antonio, pelos bons momentos compartilhados e os difíceis momentos superados durante esta caminhada.

Aos colegas Manuela Gueiros, Myrna Loreto e Américo Pereira, pelos conselhos e incentivos para cursar o Mestrado.

A todos que não foram citados, mas contribuíram direta ou indiretamente para meu crescimento durante este processo.

"Sejamos como a vela, que consome a sua própria substância  
para dar luz e calor aos que a cercam".

Elisabeth Leseur



## Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar a configuração organizacional-administrativa do Movimento Pró-Criança (MPC), instituição ligada à Arquidiocese de Olinda e Recife, para fins de avaliação de um modelo de análise de organizações. Esta organização tem por finalidade promover a melhoria da qualidade de vida e a conquista da cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono, na Região Metropolitana do Recife. O modelo utilizado para realização desta tarefa foi o modelo multidimensional-reflexivo (OMR) de Alves (2003). Trata-se de um estudo qualitativo básico que adota uma perspectiva descritivo-analítica e coleta os dados através de entrevistas semi-estruturadas, observação não-participante e análise documental. Foram descritos e comentados as características estruturais e dispositivos de coordenação do Movimento Pró-Criança, seus agentes organizacionais e relacionamentos internos, bem como o relacionamento dessa ONG com o ambiente externo; logo após, promoveu-se o encontro entre o modelo de Alves (2003) e a realidade estudada. A pesquisa identificou que a configuração organizacional-administrativa do MPC aproxima-se do subtipo equiparativo-adaptador, entre as variantes II e III e também do subtipo liberativo-transformador, com predomínio do primeiro citado, além do agente do tipo adaptador. O OMR mostrou-se satisfatório para a análise do MPC, embora a compreensão de algumas peculiaridades demandem ajustes no Modelo. Acredita-se que esta pesquisa pode oferecer subsídios para o aperfeiçoamento do modelo de Alves (2003), além de elementos e informações que possibilitem melhor entendimento do MPC, como também de outras ONG.

**Palavras-Chave:** Análise Organizacional. Organização não-governamental. Modelo multidimensional-reflexivo.

## Abstract

This work aims to analyze the organizational and administrative configuration of the Movimento Pró-Criança (MPC), an institution associated to the Archdiocese of Olinda and Recife, with the purpose to evaluate a model for analyzing organizations. This organization has the intention to improve the quality of life and the conquest of the citizenship of children, adolescents and young in risk situation or abandonment, in the Metropolitan Region of Recife. The Alves' Multidimensional-reflexive (MR) model (2003) was used as instrument of analysis. This is a basic qualitative study that adopts an analytical-descriptive perspective and collects data through semistructured interviews, non-participant observation and documental analysis. There were described and commented structural features and coordination devices adopted by MPC, its organizational agents as well as internal relations of this Non-Governmental Organization (NGO) with the external environment; below, the meeting between the Alves' model (2003) and reality studied was promoted. The research identified that the organizational and administrative configuration of the MPC is close to the equiparativo-adaptador subtype, among the variants II and III, and also liberativo-transformador subtype, with predominance of the first mentioned, beyond the adaptador type agent. The MR proved to be satisfactory for the analysis of MPC, although the understanding of some peculiarities needs adjustments in this model. It is believed that this research can provide subsidies to improve the Alves' model (2003), furthermore, elements and information to enable better understanding about the MPC, and also others NGO.

**Key-words:** Organizational Analysis. Non-governmental organization. Multi-reflexive model.

## Lista comum de figuras e gráficos

Figura 1(2)	Indicadores para fins de análise organizacional (Fonte: Alves, 2003, p. 149).	37
Figura 2(3)	Processo de iniciação e integração do beneficiário pelo Projeto Abordagem Inicial (Fonte: PRÓ-CRIANÇA, 2003)	44
Figura 3(3)	Estrutura organizacional do Pró-Criança (Fonte: Adaptado de Dias (2008))	45
Gráfico 1(3)	Evolução das contribuições – 2005 a 2007 (Fonte: Elaborado pelo autor)	47
Figura 4(3)	Representação das unidades de projetos do MPC (Fonte: Elaborado pelo autor)	48
Figura 5(3)	Representação da estrutura das unidades do MPC (Fonte: Elaborado pelo autor)	48
Figura 6(5)	Representação da estrutura de comando do MPC (Fonte: Elaborado pelo próprio autor)	64
Figura 7(5)	Representação do ambiente externo do MPC (Fonte: Elaborada pelo próprio autor)	107

## Lista de quadros

Quadro 1(2)	Resumo de características dos tipos de dominação (Adaptado a partir de Morgan, 1996 p.283 e Alves, 2003, p.42)	27
Quadro 2(2)	Perfil do agente multidimensional-reflexivo (Fonte: Adaptado de Alves, 2003).	29
Quadro 3(2)	Tipos estruturais do modelo de organização multidimensional-reflexivo (Fonte: Alves, 2003, p. 133).	31
Quadro 4(2)	Distinção dos tipos bases estabelecidos pelo OMR a partir dos componentes da dinâmica organizacional. (Fonte: adaptação de Alves, 2003).	32
Quadro 5(2)	Variações internas do tipo-base equiparativo-adaptador (Fonte: Alves, 2003, p.158)	34
Quadro 6(2)	Subtipos do OMR ordenativo-conservador (Fonte: Alves, 2003, p.208)	35
Quadro 7(2)	Subtipos do OMR liberativo-transformador (Fonte: Alves, 2003, p.230)	36
Quadro 8(3)	Fonte das receitas do Movimento Pró-Criança (Fonte: Adaptado de Pró-Criança (2005), Pró-Criança (2006), Pró-Criança (2007) e entrevista com Presidente e Vice-Presidente do Movimento Pró-Criança)	46
Quadro 9(3)	Atividades desenvolvidas na Unidade Coelhos (Fonte: Elaborado pelo autor)	49
Quadro 10(3)	Atividades desenvolvidas na Unidade Piedade (Fonte: Elaborado pelo autor)	51
Quadro 11(3)	Atividades desenvolvidas na Unidade Recife Antigo (Fonte: Elaborado pelo autor)	52
Quadro 12(4)	Perfil dos entrevistados: Diretor Presidente, Diretor Vice-presidente e Diretor Fiscal	56
Quadro 13(4)	Exemplo de utilização da técnica de análise de conteúdo. (Fonte: Elaborado pelo autor)	61
Quadro 14(5)	Valores compartilhados pelo Pró-Criança (Fonte: Silva (2004))	81
Quadro 15(6)	Associação dos elementos de análise e as características do tipo real estudado (Fonte: Elaborado pelo autor)	125
Quadro 16(6)	Componentes da dinâmica organizacional segundo realidade estudada no MPC (Fonte: adaptação de Alves, 2003).	127
Quadro 17(6)	A configuração organizacional-administrativa – segundo variações do tipo equiparativo-adaptador – encontrada no MPC (Fonte: Elaborado pelo autor com base em Alves, 2003, p. 158)	128

## **Lista de abreviaturas e siglas**

AMR – Agente multidimensional-reflexivo

OMR – Organização Multidimensional-reflexiva

ONG – Organização Não-Governamental

MPC – Movimento Pró-Criança

PROPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE

RMR – Região Metropolitana do Recife

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

# Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	15
1.1	Contextualização do tema	15
1.2	Pergunta de pesquisa	17
1.3	Objetivos	18
1.3.1	Objetivo geral	18
1.3.2	Objetivos específicos	18
1.4	Justificativa e contribuição do estudo	19
<b>2</b>	<b>Referencial teórico</b>	21
2.1	Os três tipos ideais de dominação propostos por Max Weber	23
2.2	O Modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves (2003)	27
2.2.1	O tipo-base equiparativo-adaptador	33
2.2.2	O tipo ordenativo-conservador	34
2.2.3	O tipo liberativo-transformador	35
2.3	Terceiro setor	38
2.4	Organizações não-governamentais	40
<b>3</b>	<b>O Movimento Pró-Criança</b>	42
3.1	Trajetória histórico-cultural	42
3.2	Estrutura organizacional e administração do MPC	45
3.3	Unidades operacionais	47
3.3.1	Unidade dos Coelhos	49
3.3.2	Unidade Piedade	50
3.3.3	Unidade Recife Antigo	51
<b>4</b>	<b>Procedimentos Metodológicos</b>	53
4.1	Delineamento da pesquisa	53
4.2	Questões norteadoras da pesquisa	54
4.3	Estratégia metodológica	55
4.3.1	Pesquisa bibliográfica	55
4.3.2	Delimitação do campo empírico	56
4.3.3	Coleta de dados	57
4.3.4	Análise de dados	59
<b>5</b>	<b>Análise da configuração organizacional-administrativa do Movimento Pró-Criança</b>	62
5.1	Características estruturais e dispositivos de coordenação	62
5.1.1	Nível de complexidade	63
5.1.2	Grau de centralização administrativa	68
5.1.3	Nível de formalização	72
5.1.3.1	Estatuto, regimento interno, normas e rotinas	72
5.1.3.2	Missão, crenças e valores organizacionais	80
5.1.3.3	Metas organizacionais	83
5.1.3.4	Treinamentos, sistemas de recompensas e punições	84
5.1.4	Processos organizacionais	88
5.1.4.1	Comunicação	88
5.1.4.2	Processo de mudança	91
5.1.5	Articulação intersetorial	96
5.2	Ambiente externo e relações inter-organizacionais	102
5.3	Caracterização do agente organizacional e relacionamentos internos	107
5.3.1	Orientação que determina ações do agente	108
5.3.2	Dimensão do tempo e as ações do agente	113

5.3.3	Representação do agente conforme posição na estrutura da organização	115
5.3.4	Sucessão dos dirigentes	116
5.3.5	Relacionamentos internos no MPC	119
5.4	Sistema técnico-operacional	121
<b>6</b>	<b>O Modelo de análise e o MPC</b>	<b>123</b>
<b>7</b>	<b>Considerações Finais</b>	<b>132</b>
	<b>Referências</b>	<b>137</b>
	<b>Apêndices</b>	<b>141</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada – Diretor- Presidente, Vice-Presidente e Diretor-Fiscal do MPC</b>	<b>141</b>
	<b>APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada – Funcionários e voluntários do MPC</b>	<b>141</b>
	<b>Anexos</b>	<b>143</b>
	<b>ANEXO 1 – Anexo 1 das entrevistas</b>	<b>145</b>
	<b>ANEXO 2 – Anexo 2 das entrevistas</b>	<b>146</b>

# 1 Introdução

---

## 1.1 Contextualização do tema

O esforço pelo entendimento das organizações de nosso tempo faz-nos refletir sobre o papel e a relevância que as mesmas desempenham no dia-a-dia das pessoas. Seja no Brasil, na Alemanha, na China, ou em qualquer outro lugar do globo, a construção da vida cotidiana dá-se pela robusta interação das pessoas com as organizações. Esta interação, por sua vez, produz resultados em termos de produtos e serviços, e também em termos de mutações nas relações sociais, trazendo novas situações, paradigmas e estruturas que irão refletir-se diretamente nas relações de poder das organizações e das sociedades em que estão inseridas.

O poder tem sido abordado por diversos estudiosos que buscam a disponibilização de um maior número de informações e teorias sobre este aspecto universal vivenciado pelas organizações. As relações de poder pautam o agir cotidiano dos indivíduos e grupos nas organizações sem, no entanto, “produzir alardes” quanto à sua operacionalização: todos vivenciam, todos sentem, todos praticam, todos “recebem”, sem no entanto, na maioria das vezes, perceber a sua atuação. Essas relações de poder envolvem a desigualdade daqueles envolvidos nela, o que, na maioria das vezes, proporciona um modo de relação que acentua ainda mais esta, podendo até migrar para um tipo tirano, colocando em jogo os rumos das organizações e das relações sociais.

As organizações são palco privilegiado do que compreendemos por racionalidade instrumental. Esta, por sua vez, encontra legítima representação na burocracia que domina estas organizações sob a forma de aspectos racionais-legais unificadores do agir humano, sob a bandeira da maior eficiência por ela proporcionada. Esta eficiência traz cada dia maior lucro para as organizações, cativando o interesse dos gerentes, diretores, coordenadores de organizações em busca de melhores resultados, justificando assim, segundo a lógica organizacional dominante, sua perpetuação. Motta (2001) retrata o fenômeno da racionalização no tocante a fins como a desvalorização do pensamento ético e da ação afetiva, com a ciência substituindo o pensamento não utilitário: uma lógica colocada a serviço da produção.

Aqui neste trabalho será utilizado um tipo especial de poder, que é a dominação, na perspectiva de Max Weber. A legitimidade desfrutada por aqueles que exercem a dominação proporciona aos dominados uma relação de obediência, causando uma abstinência da tarefa



do julgamento daquilo que deve-se fazer ou não pela aceitação sem restrições do que o dominador deseja. A operacionalização de normas e regras no âmbito das organizações torna-se uma necessidade devido às relações de dominação existentes no ambiente organizacional, objetivando maiores lucros e maior produtividade, camuflando, por vezes, sistemas munidos de opressão, aos quais aqueles que sofrem a dominação, em sua maioria, não conseguem sequer o identificar, inexistindo oposição a ele, perpetuando assim as injustiças postas pela máquina racional a que a modernização nos submeteu.

A obtenção do aumento da aquiescência por parte dos dominados nas relações organizacionais é prática constante nas organizações. Há de se ressaltar que diversas formas e ferramentas têm sido desenvolvidas com um “viés gerencialista” para o aumento dela. Weber (1999, p.193) propõe que “o poder de mando pode ter aparência muito modesta, sendo o dominador considerado o ‘servidor’ dos dominados e sentindo-se também como tal”. Existem diversas práticas ditas “participativas” que podem desenvolver na organização este espírito que propicia o aumento da legitimidade dos dominadores perante os dominados. Em determinada acepção, as práticas de treinamento também podem suscitar tal realidade, à medida que mudam os participantes da organização de dentro para fora (ALVES, 1997).

As bases de dominação propostas por Weber (1999) são a patriarcal, a racional-legal, e a afetiva. Embora um tipo de autoridade predomine em qualquer estrutura de dominação, as formas de dominação que ocorrem na realidade histórica constituem combinações, misturas, adaptações ou modificações desses tipos ‘puros’ (WEBER, 1999).

Logo, temos os aspectos dos três tipos de dominação se entrelaçado durante os diversos momentos organizacionais, ora favorecendo a ascensão de uns, ora de outros. Tomando por princípio as bases de dominação proposta por Max Weber, Alves (2003) propõe um modelo para utilização prevista na análise organizacional: o Modelo Multidimensional-Reflexivo.

Esta pesquisa refere-se à aplicação do Modelo Multidimensional-Reflexivo para análise de organizações, de Alves (2003). Este modelo fundamenta-se na tipologia da ação e dominação weberianas, e considera que nas organizações sempre há um certo grau de racionalidade instrumental, ao lado de ingredientes tradicionais e afetivos, em variadas intensidades. A organização estudada foi uma Organização Não-Governamental, em razão de ser um dos tipos de organização ainda não estudados a partir do referido modelo. Sua aplicação tem encontrado resultados satisfatórios em organizações do tipo empresa, hospital, presídio, e igreja.

As organizações do terceiro setor cada vez mais ganham destaque numa sociedade onde o estado tem sido desenganado por sua ineficiência e ineficácia, facultando suas atribuições a estas organizações. A profissionalização dessas organizações aparece como reveladora de características organizacionais que se entrelaçam com características pressupostas do mundo empresarial, ocasionando a transplantação da lógica da eficiência para os trabalhos por elas desenvolvidos.

A origem do terceiro setor é resposta à lacuna originada pela Estado (primeiro setor) em razão da impossibilidade de cumprir com sua essência de provimento de uma situação mínima de bem-estar à sociedade que dele participa. Some-se a isto a inaptidão do segundo setor em desarraigar-se de sua principal proposta, ou seja, a obtenção do lucro, para atender a demandas não condizentes com suas ambições.

Oportuno então é o estudo destas organizações que vivenciam constante mutação em busca de uma identidade organizacional coerente. Ora esta identidade privilegia o desenvolvimento de capital social, numa lógica de “solidariedade comunitária” (DINIZ, 2000), e de outro lado a imposição contemporânea de uma gestão estratégica voltada para a lógica de mercado.

Neste momento é oportuno esclarecer a respeito da utilização de uma *sigla* correntemente utilizada para referir-se ao termo “organização não-governamental”: ONG. A mesma é formada pelas iniciais do termo ao qual se refere, e será utilizada na maioria das situações deste texto quando da necessidade de referir-se às organizações não-governamentais, sem prejuízo ao seu significado semântico.

## 1.2 Pergunta de pesquisa

A pesquisa será conduzida de forma a responder a seguinte questão: **“É o modelo Multidimensional-Reflexivo proposto por Alves (2003) aplicável à análise organizacional de uma Organização Não-Governamental?”**.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

O presente projeto de pesquisa tem por objetivo geral aplicar o modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves (2003) em uma Organização Não-Governamental de maneira a concluir sobre a eficácia deste instrumento para compreensão da configuração organizacional deste tipo de organização.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos do projeto são os abaixo descritos:

1. Revisar a literatura sobre as bases weberianas de dominação, sobre o modelo de Alves (2003), e sobre as ONG's.
2. Averiguar o ambiente externo e relações inter-organizacionais do Movimento Pró-Criança;
3. Descrever as características estruturais e dispositivos de coordenação do Movimento Pró-Criança;
4. Identificar as características do agente e relacionamentos internos vivenciados na ONG, dando ênfase na identificação do caráter do agente, abordagem do tempo, atuação dos agentes, sucessão, disponibilidade para mudanças e relações internas.
5. Analisar o sistema “técnico-operacional” vigente na ONG em questão segundo a natureza das tarefas, fluxo de atividades e tecnologia prevalente.
6. Identificar aproximações e distanciamentos da organização estudada em relação aos tipos e subtipos organizacionais propostos por Alves (2003).
7. Discutir a eficácia do modelo proposto por Alves (2003) para a análise organizacional de uma Organização Não-Governamental.

## 1.4 Justificativa

O entendimento das organizações tem sido discutido através de estudos que buscam o aprofundamento do conhecimento de estruturas organizacionais, interações sociais, formulação de estratégias. À medida que os estudos vão ganhando forma, a necessidade de sistematização das suas variáveis faz emergir padrões que são organizados na configuração de modelos.

Segundo Alves (2003), modelo é um construto que o pesquisador elabora para representar um objeto mais complexo e abrangente, com o propósito de ser melhor compreendido um conjunto de características que mais lhe interessa sob determinadas condições. Logo, a demanda pela formulação de um modelo surge da necessidade do entendimento de um fenômeno ou parte dele, este realizado sob determinadas condições.

As organizações não-governamentais, objeto de nosso estudo, merecem atenção especial no âmbito da análise organizacional, à medida que desfrutam de um estereótipo que as distingue das organizações empresariais muito além da condição do lucro. A impressão de uma organização “amiga”, onde todos tratam e são tratados como “irmãos” por vezes não denota a realidade vigente nesse tipo de organização. Um dos fatores cruciais para tanto é a profissionalização das ONG’s, a cada dia mais e mais presente nelas. Um ambiente cada vez mais competitivo em razão das inúmeras ONG’s existentes marca um clima de metas arrojadas definidas e estruturas de gestão calcadas na hierarquia.

As relações de poder devem ser abordadas em tais organizações com a finalidade da expansão de seu conhecimento e posterior busca pelo seu aperfeiçoamento, admitindo sobre elas uma possível intervenção que possibilite a busca de uma nascente maturidade organizacional. Nesse estudo, em especial, valerá a aplicação do modelo de Alves (2003) que trata as estruturas puras de dominação de Weber (1999) como concepção para seu modelo. Não pretende-se reconstruir ou reelaborar os três elementos propostos por Weber, mas sim utilizá-los na concepção de um novo modelo.

Com este estudo pretende-se oferecer uma posição científica sobre as relações entre o indivíduo, a estrutura e o ambiente relativos a uma ONG. Desse esforço poderemos arazoar sobre a aplicabilidade do modelo para uma organização não-governamental, já que o mesmo teve sua formulação inicial voltada para organizações empresariais.

Entretanto, considerando que o mesmo foi testado em organizações de cunho não-empresarial, a saber, um hospital, um presídio, e uma igreja, a sua operacionalização em uma ONG poderá contribuir para seu aperfeiçoamento, proporcionando o aprimoramento deste instrumento de análise.

## 2 Referencial Teórico

---

Iniciamos esta sessão trazendo uma conceituação básica sobre poder. Aqui trabalhamos com a concepção assimétrica dele, que, segundo Lukes (1983), é aquela que tende a envolver conflito e resistência, reais ou potenciais. Carvalho (2007) afirma que a concepção assimétrica do poder pressupõe relações sociais e políticas desiguais, em luta por recursos de poder e que desenvolvem práticas de resistência e conflito. As três vertentes de poder nessa linha são referenciadas pelas perspectivas da aquiescência ou controle, da dependência e da desigualdade.

Pela perspectiva da aquiescência ou controle, Lukes (1983, p.827) ressalta o predomínio da vontade de alguns homens sobre a vontade de outros, e com isso o conflito e a resistência abertos, como essenciais ao poder. Ainda segundo o autor, na perspectiva da dependência, “B” se conforma com a vontade ou os interesses de “A” não em virtude de quaisquer ações ou ameaças discerníveis de “A”, mas em virtude das relações mesmas entre “A” e “B” (LUKES, 1983, p.828). A terceira perspectiva apresentada é a do poder como desigualdade, uma perspectiva distributiva que focaliza as capacidades diferenciais dos atores dentro de um sistema para assegurar vantagens e recursos valiosos, mas escassos (LUKES, 1983, p.828). Segundo Weber (1999), o poder é definido como uma constelação de fatores que possibilita impor ao comportamento de terceiros a vontade própria.

Trabalhamos aqui com a perspectiva da dominação, que, segundo Weber (1999), é um caso especial de poder. Ele define-a como uma situação de fato em que uma vontade manifesta (“mandado”) do “dominador” ou dos “dominadores” quer influenciar as ações de outras pessoas (do “dominado” ou dos “dominados”), e de fato as influencia de tal modo que estas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandado a máxima de suas ações (“obediência”).

As relações de dominação não envolvem o uso da força (exceto o Estado), enquanto as relações de poder podem lançar mão dela. As relações sociais da vida cotidiana produzem dominação, logo nosso interesse do seu estudo nas organizações. Segundo Morgan (1996):

O foco de Max Weber estava na compreensão do processo através do qual formas de dominação se tornam legítimas e consideradas normais, ou então como relações de poder socialmente aceitáveis: modelos de autoridade formal nos quais aqueles em posição de mando se vêem como tendo o direito de dirigir, enquanto que aqueles que se acham submetidos a tais regras consideram que têm o dever de obedecer (MORGAN, 1996).

Wood (1995) coloca que a dominação deve ser entendida como um “estado de coisas” no qual as ações dos dominados aparecem como se estes houvessem adotado como seu o conteúdo da vontade manifesta do dominante. Assim, embora a dominação seja uma forma de poder, ela não é idêntica ao poder. Podemos afirmar que Weber conseguiu utilizar o poder para designar a capacidade de provocar a aceitação de ordens; a legitimidade para designar a aceitação do exercício do poder, porque corresponde aos valores dos subordinados; e a autoridade para designar a combinação dos dois – isto é, o poder que é considerado legítimo (ETZIONI, 1976).

Lukes (1983) coloca que aceitar a autoridade é, precisamente, abster-se de examinar aquilo que nos mandam fazer, ou aquilo em que nos mandam acreditar. É agir e acreditar não pelo saldo das razões, e sim à base de uma razão de segunda ordem que exige precisamente que seja ignorado o saldo das razões. É o exercício da renúncia do julgamento privado, pelo qual aquele que é a parte passiva da autoridade abstém-se do julgamento por si próprio. O autor ainda afirma que o exercício da autoridade é, precisamente, não ter de oferecer razões, mas ser obedecido ou acreditado porque se dispõe de um direito a isso. O ato de aceitar a uma razão de segunda ordem é proporcionada pelo fator legitimação.

Para Weber (1999), “a subsistência de toda ‘dominação’ (...) depende, no mais alto grau, da autojustificação mediante o apelo aos princípios de sua legitimação”. Os três princípios destacados pelo autor são: regras racionais estatuídas (burocracia), autoridade pessoal baseada na tradição, e autoridade pessoal baseada no carisma. Logo, a habilidade de usar um ou outro destes tipos de autoridade dependeria da habilidade de encontrar apoio ou legitimação nas ideologias e crenças dos mandados (MORGAN, 1996).

Aspecto importante a ressaltar é a preocupação que Max Weber tinha ao pensar e escrever sua obra. Para ele, o foco principal de sua atenção, em um dado contexto, era a continuidade das relações sociais na Alemanha.

O desencantamento do mundo descrito por Weber em sua obra “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”, conclui que o sentimento da subordinação dos indivíduos aos aspectos racionais, tornando as pessoas em “especialistas sem espírito, sensualistas sem coração, nulidades que imaginam ter atingido um nível de civilização nunca antes alcançado” (WEBER, 1996). Ainda podemos ressaltar as palavras do autor:

Quando o asceticismo foi levado para fora dos mosteiros e transferido para a vida profissional, passando a influenciar a moralidade secular, fê-lo

contribuindo poderosamente para a formação da moderna ordem econômica e técnica ligada à produção em série através da máquina, que atualmente determina de maneira violenta o estilo de vida de todo indivíduo nascido sob esse sistema, e não apenas daqueles diretamente atingidos pela aquisição econômica, e, quem sabe, o determinará até que a última tonelada de combustível tiver sido gasta. (WEBER, 1996, p.131)

Diversos outros escritos de Weber poderiam ser citados, os quais ratificam o “desencanto” do autor para com o mundo inexoravelmente regido pela racionalidade instrumental. Clegg (1998, p.36) coloca que, para Weber, o desencantamento do mundo “correspondia à eliminação dos valores supremos e dos significados sagrados, bem como a exposição a um mundo em que o significado nunca era ‘dado’, mas tinha de ser conquistado, assegurado, mesmo contra a resistência dos outros”. A ação social então é vista como racionalmente organizada, servindo para a conservação do poder dos dominadores de forma planejada (WEBER, 1999).

Neste ponto é salutar esclarecermos a definição de ação e de ação social, segundo Max Weber. Por ação entende-se um comportamento humano (externo ou interno) sempre que e na medida em que o agente o relaciona a um sentido subjetivo. Por ação social entende-se uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso (WEBER, 1999).

Para Weber, somente a racionalidade substantiva possuía o potencial analítico de introduzir atitudes consistentes ao longo da vida, estas privilegiadas por recompensas em razão do agir através de uma ética da responsabilidade, implicando, segundo o autor, em um imperativo de conformidade com a boa moral.

Passaremos a ver agora os tipos ideais propostos por Weber. O tipo ideal, aspecto básico da doutrina epistemológica de Max Weber (ALVES, 2003), nos remete à criação de um referencial estático, perfeito (portanto idealizado), de determinada realidade. É o desenho base para proporcionar equiparação entre realidades distintas. É certo que na realidade não conseguimos verificar tais tipos ideais em seu estado puro, em virtude dele somente constituir uma idealização, desprovida de fidedigna caracterização na realidade. Porém, podemos aplicar os tipos ideais desenvolvidos em situações concretas, visualizando maior ou menor proximidade entre a realidade e o tipo ideal, objetivando a equiparação entre diferentes realidades.

## **2.1 Os três tipos ideais de dominação propostos por Weber**



Weber (1999) nos traz a abordagem à dominação patriarcal e patrimonial. A dominação patriarcal, segundo o autor, configura-se como princípio estrutural pré-burocrático mais importante. A crença na inviolabilidade de tudo que segue o padrão da tradição é a força motriz deste tipo de dominação, que é exprimida através da obediência incondicional a um senhor.

A dominação patriarcal tem marcado as organizações com a modelagem da ação segundo a lealdade pessoal. O dever da obediência suscitado em cada participante da organização favorece uma cultura de laços de submissão, ora favoráveis à dinâmica organizacional benéfica, ora desfavorável, com a produção de seqüelas que marcam a mesma. O exercício do poder pela figura do "senhor" é de forma ilimitada e arbitrária, auxiliando na centralização das decisões, o que pode agilizar o processo de tomada de decisão, entretanto podendo interferir negativamente na qualidade da decisão tomada.

A dominação patrimonial tem em sua ação na empresa a construção e manutenção de uma veneração pelo "senhor", guardião da tradição. Esta postura pode, em sua ação normal, tolher o potencial inovador da empresa. Em virtude da supervalorização da tradição, as tentativas de reforma, redesenho e mudança são vistas como ameaçadoras da tradição, especialmente se as mudanças propostas versarem sobre a estrutura de poder e tomada de decisão, expondo as pessoas que detém algum poder em razão da tradição, e não do mérito. As tentativas de inovação que partam da figura do patriarca tendem a ser mais ou menos legitimadas segundo a medida do livre arbítrio conferido pelos "súditos" a ele; assim, entendemos existirem estruturas de dominação patriarcais em diferentes graus de desenvolvimento de seus componentes.

Diversas situações na empresa acontecem dia-a-dia fomentando a legitimação da autoridade patriarcal. Elas são fonte da crença que se faz espalhar pela empresa, trazendo ciência aos participantes dela do respeito devido aos representantes do patriarcado. Nesta dinâmica, podem ser identificadas (ou não) ações intencionais que ratifiquem, ou seja, manipulem a percepção dos participantes da organização quanto ao patriarcado, a aceitação das ordens, desejos e concepções dos patriarcas, submissão e arranjos entre as relações de pessoas e setores componentes da empresa.

A dominação burocrática é um tipo ideal proposto pelo autor Max Weber, segundo o qual a lógica da racionalidade permeia todas as relações. É a ação social baseada numa relação associativa racional (WEBER, 1999). O autor destaca algumas marcas da organização que se faz valer da burocracia: competências oficiais e fixas, ordenadas, de forma geral,

mediante regras; hierarquia de cargos e seqüência de instâncias; administração baseada em documentos; atividade oficial especializada. Em relação ao exercício de atividades pelas pessoas, a necessidade de uma formação prescrita (e fixa) para o exercício de determinada atividade é vital. O exercício do poder depende da correta aplicação de regras formais e procedimentos.

A adequação dos meios aos fins (pressuposto da racionalidade) é a forma praticada pela burocracia para desenvolver a organização em busca de seus resultados (perspectiva da eficácia).

A razão decisiva para o avanço da organização burocrática sempre foi sua superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma. A relação entre um mecanismo burocrático plenamente desenvolvido e as outras formas é análoga à relação entre uma máquina e os métodos não-mecânicos de produção de bens. Precisão, rapidez, univocidade, conhecimento da documentação, continuidade, discricção, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e custos materiais e pessoais, alcançam o ótimo numa administração rigorosamente burocrática exercida por funcionários individuais treinados, em comparação a todas as formas colegiais ou exercidas como atividade honorária ou acessória. (WEBER, 1999 p.212)

Há de se convir que muito além da forma de administração baseada na eficácia proporcionada pela burocracia, precisamos compreender sua forma de legitimação do poder. A legitimação do poder nas regras e regulamentos enaltecidos leva a dominação burocrática a uma das formas de poder mais difíceis de se destruir. Segundo Weber (1999), o poder da burocracia plenamente desenvolvida é sempre muito grande e, em condições normais, enorme. Segundo Wood (1995), o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo burocrático traduzem-se em uma administração heterônoma (heteronomia burocrática significa a ausência de qualquer autonomia individual ou social, no que diz respeito à participação no processo administrativo), em que a autoridade flui de cima para baixo, assumindo a forma piramidal, e evidenciando seu caráter monocrático, isto é, a obediência ao princípio da unidade de comando. A ação individual está claramente limitada pelas posições na pirâmide organizacional.

Os questionamentos e contestações nas estruturas calcadas na dominação burocrática são de difícil fomento, haja vista a rigidez de padrões, estes construídos segundo aqueles que detêm o conhecimento específico. Weber (1999) afirma que toda burocracia procura aumentar mais ainda a superioridade do profissional instruído, ao guardar segredo sobre seus conhecimentos e intenções. A estrutura altamente dotada do componente legal lhe proporciona isto. O autor ainda continua: “tendencialmente, a administração burocrática é

sempre uma administração que exclui o público. A burocracia oculta, na medida do possível, o seu saber e o seu fazer da crítica” (WEBER, 1999 p.225).

A terceira base de poder trazida pelo autor Max Weber é a proposta pela autoridade pessoal firmada no carisma. Este tipo de dominação apresenta-se fazendo uso de uma esfera sobrenatural. Esta esfera é concebida à medida que um líder expressa o sentido requerido por seus dominados (seguidores) em uma situação de crise, de dificuldades físicas, psíquicas, econômicas, éticas, religiosas, e políticas.

A dominação do tipo carismática acontece personificada num líder (portador do carisma) que, ao contrário da organização administrativa burocrática, não segue estatutos rígidos e competências regulamentadas, nem os costumes da organização patriarcal. O carisma conhece apenas determinações e limites imanentes (WEBER, 1999). A legitimidade conferida pelos seguidores ao portador do carisma é de tal maneira expressiva que permite ao mesmo o arbitramento de comportamentos e regras segundo sua visão da situação, esta encarada como potencializadora da dominação em discussão.

Segundo Weber (1999), a racionalização e a “ordem racional” revolucionam de fora para dentro, enquanto o carisma, ao contrário, (...) manifesta seu poder revolucionário “de dentro para fora”, a partir de uma *metanóia* central do modo de pensar dos dominados. Essa *metanóia* a que o autor se refere é de grande valia nos momentos de crise vividos pelos que legitimam o líder dotado de carisma, sendo a mudança de paradigmas de mais fácil execução na organização. Segundo Souza (2000 p.29) uma real mudança institucional advém da conversão de corações e mentes das pessoas. Alves (2003), ainda coloca que a coesão interna e um sentido de missão são fornecidos pelo líder com traços carismáticos à organização, e o aparecimento de um tempo de solidariedade extraordinária é creditado a este líder e depende do vínculo que se estabelece entre ele e seus seguidores, em torno de um mesmo propósito.

A dominação com base no carisma não tem vida longa. Passada a situação que deu origem ao surgimento do fenômeno do carisma, a tendência é que se rompa o carisma. Weber (1999) afirma que, neste caso, a dominação pelo carisma é então mecanizada, ou é imperceptivelmente substituída por outros princípios estruturais ou se confunde e se entrelaça com eles nas formas mais variadas.

Abaixo temos o resumo das principais características de cada tipo de dominação weberiana:

<b>Dominação Patriarcal</b>	<b>Dominação Burocrática</b>	<b>Dominação Carismática</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo da ação: tradicional</li> <li>- Respeito pela tradição e pelo passado</li> <li>- Legitimidade fundamentada no costume e no sentimento do que é “correto”</li> <li>- Aparato administrativo funciona de duas formas: patriarcal (total dependência do senhor) ou feudal (alguma independência é mantida pelos subordinados)</li> <li>- Agente: patriarca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo da ação: Racional-objetiva</li> <li>- Legitimidade dá-se por leis, regras, regulamentos e procedimentos</li> <li>- Aparato administrativo é a burocracia</li> <li>- Autoridade formal concentrada no topo da hierarquia organizacional</li> <li>- Agente: burocrata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo da ação: Afetiva</li> <li>- Exercício de influência em virtude de qualidades pessoais</li> <li>- Legitimidade fundamentada na fé que o liderado deposita no líder</li> <li>- Líder visto como profeta, herói</li> <li>- Aparato administrativo pequeno, flexível, desestruturado e instável</li> <li>- Transforma o homem de dentro para fora, mudando por completo a forma de pensar</li> <li>- Agente: líder</li> </ul>

**Quadro 1(2):** Resumo de características dos tipos de dominação  
(Fonte: adaptado a partir de Morgan, 1996 p.283 e Alves, 2003, p.42)

## 2.2 O Modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves (2003)

A tarefa de analisar organizações é de extrema importância para o desenvolvimento da teoria organizacional, além de provocar possibilidades de elaboração de ações práticas para o aperfeiçoamento destas. Para tanto, a concepção de modelos que possam ajudar a explicar as variáveis contidas nelas torna-se desejável, mesmo sendo reconhecidas as limitações destes instrumentos no tocante à sua capacidade de proporcionar total fidedignidade entre suas análises e a realidade estudada.

O Modelo Multidimensional-Reflexivo examina a configuração organizacional-administrativa de uma organização como sendo dinâmica, onde os três elementos de dominação, caracterizados por Weber, se influenciam mutuamente e se relacionam em variadas intensidades. O modelo não pretende reconstruir ou reelaborar os três elementos propostos por Weber, mas sim utilizá-los na concepção de um novo modelo.

O modelo multidimensional-reflexivo, longe de ser um simples reordenamento de componentes das estruturas fundamentais de domínio, é representado por uma configuração organizacional-administrativa multifacetada, tríplice e transiente, em cuja anatomia têm-se elementos caracterizadores do estilo de gestão patriarcal, da liderança com traços carismáticos e da administração burocrática, dinamicamente relacionados

ente si e influenciado-se mutuamente em variadas intensidades (ALVES, 2003, p. 93 e 94).

Em seu modelo explicativo, Alves (2003) nos diz que: “o modelo multidimensional-reflexivo considera que há sempre presente na empresa um certo grau de racionalidade instrumental, ao lado de ingredientes tradicionais e afetivos, em variadas intensidades”. Sendo assim, percebemos que não existe uma empresa dotada apenas de aspectos burocráticos, ou apenas patriarcais ou apenas com líderes carismáticos, mas que todos esses aspectos fazem parte do ambiente administrativo, articulados entre si, em menor ou maior grau.

Segundo Alves (2003), o modelo multidimensional-reflexivo considera que há sempre presente na empresa um certo grau de racionalidade instrumental, ao lado de ingredientes tradicionais e afetivos em variadas intensidades. O modelo pressupõe a não dicotomização entre aspectos racionais e subjetivos que permeiam a organização. É certo que o estudo desses componentes da organização dá-se de maneira separada, entretanto, na dinâmica organizacional normal, eles se misturam, dando fluência a uma híbrida realidade que vige na organização.

Além desta abordagem, o modelo também considera a organização como aglutinadora de diversas sub-partes participantes de um mesmo sistema organizacional. Segundo Alves (2003) o modelo de organização multidimensional-reflexivo não corresponde a um todo monolítico, nem a um referencial de excelência, posto que, dependendo de diversos fatores internos e externos, ter-se-á arranjos estruturais específicos à situação concreta. Desta forma, é valorizada a diferenciação das sub-partes da organização, de maneira a vivenciar a diversidade cultural sem perder de vista a coesão da unidade organizacional.

Quanto a questões referentes ao controle na organização, o modelo de organização multidimensional-reflexivo incorpora mecanismos de coordenação e controle de caráter híbrido, ou seja, utilitário e normativo (ALVES, 2003). Considera-se tanto a ação do controle utilitário, de caráter tangível e objetivo, calcado na autoridade e recompensas, quanto o controle normativo, aquele que se vale do controle realizado pelo próprio agente organizacional imbuído de expectativas comportamentais a serem atingidas. O primeiro, ressalta Alves (2003), gera comportamento de caráter mais utilitarista, enquanto o segundo um comprometimento de caráter afetivo-emocional.

Em relação à abordagem do tempo o modelo de organização multidimensional-reflexivo encerra uma abordagem multidimensional do tempo (ALVES, 2003). Ele encara o passado, o presente e o futuro como dimensões interligadas. O passado, segundo hábitos e

costumes consolidados, trazendo regularidade e estabilidade organizacional. O presente, segundo o fluxo contínuo das atividades correntes, direcionados à atualidade. O futuro, trazendo auxílio à leitura do presente, imbuído da concepção do futuro também apoiada na experiência do passado. O passado liga-se à administração patriarcal, o presente à estrutura burocrática, e o futuro relaciona-se à gestão centrada numa liderança com traços carismáticos.

Outra importante abordagem realizada pelo modelo em questão é a respeito do agente. Segundo Alves (2003. p.133), o agente organizacional multidimensional reflexivo (AMR) é um construto teórico indissociável do modelo e representa um indivíduo que age racionalmente em relação a fins, mas também orientado pela tradição e movido por sentimentos afetivos.

Este agente multidimensional-reflexivo pode estar situado em diversas posições na estrutura da organização, e mesmo pode ser um dos vários participantes dela, sem distinção. Ao nível estratégico, pode ser um patriarca, líder empresarial ou mesmo um líder patriarcal (combinação dos dois anteriores), quando este agente é personificado no detentor do patrimônio. Pode ser um administrador profissional (portando ou não traços carismáticos), quando atua no topo da estrutura, mas fora da esfera autônoma da burocracia.

Quando situado ao nível tático da organização, o agente possui uma perspectiva tático-setorial da empresa. Pode promover flexibilização na estrutura em razão do poder de perícia peculiar. Por fim, ao nível operacional, o AMR apresenta uma perspectiva específica e limitada ao grupo operacional ao qual pertence. É mais sujeito a regras e controles devido a natureza das atividades que desenvolve. Abaixo estão descritas as principais características do perfil do AMR segundo sua posição na estrutura:

<b>Posição na estrutura</b>	<b>Perfil do agente multidimensional-reflexivo</b>
Nível Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva: político estratégica</li> <li>• Grau de liberdade para agir: máximo</li> <li>• Responsável e interessado pela análise dos fatores exógenos e endógenos que condicionam a composição dos meios e recursos organizacionais</li> </ul>
Nível Tático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva: tático-setorial</li> <li>• Poder de perícia pode manifestar-se como fator flexibilizante da estrutura</li> <li>• Pode conseguir razoável autonomia no trabalho</li> </ul>
Nível Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva: específica e limitada ao grupo ocupacional ao qual pertence</li> <li>• Atuação voltada para um determinado segmento de atividade</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais sujeito a controles e mais submisso a regras e regulamentos</li> <li>• Pode ter iniciativas de grande relevância e que repercutem por toda a organização</li> </ul>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Quadro 2(2):** Perfil do agente multidimensional-reflexivo

(Fonte: Adaptado de Alves, 2003).

O agente multidimensional-reflexivo (AMR) ainda pode atuar, segundo Alves (2003), em dados momentos, como guardião do *status quo*, conservando as rotinas, mantendo os costumes e reagindo às iniciativas descentralizadoras. Em outros momentos, pode atuar com o propósito de inovar procedimentos e de criar novos padrões operacionais, atuando contra o formalismo e a tradição. Ou até mesmo, em dados momentos, pode atuar buscando um equilíbrio entre regulamentações disciplinadoras e liberdade criativa (ALVES, 2003).

O modelo então estabelece três perfis para o agente:

- Agente multidimensional-reflexivo conservador – defensor do precedente estabelecido e das normas e hábitos já existentes, sendo um perfil que aproxima-se do burocrata ou do patriarca típicos;
- Agente multidimensional-reflexivo transformador – age como implacável inovador de práticas administrativas, trazendo semelhanças com o patriarca reformista ou o líder com traços acentuadamente carismáticos;
- Agente multidimensional-reflexivo adaptador – busca equilíbrio entre a padronização de procedimentos e a livre iniciativa criadora, aproximando-se do perfil do burocrata flexível ou patriarca renovador, ou até mesmo com o líder com traços moderadamente carismáticos.

No tocante à dinâmica organizacional, o modelo multidimensional-reflexivo considera que é gerado pela inter-relação dos componentes burocráticos, patriarcais e carismáticos um sistema de vetores opostos, que representam tendências contravenientes. Estas tendências são expressas no enfrentamento entre a conservação e a mudança, tradição e contemporaneidade, estabilidade e instabilidade, rigidez e flexibilidade, disciplina e autonomia, repetição e originalidade, centralização e descentralização, padronização e criatividade, rotina e inovação (ALVES, 2003).

Estes dois conjuntos de variáveis dizem respeito, de um lado, a ordem, estrutura e conservação, e do outro, liberdade, ação e mudança. O primeiro reforça a solidez organizacional e reconhecimento de identidade. O segundo, por sua vez, incita a reconstrução e a inovação para um novo patamar organizacional. Sua inter-relação na organização através de um processo contínuo de organização/interações/reordenamento proporciona uma configuração organizacional-administrativa híbrida (ALVES, 2003), marcada por um equilíbrio dinâmico entre ordem/liberdade, estrutura/ação e conservação/mudança.

Há então a proposição de três tipos estruturais derivados do modelo: o ordenativo-conservador (a estabilidade; a ordem; a reverência ao preexistente; a obediência às regras; e o exercício de práticas gerenciais orientadas pelos costumes); o liberativo-transformador (a mudança, a flexibilidade; a originalidade; e a inovação); e o equiparativo-adaptador (onde há um ajuste em equilíbrio dinâmico: mudança-conservação; flexibilidade-rigidez; autonomia-controle; e inovação-rotina). Os três estão expressos na tabela abaixo:

<b>Estrutura do tipo equiparativo-adaptadora (tipo base)</b>	<b>Estrutura do tipo ordenativo-conservadora</b>	<b>Estrutura do tipo liberativo-transformadora</b>
Burocracia flexível	Burocracia rígida	Burocracia incipiente
Patriarcado renovador	Patriarcado conservador	Patriarcado reformista
Liderança com traços carismáticos mitigados	Liderança descarismatizada (carisma objetivado)	Liderança com traços carismáticos

**Quadro 3(2):** Tipos estruturais do modelo de organização multidimensional-reflexivo (Fonte: Alves, 2003, p. 133).

O quadro abaixo apresenta a caracterização dos tipos subtipos citados em relação às variáveis integrantes da dinâmica organizacional, considerando:

- (++) → Configura total ou alta preponderância da referida variável
- (+-) → Interpreta presença parcial ou fraca da variável
- (--) → Representa pequena ocorrência da variável ou sua ausência



<b>Variáveis da dinâmica organizacional</b>	<b>Tipo ordenativo-Conservador</b>	<b>Tipo equiparativo-Adaptador</b>	<b>Tipo liberativo-transformador</b>
<i>Conservação</i>	++	+-	--
<i>Mudança</i>	--	+-	++
<i>Repetição</i>	++	+-	--
<i>Originalidade</i>	--	+-	++
<i>Rigidez</i>	++	+-	--
<i>Flexibilidade</i>	--	+-	++
<i>Estabilidade</i>	++	+-	--
<i>Instabilidade</i>	--	+-	++
<i>Disciplina</i>	++	+-	--
<i>Autonomia</i>	--	+-	++
<i>Tradição</i>	++	+-	--
<i>Contemporaneidade</i>	--	+-	++
<i>Regulamentação</i>	++	+-	--
<i>Desregulamentação</i>	--	+-	++
<i>Padronização</i>	++	+-	--
<i>Criatividade</i>	--	+-	++
<i>Rotina</i>	++	+-	--
<i>Inovação</i>	--	+-	++
<i>Controle</i>	++	+-	--
<i>Iniciativa</i>	--	+-	++
<i>Centralização</i>	++	+-	--
<i>Descentralização</i>	--	+-	++

**Quadro 4(2):** Distinção dos tipos bases estabelecidos pelo OMR a partir dos componentes da dinâmica organizacional.

(Fonte: adaptação de Alves, 2003)

A seguir, adentraremos nos três subtipos derivados do modelo em questão.

## 2.2.1 O tipo-base equiparativo-adaptador

A estrutura base do OMR é o *equiparativo-adaptador*. As principais características dessa estrutura são:

- Burocracia flexível – nela os elementos fundamentais têm uma distância considerável dos pressupostos da burocracia típica, isto é, a hierarquia, a regulamentação, os relacionamentos impessoais, os procedimentos padronizados, como outros, ocorrem em baixa intensidade;
- Liderança com traços carismáticos mitigados – nesse caso as características próprias do carisma genuíno como as questões da impetuosidade e do radicalismo transformador são inexistentes;
- Patriarcado renovador – aqui, verifica-se que o livre arbítrio do patriarca supera, e muito, os costumes e práticas consuetudinárias, apesar de alguns elementos da tradição organizacional persistirem.

Este tipo-base considera que existe um equilíbrio dinâmico entre mudança-conservação; flexibilidade-rigidez; autonomia-controle; e inovação-rotina. É um tipo híbrido derivado do grupamento da burocracia flexível, do patriarcado renovador e da liderança com traços carismáticos mitigados. Tem-se, nesse caso, a conjugação de regras de conduta, liberdade criativa e alguns costumes invioláveis. O agente associado a essa estrutura base do modelo é o AMR adaptador. (ALVES, 2003. p.132).

Sobre este tipo-base, o próprio autor alerta para o cuidado necessário em não considerá-lo como exemplo para qualquer tipo de organização, apesar dele ser referencial para os outros subtipos derivados do modelo. “Na prática, a opção estrutural mais adequada para uma organização depende de um conjunto de fatores condicionantes, internos ou externos, limitativos ou facilitadores, presentes em uma determinada situação” (ALVES, p. 148).

Ainda sobre este tipo-base, o modelo afirma que pode ocorrer variação dele sem que este perca suas propriedades, entretanto, sendo afetada sua capacidade adaptativa da estrutura. O quadro abaixo traz as variações internas previstas para o tipo-base equiparativo-adaptador:

<b>Tipo-base Equiparativo-adaptador (situação original)</b>	<b>Variante I do tipo Equiparativo-adaptador</b>	<b>Variante II do tipo Equiparativo-adaptador</b>	<b>Variante III do tipo Equiparativo-adaptador</b>
<b>Burocracia flexível</b>	Burocracia menos flexível	Burocracia mais flexível	Burocracia flexível
<b>Patriarcado renovador</b>	Patriarcado renovador	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão patriarcal renovadora	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão patriarcal renovadora
<b>Liderança com traços carismáticos mitigados</b>	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática moderada	Liderança com traços carismáticos mitigados	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática moderada

**Quadro 5(2):** Variações internas do tipo-base equiparativo-adaptador  
(Fonte: Alves, 2003, p.158).

## 2.2.2 O tipo ordenativo-conservador

O tipo *ordenativo-conservador* nos remete a características organizacionais que privilegiam a estabilidade, a ordem, a reverência ao preexistente, a obediência às regras, e o exercício de práticas gerenciais orientadas pelos costumes. Abriga elementos do modelo como a burocracia rígida, o patriarcado conservador e a liderança de carisma objetivado (descarismatizada). Ocorre então a combinação dos elementos vinculados à burocracia rígida e ao patriarcado tradicionalista. Predomina o sistema-organização ao invés da ação dos indivíduos. O agente multidimensional-reflexivo que corresponde ao tipo ordenativo-conservador é o conservador.

Este tipo de estrutura pode vir a ser reconhecida por sua resistência à mudança, por restringir a autonomia criativa, pela pouca liberdade para um ambiente de inovação e pela manutenção de regulamentos e práticas tradicionais. “Com tais características ela tem dificuldades em operar satisfatoriamente em um ambiente complexo, dinâmico e competitivo” (ALVES, 2003, p. 199).

Com essas características, esta estrutura pode se mostrar adequada em um tipo de instituição administrativa em grande estágio de desordem, com inexistência de comando ou,

ainda, imobilismo pela falta de regras e diretrizes claras e esteja atuando em meio a demandas externas simples, homogêneas e estáveis.

Este tipo organizacional ainda pode ser classificado em dois subtipos (variações internas): o patriarcal-conservativo e o burocrático-rígido.

O quadro abaixo reúne as informações do tipo e subtipos em questão:

<b>Tipo ordenativo-conservador (tipo ideal)</b>	<b>Subtipo patriarcal-conservativo</b>	<b>Subtipo burocrático-rígido</b>
<b>Burocracia rígida</b>	Minimização da presença e da intensidade de componentes burocráticos (burocracia incipiente)	Burocracia rígida
<b>Patriarcado conservador</b>	Patriarcado conservador	Minimização da presença de componentes patriarcais
<b>Liderança Descarismatizada</b>	Minimização da liderança carismática	Ausência de liderança carismática

**Quadro 6(2):** Subtipos do OMR ordenativo-conservador  
(Fonte: Alves, 2003, p.208).

### 2.2.3 O tipo liberativo-transformador

O terceiro tipo derivado do modelo é o denominado *liberativo-transformador*. As características da dinâmica organizacional que marcam este tipo são a mudança, a flexibilidade, a originalidade e a inovação. Tem-se então uma combinação de elementos do patriarcado reformador e a liderança carismática, tendo a burocracia no seu estado incipiente, ou seja, os componentes burocráticos são fracamente acolhidos, tendo uma fraca intensidade no que tange ao seu tipo ideal.

Quanto ao agente deste tipo, é caracterizado como transformador, tendo, desse modo, uma certa primazia sobre o sistema-organização. Tal estrutura possui maior frequência em períodos iniciais das organizações. Porém, o tipo liberativo-transformador pode ocorrer, também, em momentos cujo ambiente organizacional manifeste crise aguda, ou esteja inerte diante de graves ameaças e em situações de profundo inconformismo com a situação vigente.

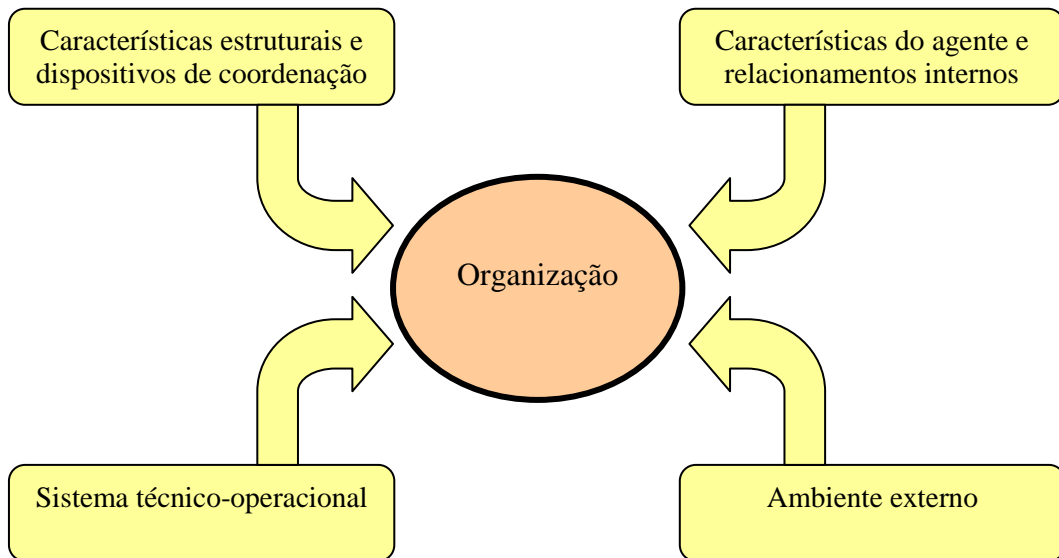
O tipo liberativo-transformador pode sofrer variações internas derivando dois subtipos: a empresa patriarcal reformista e a empresa centrada em um líder com traços carismáticos. O quadro abaixo apresenta as características desses subtipos:

<b>Tipo liberativo-transformador (situação original)</b>	<b>Subtipo patriarcal-reformista</b>	<b>Subtipo centrado em um líder</b>
<b>Burocracia incipiente</b>	Burocracia incipiente	Burocracia incipiente
<b>Liderança com traços carismáticos</b>	Minimização da dimensão liderança com traços carismáticos	Liderança com traços carismáticos
<b>Gestão patriarcal reformista</b>	Gestão patriarcal reformista	Minimização da dimensão patriarcal reformista

**Quadro 7(2): Subtipos do OMR liberativo-transformador**  
(Fonte: Alves, 2003, p.230).

Em virtude da dinamicidade da organização, existe um processo contínuo de organização-interações-reordenamento, decorrente das transações da instituição organizacional com o seu ambiente externo, das inter-relações entre agentes, e entre estes e a estrutura organizacional. Nesse processo, qualquer um dos tipos, ao suceder um outro, não o elimina totalmente, porém o absorve parcialmente, permutando-se alguns elementos de um para o outro, em uma ação contínua de transformação. Segundo Correia (2007), uma “nova” configuração estrutural não substituirá totalmente a anterior, a menos que se aproprie de algumas de suas características originais. Não ocorre, portanto, obrigatoriamente, uma evolução seqüencial a ser seguida, nem uma hierarquia previamente estabelecida de ascensão de um tipo inferior para um outro superior.

Para descrição de uma estrutura organizacional-administrativa e realização de análise através dos tipos e subtipos derivados do modelo, Alves (2003) institui certos indicadores. Estes estão expressos na figura abaixo:



**Figura 1(2):** Indicadores para fins de análise organizacional  
(Fonte: Alves, 2003, p. 149).

Estes indicadores devem ser trabalhados com vistas ao entendimento da estrutura organizacional-administrativa da organização em que houver aplicação do modelo. Cada indicador é composto por variáveis que representam as dimensões analíticas, a saber:

- ***Características estruturais e dispositivos de coordenação:*** natureza de organização, tamanho da organização, mecanismos integradores, processos organizacionais e articulação intersetorial;
- ***Características do agente e relacionamentos internos:*** caráter do agente, abordagem do tempo, atuação dos agentes, sucessão dos dirigentes, disponibilidade para mudanças, relações internas e quadro de pessoal;
- ***Sistema técnico-operacional:*** natureza das tarefas, fluxo de atividades e tecnologia prevalente;
- ***Ambiente externo:*** ambiente econômico, ambiente institucional e relações interempresariais.

Por fim, Alves (2004b) identifica situações que fogem de uma análise sistemática baseada no modelo em questão, a saber:

- **O antagonismo burocracia-carisma:** na hipótese de ocorrer a inexistência total da dimensão patriarcal à maximização da presença e da intensidade dos componentes das dimensões burocráticas e carismática até os limites de seus tipos puros correspondentes, “ter-se-ia uma situação de antagonismos ou antinomia que extrapolaria o escopo de análise do modelo, posto que, se existisse na prática, representaria uma profunda instabilidade estrutural [...]” (ALVES, 2003, p. 161);
- **O retorno aos tipos ideais:** situação na qual os três elementos constituintes do tipo-base equiparativo-adaptador se revigorassem a ponto de se assimilarem seus respectivos conceitos-limites, sucedendo algo que não se observa na realidade organizacional e cuja análise, portanto, se desvia dos propósitos do Modelo;
- **A ausência de componentes burocráticos:** ocorreria em um caso hipotético de uma organização que não possuísse qualquer tipo de ação racional relacionado a objetivos, ou de total ineficiência administrativa. O que expressaria seria um fenômeno fora do alcance do Modelo;
- **O confronto radical conservação-mudança :** situação apenas colocada de forma especulativa em uma instituição organizacional que apresentasse as dimensões patriarcais e carismáticas até os limites de seus tipos puros correspondentes. Ter-se-ia, por consequência, um estado interativo das forças que sustentam a tradição e das forças que impulsionam a mudança, fazendo com que se anulassem dessa forma recíproca e, desta forma, impediria o funcionamento regular da organização;
- **Um ‘conjunto vazio’** – situação em que as três dimensões se enfraqueceriam de modo a se descaracterizarem em relação aos seus tipos ideais correspondentes, tornando-se praticamente ausentes; assim, a configuração-base do Modelo aproximar-se-ia de um “*conjunto vazio*”.

## 2.3 Terceiro setor

O terceiro setor é composto por organizações não-governamentais (ONGs), organizações religiosas, entidades beneficentes, organizações comunitárias, associações

profissionais e outras organizações voluntárias que realizam diferentes trabalhos relacionados à saúde, ao trabalho, à cidadania, à educação, ao meio ambiente, entre outros. Costuma estar referenciado pelas expressões “organizações sem fins lucrativos” ou “organizações voluntárias”.

Para Salomon (1998), o terceiro setor reflete uma rede de organizações privadas autônomas, não voltadas à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, atendendo propósitos públicos, embora localizada à margem do aparelho formal do Estado. Ainda segundo ele, o crescimento do terceiro setor é consequência de várias pressões e necessidades provenientes das pessoas, como cidadãos, das instituições e do governo. Este crescimento acontece como consequência da crise ambiental global, das dificuldades do Estado em realizar suas tarefas sociais e do aumento do nível de pobreza mundial. Ainda segundo o autor, mudanças sociais abriram o caminho para que instituições alternativas pudessem atender melhor às necessidades humanas.

A conceituação do terceiro setor dá-se à medida que se credita ao Estado a definição de primeiro setor e às empresas privadas segundo setor. O terceiro setor abarca características dos dois primeiros. O perfil deste setor encontra-se refletido nas tentativas de afirmação institucional de entidades que se auto-denominam “organizações não-governamentais”. Estas organizações procuram enfatizar as práticas do terceiro setor: solidariedade, filantropia e voluntariado.

Segundo Salamon e Anheier (1997), as organizações que fazem parte deste setor apresentam, as cinco seguintes características:

- 1) Estruturadas: possuem certo nível de formalização de regras e procedimentos, ou algum grau de organização permanente. São, portanto, excluídas as organizações sociais que não apresentem uma estrutura interna formal.
- 2) Privadas: estas organizações não têm nenhuma relação institucional com governos, embora possam dele receber recursos.
- 3) Não distribuidoras de lucros: nenhum lucro gerado pode ser distribuído entre seus proprietários ou dirigentes. Portanto, o que distingue essas organizações não é o fato de não possuírem “fins lucrativos”, e sim, o destino que é dado a estes, quando existem. Eles devem ser dirigidos à realização da missão da instituição.
- 4) Autônomas: possuem os meios para controlar sua própria gestão, não sendo controladas por entidades externas.



- 5) Voluntárias: envolvem um grau significativo de participação voluntária (trabalho não-remunerado). A participação de voluntários pode variar entre organizações e de acordo com a natureza da atividade por ela desenvolvida.

Segundo Dias (2008), a existência das organizações do terceiro setor reflete a incerteza social e o impacto que as transformações sociais, econômicas e ambientais podem provocar, especialmente, em países em desenvolvimento, como o Brasil. Promove, também, uma reflexão sobre a evolução do indivíduo e da sociedade, na qual emerge a noção de responsabilidade social e tende a provocar mudanças comportamentais.

## **2.4 Organizações Não-Governamentais**

Para Tenório (2004), as Organizações Não-Governamentais (ONGs) são definidas como organizações sem fins lucrativos, autônomas, voltadas para organizações de base popular, complementando a ação do Estado. No Brasil, essas organizações têm sua relevância cada dia mais elevada graças, em grande parte, à crescente omissão do Estado no combate e formulação de planos para a contemplação das demandas sociais. Segundo Tenório (2004), o Estado tem sido constatado como ineficaz como promotor de maior justiça social. Como resposta a esse fenômeno, as organizações não governamentais surgem de maneira a suprir as lacunas deixadas pelo Estado, se revestindo de caráter público à medida que dedicam-se às causas sociais.

As organizações não governamentais não pertencem ao Estado, portanto, são privadas. Entretanto, não objetivam o lucro, e sim a contemplação das necessidades sociais. Visam o desenvolvimento munido de transformações estruturais da sociedade. Sua busca pelo bem-estar social fundamenta-se em valores como a solidariedade e a confiança mútua (TENÓRIO, 2004).

Ao longo da história, as ONGs vêm atuando em muitos espaços da sociedade, exercendo o papel de defensoras dos problemas vivenciados pelos países subdesenvolvidos, com subsídios de órgãos internacionais, ou como influenciadoras de decisões governamentais nos países de primeiro mundo (DINIZ, 2000).

Sob uma perspectiva de análise organizacional, importante é a observação do fenômeno da profissionalização das ONGs. Ao passo que este fenômeno proporciona

afirmação e fortalecimento destas, também ocasiona a transplantação da lógica da eficiência do mundo empresarial através de práticas administrativas e de gestão. Carvalho (1997, p.183) referiu-se a tal fenômeno:

“A necessidade de serem rentáveis, produtivas e eficientes a fim de competirem na captação de recursos dos doadores privados e das administrações públicas, obriga as organizações voluntárias a iniciar o caminho da profissionalização (FUNES RIVAS, 1995), assim como limitar a participação nas decisões em favor de uma maior agilidade”.

Deriva desse fato o aumento do controle organizacional em razão do esforço para alcance das metas planejadas. Drucker (1994) afirma que as instituições sem fins lucrativos precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão. O autor visualiza um “crescimento gerencial” entre essas instituições. A cautela necessária com essas práticas de gestão adentrando as ONG’s pode ser sintetizado nas palavras de Diniz (2000):

O uso de técnicas de gestão das empresas lucrativas, como o planejamento estratégico, o marketing, a informatização dos procedimentos, o *downsizing*, pode provocar nas ONGs, o enfraquecimento dos princípios de igualdade, participação, democracia e voluntariado, caracterizando assim o enfraquecimento do caráter institucional original, com a predominância da lógica empresarial.

Dessa forma, as relações humanas nas ONG’s sofrem alterações à medida que migram da lógica do voluntariado para a lógica profissional, sendo esta última desprovida do perfil do “militante” pela causa social. Os controles exercidos nestas organizações têm crescente veio utilitário, convivendo com os controles normativos oriundos, principalmente, do apego à causa defendida pela organização.

Assim, temos toda uma lógica organizacional que permeia as ONG’s contemporâneas, sendo seu estudo e sistematização de grande valia para a delimitação de cenários com a finalidade da análise e posterior intervenção na situação organizacional.

## 3 O Movimento Pró-Criança

---

### 3.1 Trajetória histórico-cultural

O Movimento Pró-Criança (MPC), entidade sem fins lucrativos, foi fundado pelo Arcebispo de Olinda e Recife, D. José Cardoso Sobrinho, no dia 27 de julho de 1993, na cidade de Recife. A implantação do MPC foi motivada pela situação de grande número de crianças e adolescentes em situação de miséria e abandono e pela necessidade de unir esforços para a mudança dessa realidade.

No início de sua atuação, o Pró-Criança funcionou como uma instituição intermediária, dando apoio a outras associações que cuidavam de menores carentes. O Pró-Criança procurava angariar recursos para repassá-los a estas associações. Além disso, realizava cursos nas comunidades e doava alimentos às associações por ele assistidas. Depois, ao perceber a carência de projetos adequados às características peculiares do público que desejava atender (crianças e adolescentes carentes), o Pró-Criança começou a atuar de maneira mais direta e não mais apenas como intermediária (PRÓ-CRIANÇA, 1996; SILVA, 2004).

Com o seu desenvolvimento, a estratégia pensada pelo MPC para enfrentar a situação das crianças em situação de risco foi a de trabalhos sócio-educativos com o intuito de privar a criança do tempo ocioso ao qual estariam expostas nas ruas diariamente. Este tempo ocioso nas ruas é compreendido como o que potencializa a iniciação na violência (BELTRÃO, 2007).

O Movimento Pró-Criança visa minimizar as dificuldades vivenciadas pelas famílias em situação de vulnerabilidade social da região metropolitana do Recife. Suas atividades estão expressas em sua missão: *“promover a melhoria da qualidade de vida e a conquista da cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono, na Região Metropolitana do Recife”*.

Como presidente desde a sua fundação está o engenheiro elétrico Sebastião Barreto Campello. De personalidade bastante cativadora, ele possibilitou a reunião das pessoas que então no ano de 1993 deram início ao MPC. Todos estavam ligados pela causa, e atenderam ao convite de integrar o Pró-Criança, principalmente, pela credibilidade dispensada ao seu idealizador.

Pessoa de formação religiosa bastante sólida, Sebastião Barreta Campello sempre teve participação ativa em movimentos na Igreja Católica. Ao longo de sua trajetória de vida atuou em organizações ligadas a ela, além de desenvolver projetos sociais sob sua égide. Profissionalmente, foi professor da Universidade Federal de Pernambuco, além de exercer atividades no Senado Federal por cerca de dez anos. Também atuou como consultor na área de engenharia em grandes empresas no país. Possui obras técnicas publicadas na sua área, além de textos e livros com análises e posicionamentos acerca do Nordeste do Brasil.

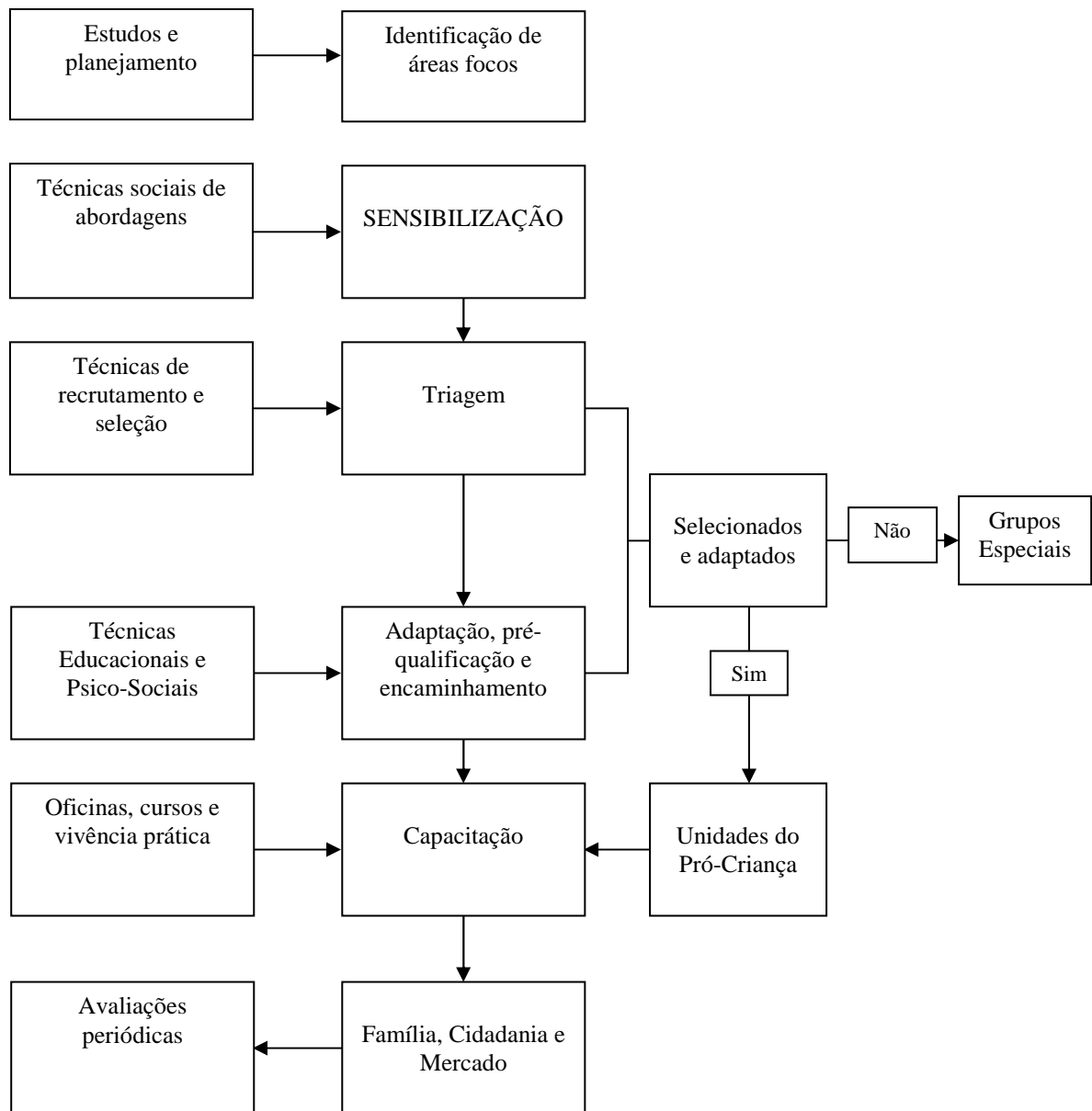
Ao longo do desenvolvimento do Movimento Pró-Criança os benefícios proporcionados à sociedade pernambucana pelas suas atividades são sem tamanho. A motivação por tirar as crianças das ruas, dos sinais de trânsito, levou o Movimento a despontar como uma das principais organizações do país no seu campo de atuação (PRÓ-CRIANÇA, 2005). O resultado do trabalho desenvolvido pelo MPC se revela nos dados divulgados pelo Centro Interuniversitário de Estudos da América Latina, África e Ásia (CIELA) que apontam para a diminuição do número de crimes praticados por adolescentes no Estado de Pernambuco. De acordo com o CIELA, entre 1992 e 1999, o índice caiu de 1.649 para 314, enquanto no resto do país sofreu considerável aumento. Entre as causas apontadas para essa diminuição estão as ações desenvolvidas pelo Movimento Pró-Criança (PRÓ-CRIANÇA, 2004).

O trabalho do MPC também conta com a aprovação de 80% da população do Recife de acordo com levantamento realizado pelo Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (IPESPE - set/03). Os dados revelam o reconhecimento e a seriedade do trabalho que o Movimento Pró-Criança vem desenvolvendo em parceria com a sociedade (PRÓ-CRIANÇA, 2004).

A primeira sede do Movimento Pró-Criança foi na rua Giriquiti, nº 48, na Boa Vista, Recife/PE. Um ano após mudou-se para as dependências da Igreja da Boa Vista. De 1996 em diante vem funcionando na rua do Coelhos, 317, onde antigamente funcionava a Santa Casa de Misericórdia.

Para atuar sobre o problema dos jovens e adolescentes em situação de abandono e risco das cidades da RMR, o Pró-Criança criou uma metodologia de ação pela qual pudesse ir ao encontro desses menores nos ambientes em que estavam inseridos. Para isto, foram formadas equipes treinadas para dialogar com estes jovens e adolescentes de modo a facilitar o processo de ressocialização. O instrumento escolhido foi a integração através da arte. A partir daí, foram constituídos os grupos de música, teatro, dança, cerâmica, serigrafia, fotografia, computação, entre outros (PRÓ-CRIANÇA, 2005).

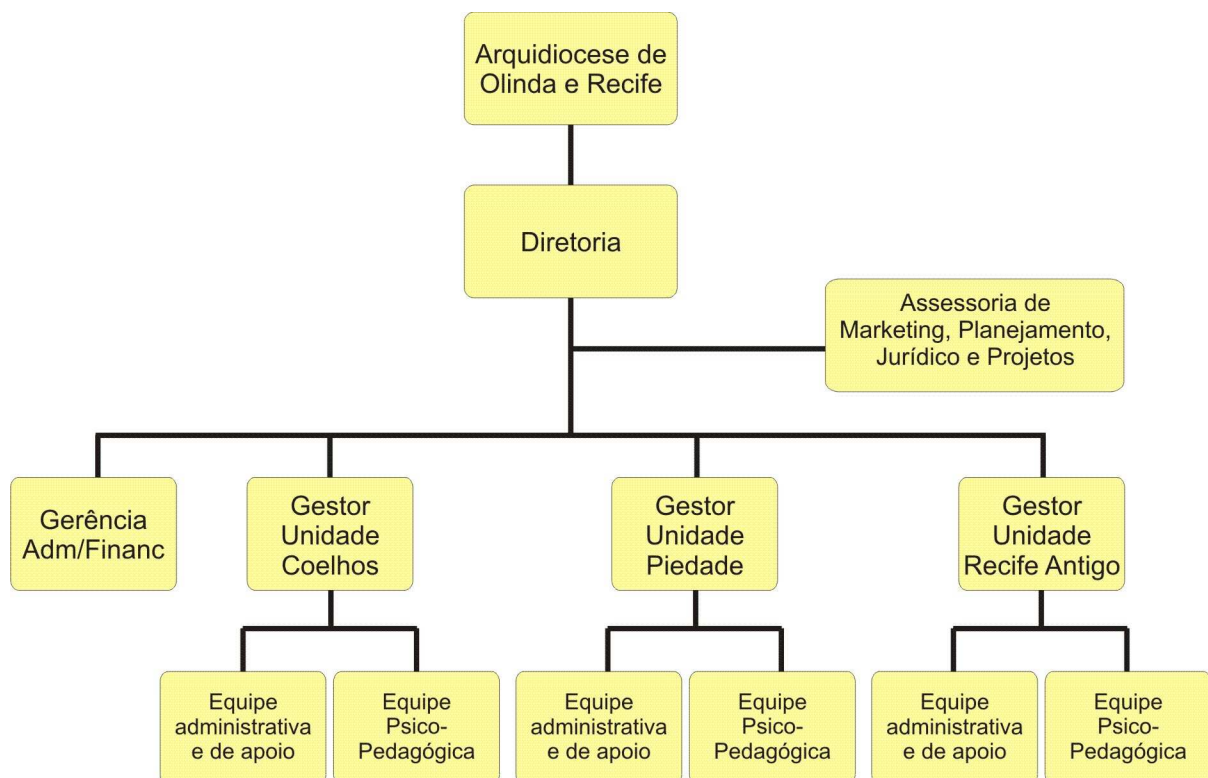
Desde o ano de 1996 foi implantado um processo que deve ser executado para que as crianças sejam identificadas e sejam inseridas no projeto do MPC. Esse processo chama-se “Projeto Abordagem Inicial”, e está representado na figura abaixo:



**Figura 2(3):** Processo de iniciação e integração do beneficiário pelo Projeto Abordagem Inicial  
(Fonte: PRÓ-CRIANÇA, 2003)

### 3.2 Estrutura organizacional e administração do MPC

O Movimento Pró-Criança tem uma estrutura organizacional formada pela Arquidiocese de Olinda e Recife, Presidência e Vice-Presidência, Diretoria, atividades de *staff* (apoio), as unidades operacionais e a gerência administrativa. A figura abaixo representa o organograma do MPC:



**Figura 3(3)** – Estrutura organizacional do Pró-Criança  
(Fonte: Adaptado de Dias (2008))

As atividades “fim” do Movimento Pró-Criança acontecem de maneira descentralizada, através de suas unidades. Cada uma das três unidades tem liberdade para desenvolver um “*modus operandi*” próprio, sem prejuízo do cumprimento da missão e do alcance dos objetivos do MPC. A centralização ocorre principalmente na gestão financeira do Movimento, na utilização dos recursos compartilhados e também na unicidade das decisões advindas da direção.

O Movimento Pró-Criança, por ser uma entidade sem fins lucrativos, conta com doações de diversas entidades para manter as suas atividades. Uma estrutura que atende mais de 1.500 crianças e adolescentes demanda uma quantidade de recursos realmente considerável.

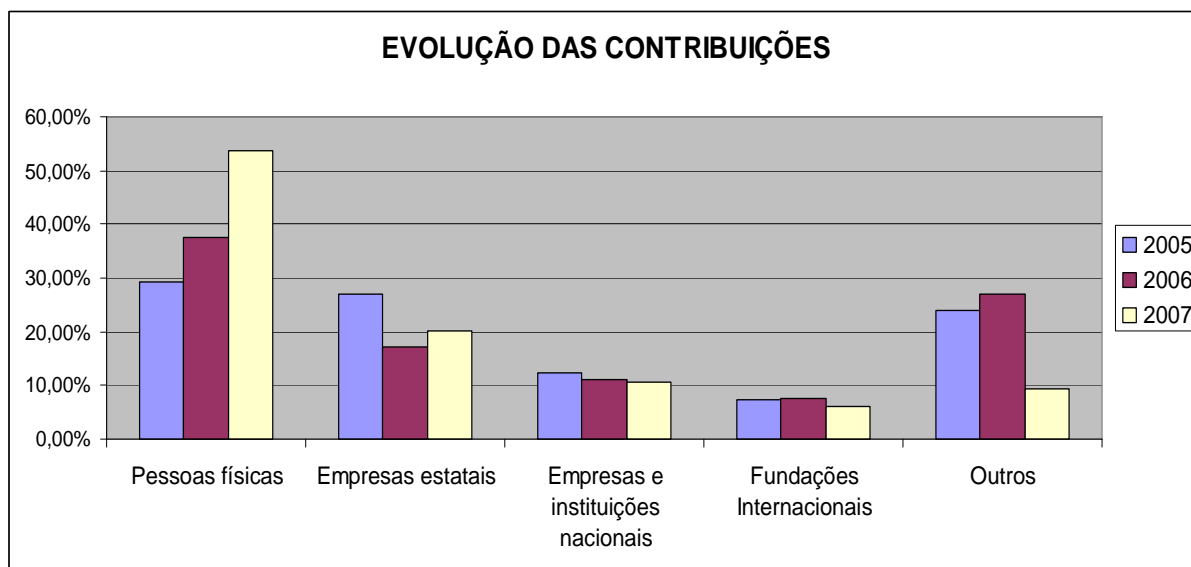
Quando olhamos para as principais fontes de recursos do MPC, nos deparamos com as doações de pessoas físicas como a maior parte das contribuições, e seguindo uma tendência de crescimento. A seguir, estão expostos os números dos últimos 3 anos relativos às contribuições:

<b>FONTE DOS RECURSOS</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Pessoas físicas	29,28%	37,52%	53,79%
Empresas estatais	27,03%	17,03%	20,18%
Empresas e instituições nacionais	12,31%	11,0%	10,65%
Fundações Internacionais	7,43%	7,57%	6,03%
Outros	23,95%	26,88%	9,35%

**Quadro 8(3):** Fonte das receitas do Movimento Pró-Criança  
(Fonte: Adaptado de Pró-Criança (2005), Pró-Criança (2006), Pró-Criança (2007))

Sobre a maior fonte de doações do MPC, as pessoas físicas, elas têm aumentado sua participação graças, principalmente, à Campanha Clarear. Essa campanha consiste na contribuição de R\$ 0,98 que cada usuário da CELPE (companhia fornecedora de energia elétrica no Estado de Pernambuco) permite que se adicione à sua fatura de energia elétrica. Após deduzidos os 5% que são destinados aos custos operacionais da companhia de energia elétrica, o valor é repassado para o Movimento Pró-Criança, Associação Beneficente Criança Cidadã, a Organização de Auxílio Fraternal (OAF) e a Pastoral da Criança (PRÓ-CRIANÇA, 2007).

O crescimento da participação de pessoas físicas nas doações é planejado pela direção do Movimento. Segundo os diretores, almeja-se que a participação dessa fonte de recursos seja de 80% no ano de 2010. Para isso estão sendo intensificadas as campanhas para cooptação desses novos contribuintes pessoa física. O gráfico abaixo expressa melhor esta tendência de crescimento:



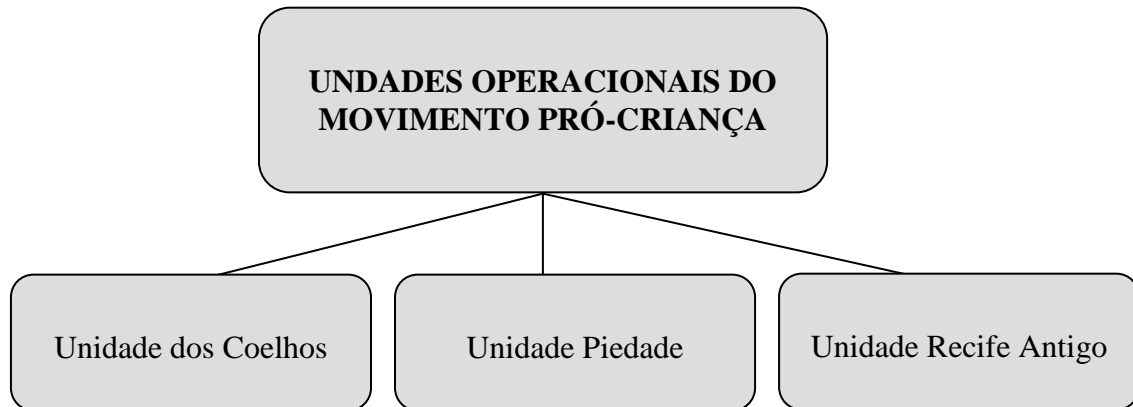
**Gráfico 1(3):** Evolução das contribuições – 2005 a 2007  
(Fonte: Elaborado pelo autor)

Há de se pontuar a pequena, e até inexpressiva, participação governamental na manutenção das atividades do Movimento Pró-Criança. Percentualmente, as contribuições nos três níveis da federação, União, Estado e Município, atingem, em média, 3% das doações recebidas pelo MPC no ano, não merecendo sequer destaque individual nas demonstrações de recursos anuais do Movimento.

### 3.3 Unidades Operacionais

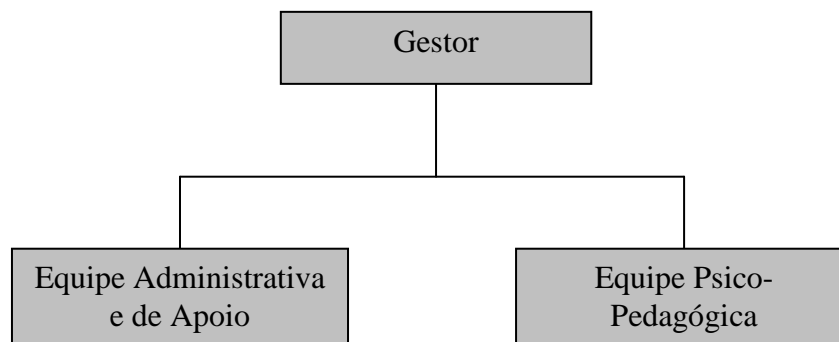
O Movimento Pró-Criança desenvolve suas atividades através de três unidades em diferentes posições geográficas do Recife e Região Metropolitana. Nelas estão distribuídos cerca de 100 colaboradores, entre funcionários e voluntários. A sede mais antiga fica no Recife, no bairro dos Coelhos. As outras duas sedes estão situadas no bairro de Piedade, cidade de Jaboatão dos Guararapes, e Recife Antigo, na Cidade do Recife. Estas estão representadas na figura abaixo:





**Figura 4(3):** Representação das unidades de projetos do MPC  
(Fonte: Elaborado pelo autor)

A estrutura organizacional destas unidades é bastante simplificada, sendo o gestor a figura dotada de responsabilidade para responder pela unidade no tocante ao seu funcionamento, gestão de recursos e equipe, etc. Cabe ao gestor compartilhar as responsabilidades, principalmente com os profissionais da área psicossocial e educacional, e prover os recursos necessários para a execução das tarefas pela equipe. Veja a figura abaixo:



**Figura 5(3):** Representação da estrutura das unidades do MPC  
(Fonte: Elaborado pelo autor)

As atividades desenvolvidas nas unidades são de atendimento às crianças e adolescentes e também as atividades de suporte administrativo. As coordenações primam pelo bom funcionamento de cada área da unidade, desde as suas atividades pedagógicas, até as ações internas e externas, manutenção de prédio, gestão de pessoas e demais atividades de apoio.

### 3.3.1 Unidade Coelhos

A Unidade dos Coelhos é a mais antiga das três unidades. É abrigada na casa da Companhia de Caridade (antiga Santa Casa de Misericórdia), da Arquidiocese de Olinda e Recife, mediante cessão em comodato, a mesma que abriga a estrutura administrativa do MPC. Detém uma área de aproximadamente 2.000 m<sup>2</sup>, entre salas de aula, salas de apoio pedagógico e salas ocupadas pela Administração da instituição, além de um campo de futebol.

O atendimento é feito através de ações sócio-educativas, que são realizadas em diferentes espaços, que buscam promover a aprendizagem em seus quatro pilares: o aprender a ser, o aprender a fazer, o aprender a conviver e o aprender a aprender (MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, 2007).

As principais atividades em vigor na Unidade dos Coelhos são:

GÊNERO	DETALHAMENTO
Atividades pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aulas de reforço nas disciplinas de português e matemática.</li> </ul>
Atividades recreativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de jogos que favorecem a integração do grupo, socialização de idéias e a resolução de problemas.</li> </ul>
Atividades artísticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeção de produtos utilizando jornais e revistas a partir da reciclagem e oficinas de pintura e mosaico de cerâmica;</li> <li>• Capoeira e percussão;</li> <li>• Atividades de dança e música, promovidas pela Associação Em Cena Arte e Cidadania, parceira do Pró-Criança desde 1999. Entre as ações promovidas por esta parceria, destacam-se: aulas de balé clássico, composição coreográfica, iniciação musical com flauta doce e teoria musical.</li> </ul>
Atividades diversas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanhas de Higiene e Saúde, que envolvem atividades</li> </ul>

	na comunidade e campanhas sócio-educativas sobre AIDS, DST e também cuidados com o corpo e a família.
Atividades profissionalizantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Jovem Artesão</li> </ul>

**Quadro 9(3):** Atividades desenvolvidas na Unidade Coelhos  
(Fonte: Elaborado pelo autor)

### 3.3.2 Unidade Piedade

A Unidade Piedade situa-se no município de Jaboatão dos Guararapes, na RMR. Atende às comunidades do município (D.Hélder, Jardim Piedade, Santa Felicidade, Sovaco da Cobra e Candeias), além de proporcionar atendimento a jovens das comunidades do entorno do Aeroporto Internacional dos Guararapes (Ibura e Jordão). Estas, quase em sua totalidade, são áreas marcadas pela presença do tráfico de drogas e alto índice de violência.

Desenvolve suas atividades desde 1998 e tem como foco a qualificação profissional com cursos de serigrafia, informática e alimentação, em parceria com o SENAC; oficinas culturais, com cursos de capoeira, dança popular, percussão, violão, artes plásticas; atividades esportivas, como futebol e judô e oficinas de português e matemática. Atende a mais de 600 crianças e jovens de 7 a 21 anos em situação de vulnerabilidade social da Região Metropolitana do Recife (MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, 2007).

Inicialmente o Pró-Criança começou sua atuação em Jaboatão dos Guararapes, Região Metropolitana do Recife, numa casa situada na Rua Sergipe, n.º 41. Depois de alguns anos de atuação nesta cidade, a Prefeitura cedeu um terreno de 9.990 m<sup>2</sup>, onde foram construídos dois prédios e uma quadra coberta para a prática de esportes, com área total de 2.800 m<sup>2</sup> (PRÓ-CRIANÇA, 2002).

As principais atividades executadas na Unidade Piedade estão descritas no quadro abaixo:

GÊNERO	DETALHAMENTO
Atividades profissionalizantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso profissionalizante em Eletrônica, em Serigrafia e em Informática</li> <li>• Programa Jovem Artesão</li> </ul>
Atividades artísticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de Dança (Grupo Corpos e Tambores)</li> <li>• Oficina de Capoeira</li> <li>• Oficina de Artes Plásticas, que utiliza a arte como instrumento de educação e sensibilização para o desenvolvimento individual e coletivo</li> <li>• Projeto Decolando na Arte da Vida</li> </ul>
Atividades esportivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola de Judô, associada à Federação Brasileira de Judô e com participações em campeonatos</li> </ul>

**Quadro 10(3):** Atividades desenvolvidas na Unidade Piedade  
(Fonte: Elaborado pelo autor)

### 3.3.3 Unidade Recife Antigo

A Unidade do Recife Antigo é a mais nova das três unidades do Movimento Pró-Criança. Funciona suas atividades no Espaço Maria Helena Marinho desde 2002, a mais nova também das estruturas físicas.

O objetivo principal do Espaço é formar artistas. Para tanto, possui a Escola de Música e Dança Andarilho, com os cursos de dança, percussão, canto e violino e um curso profissionalizante para as mães em parceria com o Senac (unidade móvel). Cada curso possui um programa específico integrado a ações diárias que estimulam no aluno o exercício da cidadania e o aprendizado, dentro de um contexto que proporciona ao educando uma formação integral. O trabalho é coordenado por uma equipe multidisciplinar composta de pedagogas, assistentes sociais e psicólogas (ESPAÇO MARIA HELENA MARINHO, 2008).

Abaixo temos um resumo das principais atividades executadas na Unidade Recife Antigo.

<b>GÊNERO</b>	<b>DETALHAMENTO</b>
Atividades artísticas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escola de Música e Dança Andarilho, onde são administrados cursos de dança (contemporânea, clássica, popular e salão) e música (canto, violino e percussão)</li></ul>
Atividades profissionalizantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cursos profissionalizantes de curta duração oferecidos aos familiares dos assistidos</li></ul>

**Quadro 11(3):** Atividades desenvolvidas na Unidade Piedade  
(Fonte: Elaborado pelo autor)

## 4 Procedimentos Metodológicos

---

Cabe à metodologia tratar dos meios para que a realidade seja tratada teoricamente e empiricamente. Segundo Collis e Hussey (2005), considera-se metodologia a maneira global de tratar o processo de pesquisa, desde sua base teórica até a coleta e análise de dados.

Neste capítulo, apresentam-se os aspectos metodológicos concernentes à pesquisa: o delineamento da pesquisa, as questões de pesquisa; a estratégia metodológica e a análise dos dados.

### 4.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla. Segundo Gil (1997), cada pesquisa tem o seu próprio delineamento determinado pelo objeto de estudo, pela dificuldade na obtenção de dados, pelo nível de precisão exigido e pelas próprias limitações do pesquisador.

Segundo Collis e Hussey (2005) existem dois tipos de paradigmas, ou orientações de pesquisa: o positivista, também denominado de quantitativo, e o fenomenológico, ou também chamado de qualitativo. O primeiro, por lidar com fatos e pela natureza de produzir dados quantificáveis, tem a necessidade de utilizar grandes amostras, e zelar pela confiabilidade e generalização da amostra populacional. Tal método é muito utilizado nas pesquisas ocorridas nas ciências naturais (APPOLINÁRIO, 2006). O paradigma fenomenológico, ao contrário do anterior, tem a tendência de produzir dados qualitativos, utilizando pequenas amostras. Segundo Appolinário (2006), estas lidariam com fenômenos típicos das ciências sociais.

Segundo Merriam (1998), as indagações sobre processo (como ou por que algo acontece), bem como questões de entendimento (o que aconteceu, o que significou para os envolvidos na situação), conduzem à pesquisa qualitativa.

Desta forma, **podemos delinear esta pesquisa como de caráter qualitativo**, que procurou compreender se o modelo multidimensional-reflexivo, proposto por Alves (2003), inspirado no modelo weberiano de dominação (burocracia, patriarcado e carisma) tem aplicabilidade em uma Organização Não-Governamental. Este delineamento justifica-se, ainda, em virtude de trabalhar em um contexto de difícil quantificação, e também da busca de respostas a questões muito específicas.

Caracteriza-se por ser um estudo descritivo (o objetivo do referido modelo é explicar a estrutura de uma instituição), captando informações sobre determinado problema ou questão (COLLIS; HUSSEY, 2005), e também exploratório, visto que não há trabalhos científicos abordando o modelo proposto no referido contexto organizacional. Além disso, pode ser considerada como pesquisa básica, haja vista a produção de conhecimentos que serão adicionados ao construto teórico do modelo, sem uma imediata finalidade ligada à eficiência produtiva ou processos da organização.

Quanto aos meios, esta pesquisa classifica-se como pesquisa de campo, pois localizará, no contexto a ser observado, componentes que permitirão a análise das questões que são balizadoras para a compreensão do modelo.

Exposto o delineamento da metodologia, apresenta-se a estratégia metodológica utilizada para a realização dessa pesquisa.

## 4.2 Questões norteadoras da pesquisa

Segundo Triviños (1987), as questões norteadoras de pesquisa têm a finalidade de orientar o pesquisador durante o desenvolvimento do estudo. Abaixo encontram-se algumas questões de pesquisa formuladas segundo os objetivos específicos deste trabalho em coadunação com a questão central de pesquisa **“É o modelo Multidimensional-Reflexivo proposto por Alves (2003) aplicável à análise organizacional de uma Organização Não-Governamental?”**:

- Como se caracteriza o ambiente externo da ONG em questão?
- Como se apresentam as características estruturais e dispositivos de coordenação da ONG em estudo?
- Quais as características do agente e relacionamentos internos vivenciados na ONG?
- Como se caracteriza o sistema técnico-operacional vigente na ONG?

- Quais as aproximações e distanciamentos da organização estudada em relação aos tipos e subtipos organizacionais propostos por Alves (2003), e também sua eficácia para análise de uma ONG?

### **4.3 Estratégia metodológica**

Através desta sessão buscamos apresentar de forma seqüencial e detalhada o caminho a ser percorrido por este trabalho de pesquisa. As quatro partes dizem respeito à consecução dos objetivos geral e específicos, sendo considerada a versatilidade assumida pelo método à medida que a pesquisa proceda sua execução, considerando sempre a correta aplicação do multidimensional-reflexivo de Alves (2003).

Assim, seguem as quatro fases que foram executadas.

#### **4.3.1 Pesquisa bibliográfica**

Esta primeira etapa constou da realização de pesquisa bibliográfica para o referencial teórico, através de um estudo sistematizado, desenvolvido com a utilização de material publicado em livros, artigos e publicações diversas sobre o referido tema. Trouxeram informações relevantes fundamentadas nos conceitos de Weber sobre os tipos ideais de dominação, como também, no entendimento melhor do que consiste o modelo multidimensional-reflexivo proposto por Alves (2003), e também do MPC.

Para atingir este objetivo foram realizadas consultas à literatura do autor Max Weber, do autor Sérgio Alves, das dissertações defendidas no PROPAD acerca do modelo multidimensional-reflexivo, a saber, sua aplicação numa organização de serviços, num hospital, num presídio e numa igreja, bem como de autores que possam contribuir com conhecimento acerca do modelo de ação e dominação weberianos. A consulta a livros e artigos que ampliaram o horizonte sobre as perspectivas da burocracia, do patriarcado e do carisma também foram utilizadas para este objetivo.

Também houve consulta a diversos materiais escritos no Movimento Pró-Criança que forneceram embasamento histórico-cultural-legal da organização para análises posteriores do trabalho.

Dentre os materiais que se destacaram nessa fase, cabe ressaltar o Estatuto do



Movimento Pró-Criança, que ofereceu descrição da sua fundação, aspectos legais de seu funcionamento e escolhas de diretores. Além dele, os relatórios anuais da organização, que possibilitaram conhecimento da evolução da organização ao longo de, pelo menos, seis anos.

### 4.3.2 Delimitação do campo empírico

O campo empírico foi formado por um total de 11 pessoas. Todos eles exercem cargos nos vários níveis do MPC, tal qual coordenações, gerências, diretoria e assessoria. Em razão da organização conter um número reduzido de funcionários e voluntários, cerca de 100 ao todo, distribuídos em três unidades, resolveu-se preservar a identidade dos entrevistados, haja vista forte possibilidade de sua identificação. Excetua-se desta posição os três diretores que foram entrevistados, os quais, em virtude da posição que ocupam e relevância de sua trajetória de vida, merecem a descrição exposta no quadro abaixo:

<b>PERFIL DOS ENTREVISTADOS (DIRETORES)</b>
Diretor-Presidente – Engenheiro elétrico, foi diretor da Compesa, professor da Universidade Federal de Pernambuco e atuou em vários cargos públicos no âmbito municipal, estadual e federal. É voluntário e diretor-presidente do MPC desde a sua fundação.
Diretor Vice-presidente – Químico Industrial, atuou como gestor em vários cargos públicos no Brasil. Foi professor da Universidade Federal de Pernambuco, no Departamento de Administração, e está ligado ao Movimento Pró-Criança desde a sua fundação, sempre como voluntário.
Diretor Fiscal – Voluntário do MPC, atuou durante muitos anos no Banco Central. Está a dois anos ocupando a função de diretor-fiscal na ONG.

**Quadro 12(4):** Perfil dos entrevistados: Diretor Presidente, Diretor Vice-presidente e Diretor Fiscal  
(Fonte: Elaborado pelo próprio autor)

### 4.3.3 Coleta de dados

Após definir o problema da pesquisa, o investigador deve identificar que informação é relevante para responder ao problema e qual a melhor forma de obtê-la (MERRIAM, 1998). A amostra escolhida para realização da coleta de dados deste trabalho foi intencional e não-probabilística, baseada na escolha de um número razoável de participantes da ONG que representaram com propriedade a realidade da organização.

Foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas aos diretores presidente, vice-presidente e fiscal, além de mais oito funcionários/voluntários ocupantes de cargos na estrutura do Movimento Pró-Criança. A escolha dos citados diretores deu-se em razão de sua vivência no MPC, além da disponibilidade para participar das entrevistas. Para embasar a escolha de todos os entrevistados foi realizado um bloco de entrevistas exploratórias, a saber, cinco entrevistas entre diretores, gestoras de unidades, coordenadores e professores.

A escolha dos demais entrevistados deu-se através das análises precedidas quando da execução das entrevistas exploratórias no MPC. Considerou-se o grau de conhecimento da organização como um todo, sua história e funcionamento, além do nível de participação nas atividades operacionais e estratégicas da organização.

As entrevistas semi-estruturadas foram elaboradas tendo em vista a contemplação dos objetivos específicos deste estudo. Segundo Godoy (2006), a entrevista semi-estruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Neste caso a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. Este tipo de entrevista concentra-se na fase inicial da conversa, possibilitando a adequação da situação da questão para um melhor entendimento do entrevistado e também para exploração ótima de seu potencial informacional.

Segundo Cooper e Shindler (2003), a aplicação das entrevistas semi-estruturadas justifica-se quando o objetivo da entrevista é desenvolver um entendimento do “mundo” do entrevistado, municiando o pesquisador de informações valiosas para realização de uma análise qualitativa.

Assim, na realização da entrevista semi-estruturada é exigida habilidade do pesquisador na interação com o entrevistado, revezando momentos de aproximação (criando empatia e deixando-o à vontade) e de afastamento (procurando captar resistências veladas na linguagem não-verbal e mantendo o estranhamento necessário para perceber a realidade de

forma crítica). Ou seja, afastar-se da situação imaginando ser uma terceira pessoa que vê de “fora” o momento da entrevista, possibilitando, desse modo, que os vieses sejam menos tendenciosos (COOPER e SHINDLER, 2003).

Foram formulados dois roteiros de entrevista semi-estruturada (Apêndice A e B). Um para o diretor-presidente, diretor vice-presidente e diretor-fiscal, e outro para os demais membros/voluntários do MPC.

A elaboração dos roteiros de entrevista deu-se através do estudo do modelo para análise de organizações de Alves (2003), além das informações coletadas durante a análise documental. Assim, as perguntas do roteiro buscaram aprofundar e abordar aspectos relevantes para a pesquisa, os quais não haviam sido suficientemente esclarecidos na etapa da análise documental e só poderiam ser conhecidos mediante a contribuição dos agentes da organização, visto que se referiam diretamente a atitudes, valores e opiniões.

O horário e o local de todas as entrevistas foram agendados previamente com os entrevistados, de acordo com a conveniência e disponibilidade de cada um. Isso possibilitou o planejamento do tempo da pesquisa, significando também um respeito pelas atividades desempenhadas pelos entrevistados. Apesar disso, algumas entrevistas sofreram várias interrupções por parte de agentes externos; outras tiveram que ser remarçadas e algumas poucas foram de difícil agendamento.

No início de cada entrevista (ver apêndices com roteiros) sempre foi apresentada uma explicação pelo entrevistador a respeito dos objetivos da pesquisa, mediante uso de linguagem acessível, considerando que não havia obrigatoriedade de o entrevistado entender termos científicos, como também a justificativa da escolha do entrevistado. Em seguida, explicara a dinâmica da entrevista, enfatizando os tópicos a serem tratados e também a garantia de sigilo sobre o autor das respostas. A permissão para o uso do gravador foi solicitada de forma verbal a todos os entrevistados, reforçando a preservação do anonimato (este o motivo dos depoimentos citados na seção seguinte serem identificados por letras); assim como da possibilidade do entrevistado perguntar ou solicitar esclarecimentos adicionais ao pesquisador. Ao final de cada entrevista, houve agradecimento pela participação e cooperação de todos os entrevistados.

Após realização das entrevistas, elas foram transcritas e lidas. Delas foram retiradas evidências, dados, percepções que subsidiaram a análise organizacional proposta neste trabalho.

Além da realização das entrevistas semi-estruturadas, também foi escolhida a observação como método de coleta de dados. Segundo Appollinário (2006), observação é o

intento de entrar em contato diretamente com o fenômeno estudado, utilizando, para isso, os órgãos dos sentidos como ferramentas essenciais para a exploração de uma determinada realidade.

Existem dois tipos de observação. A participante e a não participante. Na observação participante o pesquisador encontra-se envolvido com os participantes pesquisados. Já a observação não-participante, segundo Collis e Hussey (2005), é observar e registrar o que as pessoas fazem em termos de suas ações e de seu comportamento sem o envolvimento do pesquisador. Assim, claramente existe um afastamento entre o observador e os sujeitos da pesquisa, que podem ou não saber que estão sendo observados.

O tipo de observação utilizada nesta pesquisa foi a observação não-participante. Foram observadas situações cotidianas da organização, reuniões, interações entre os agentes, e também atividades práticas com os alunos atendidos pela ONG, tal qual momentos em sala de aula, na atividade de produção de materiais artísticos em barro e cerâmica, e também em atividades esportivas.

#### **4.3.4 Análise de dados**

Na pesquisa qualitativa, a análise de dados deve ser realizada juntamente com a sua coleta. Isso deve-se à necessidade de reelaboração ou mesmo inserção de algum ponto porventura verificado ainda com a presença do pesquisador em campo.

Para Minayo (apud CORREIA, 2007) a análise de conteúdo busca uma melhor compreensão frente ao problema de pesquisa; somando a isso, a autora argumenta que a análise dos dados deve atender a três finalidades: compreender os dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Para Godoy (1995), essa análise consiste em um instrumental metodológico que se pode aplicar a discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte.

Desta forma, depois de executadas as análises dos documentos e das entrevistas, foi realizada a análise de conteúdo, sendo os dados coletados tratados fundamentalmente de forma qualitativa, seguindo as três fases definidas por Bardin (2004): (1) a pré-análise, que se refere à organização do material obtido; (2) a descrição analítica, que consiste na codificação, classificação e categorização dos dados; e (3) o tratamento dos resultados, etapa em que ocorre a interpretação dos dados. Segundo este autor, o objetivo da análise de conteúdo é a

manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem.

A partir de então, foram realizadas etapas importantes, como: recuperação e transcrição de diálogos gravados; entendimento do contexto de quando o diálogo aconteceu e verificação das respostas dadas se estão de acordo com as perguntas feitas; transcrição dos dados colhidos e, por fim, a análise do conjunto das respostas que dizem respeito a cada pergunta em particular.

Logo em seguida, todos os dados foram tratados dentro de uma metodologia própria, sendo analisados dentro do Modelo Multidimensional-Reflexivo proposto por Alves (2003) com o intuito de compreender o ambiente organizacional-administrativo do Movimento Pró-Criança.

Desta forma, a análise do conteúdo foi realizada tomando-se por base as características estruturais e dispositivos de coordenação da organização, as características do agente e relacionamentos internos, as características do ambiente externo e também o sistema operacional, todos previstos no OMR.

A categorização dos dados em unidades analíticas permitiu ao pesquisador interpretar as informações colhidas, tendo como base o problema de pesquisa e o referencial teórico adotado. Das transcrições das entrevistas foram selecionados alguns relatos considerados significativos para a interpretação da realidade organizacional do Movimento Pró-Criança.

O quadro abaixo ajuda a compreender melhor o que foi explicado:

<b>Etapa 1</b> Texto Original	<b>Etapa 2</b> Primeira redução (simplificação)	<b>Etapa 3</b> Segunda redução (categorias)	<b>Etapa 4</b> Associação com o modelo
<p>“As decisões ocorrem ao nível de diretoria. Normalmente, a maioria das decisões é de cima pra baixo, né? Então vem a decisão, tá entendendo? E essa decisão, às vezes ela não é... As vezes o que falta é se fazer... Se pensasse mais a decisão pelo colegiado. As vezes a decisão é muito individualizada, nós vamos fazer isso, quero que faça isso, vamos fazer isso e tem que ser feito assim, sem ouvir, as vezes os outros”</p>	<p><i>Formas de tomadas de decisão – Autonomia limitada em relação aos diretores do MPC. É verificado que muitas das tomadas de decisões da direção da instituição tendem a depender da palavra final do diretor-presidente.</i></p>	<p><i>Centralização – interferência mediana do diretor-presidente no processo decisório da direção do MPC.</i></p>	<p>Características típicas de estrutura <i>liberativo-transformadora</i></p>

**Quadro 13(4):** Exemplo de utilização da técnica de análise de conteúdo.  
(Fonte: Elaborado pelo autor)

Vale ressaltar que a utilização deste quadro buscou tão somente a favorecer a compreensão da técnica adotada. No capítulo da análise dos resultados a técnica passa a ser utilizada sob a forma de texto corrente, facilitando as inter-relações entre variáveis e definições características do modelo.

A seguir, passaremos a apresentar a organização utilizada para testar o modelo Multidimensional-Reflexivo: o Movimento Pró-Criança.

## **5 Análise da configuração Organizacional-Administrativa do Movimento Pró-Criança**

---

Este capítulo trata da análise da configuração organizacional-administrativa do Movimento Pró-Criança à luz do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003). Os indicadores utilizados para tal análise foram:

- Características estruturais e dispositivos de coordenação;
- Ambiente externo e relações inter-organizacionais;
- Características do agente e relacionamentos internos;
- Sistema técnico-operacional vigente, segundo a natureza das tarefas, fluxo de atividades e tecnologia prevalecente.

A seção 5.1, trata as características estruturais e dispositivos de coordenação do Movimento Pró-Criança através do nível de complexidade; grau de centralização administrativa (metas organizacionais); formalização e estatutos normativos (regimento interno, normas e rotinas); sistema de recompensas, punições e treinamentos; processos organizacionais (sistema de comunicação e processo de mudança); e articulação intersetorial. A seção 5.2 explica o Ambiente Externo e Relacionamentos Interorganizacionais do Movimento Pró-Criança. Na seção 5.3 é explicitada a caracterização do agente organizacional e relacionamentos internos. Para tanto, usar-se-á as sub-variáveis: a orientação que determina ações do agente; a dimensão do tempo e as ações do agente; a representação do agente conforme posição na estrutura da organização; a sucessão dos dirigentes; e os relacionamento no Movimento Pró-Criança. Por último, na seção 5.4 é descrito o sistema técnico-operacional do MPC, utilizando-se das seguintes sub-variáveis de análise: natureza das tarefas, fluxos de atividades e tecnologia prevalecente.

### **5.1 Características estruturais e dispositivos de coordenação**

Esta seção possibilitará a análise da estrutura do Movimento Pró-Criança através das seguintes variáveis: natureza e tamanho da organização, mecanismos integradores, processos organizacionais e articulação intersetorial.

### 5.1.1 Nível de complexidade

O Movimento Pró-Criança tem a premissa da opção por uma estrutura leve. Desde a sua fundação, a observação de uma estrutura que proporcione o alcance dos objetivos organizacionais sem a “sobrecarga” de uma volumosa estrutura é perseguida, haja vista a crença de que uma estrutura pesada pode sobrecarregar o agir organizacional, prejudicando o alcance das metas.

A estrutura hierárquica do Movimento Pró-Criança é formada por:

- **Nível superior** – Formado pelo Arcebispo de Olinda e Recife, o conselho e os diretores;
- **Nível intermediário** – Formado por gestores de unidades, gerente administrativo-financeira, coordenadores de departamentos das unidades e coordenadores de projetos;
- **Nível operacional** – Formado pelos funcionários que viabilizam o funcionamento na ponta da estrutura, o atendimento direto às crianças atendidas pela ONG, como professores, instrutores, cozinheiros, porteiros, auxiliar de serviços gerais.

Quando analisamos a estrutura hierárquica do nível superior da ONG, formada pelos diretores e conselheiros, percebemos um número diminuto de pessoas encarregadas das atribuições de gestão do MPC. Esses diretores estão organizados numa estrutura particular de média complexidade organizacional, haja vista suas atribuições não serem regra estática para suas atividades. Predomina a ajuda mútua entre eles, executando trabalhos de natureza administrativa e de estabelecimento de parcerias para benefício da instituição, além da gestão de recursos e diretrizes das unidades do MPC.

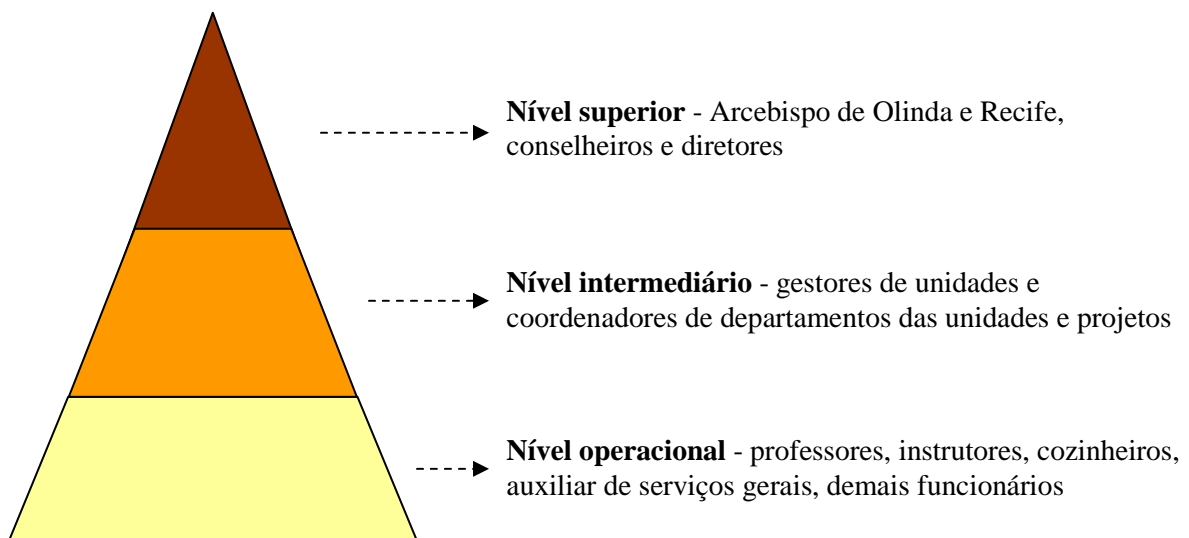
A estrutura dos escalões intermediários pode ser concebida como de alta complexidade. Os gestores de unidades têm que lidar com os vários setores que integram as suas unidades, além de reportar-se diretamente à gerência Administrativo-Financeira e à direção para consecução de suas atividades. Eles lidam com a gestão direta de equipes,



respondendo pela alocação de pessoal em toda a unidade. A gerência Administrativo-Financeira lida diretamente com todas as gestoras de unidades e de projetos, além de reportar-se diretamente à direção no tocante à subordinação.

O escalão operacional do MPC, regra geral, pode ser identificado como de baixa complexidade, apesar das rotinas de trabalho bastante pesadas. Eles reportam-se diretamente às coordenações, realizando atividades diretamente relacionadas com a operação diária do Movimento Pró-Criança.

Conforme a realidade do Movimento Pró-Criança, os diversos setores estão inseridos numa estrutura piramidal (figura abaixo), reportando-se, em última instância, ao arcebispo de Olinda e Recife, que tem participação institucional mais ligada à tradição (pelo fato dele ser ligado à Igreja Católica), fazendo o papel de disseminador do Movimento e de articulação institucional-simbólica (perpetuador do status religioso da instituição). Os níveis hierárquicos que estão na base da pirâmide e no nível intermediário, na prática organizacional, reportam-se hierarquicamente aos diretores.



**Figura 6(5):** Representação da estrutura de comando do MPC  
(Fonte: Elaborado pelo próprio autor)

Apesar da clara compreensão dos benefícios trazidos à sociedade pernambucana ao longo de sua história, a realização do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) em 2003 marca o despertar para a busca do aproveitamento ótimo da estrutura e tecnologia

desenvolvida pelo MPC. Uma estrutura mais definida e melhor pensada articulou-se com este trabalho:

“Nós trabalhamos muito em termos de dar uma estrutura organizacional bastante definida, até pelo fato de eu ser administrador. Fizemos junto com a UFPE um trabalho de implantação do planejamento estratégico que resultou em toda a estrutura e nas metas estratégicas desses últimos 5 anos. Em 2003 começamos este trabalho com o DCA/CCSA/UFPE – Prof<sup>a</sup>. Rezilda, e de lá pra cá já estamos na fase de retomada disso, na tentativa de reestruturação” (“A”).

O planejamento estratégico proporcionou a divisão das unidades do MPC, que antes não existiam. Esta divisão trouxe uma clara percepção sobre a vocação de cada uma das unidades criadas. A partir daquele momento, haveria direcionamento estratégico para aproveitamento dos recursos com a máxima atenção às peculiaridades de cada uma das unidades. O depoimento abaixo relata:

“Levantamos assim os pontos fortes, fracos já... Começamos ao longo de um ano, nos reunimos. Foi quando houve a separação de unidades que era só matriz isso aqui. Aí houve a separação de unidades, já houve a especificidade de cada unidade, as competências, os pontos fortes pra... então a gente começou a entender. Porque de uma certa forma era como se fosse dentro de uma ONG várias entidades; todo mundo queria o mesmo objetivo e aí orientou, valorizou mais a missão” (“B”).

O aumento da estrutura do Movimento Pró-Criança dá-se à medida que suas atividades e projetos vão demandando novas atividades e projetos. Eles funcionam tal qual um gatilho, acionando a percepção para novas atividades “meio”, objetivando o melhor controle e gestão das atividades fins. O depoimento abaixo ilustra o caso:

“A gente conseguiu aprovar o projeto da Petrobrás... Aí foi quando delegamos, né? Se até mesmo para montar os slides, sempre tem uma estrutura, né? A Petrobrás precisa de um suporte. A gente já tinha o Instituto Ayrton Senna que é um instituto de peso, mas de uma certa forma que tava mexendo muito com a parte pedagógica que já tava inserida, tem uma equipe pedagógica que pode montar os relatórios. Mas a Petrobrás era uma coisa de peso e além do mais a Petrobrás de uma certa forma ajudou muito a gente, porque se não a gente tava num buraco sem fim (no tocante à sustentabilidade financeira)” (“B”).

Além disso, o Movimento Pró-Criança sempre teve limitada sua capacidade de aumento de estrutura para gestão de suas atividades em razão da dificuldade de

sustentabilidade financeira. Admite-se, então, que as campanhas para arrecadação de fundos, principalmente a campanha Clarear, trouxe possibilidade de expansão da estrutura para atender a sua anterior demanda. Segundo relato abaixo, a admissão de novos funcionários dá-se em razão destas oportunidades:

“A criação de campanhas, que permitiram que a gente ficasse com muitos funcionários fixos, que antigamente não tinha. Principalmente essas campanhas, campanha Clarear” (“C”).

No entanto, a organização tenta balancear a necessidade da contemplação à estrutura demandada e a sua extrapolação, com a possível criação de vagas de emprego ademais da conta necessárias para o andamento do MPC, até mesmo vindo a comprometer a saúde financeira da instituição:

“Eu sinto assim que tem uma pressão muito grande pra contratação de mais funcionários, entendeu? E é uma coisa que não é possível no 3º setor, você ter uma administração muito inchada, fica impossível trabalhar. Cria muita instabilidade” (“C”).

O Movimento Pró-Criança, então, tenta manter sua estrutura sempre adequada à necessidade vigente. Isso implica na manutenção de atividades e projetos, ou na diminuição ou aumento do quadro de funcionários à medida que são demandados.

O moderado crescimento que a organização tem experimentado ao longo de sua jornada tem proporcionado a instalação de uma burocratização ainda incipiente, mas necessária para dar um mínimo de coesão à organização. Esta coesão dá-se por meio da estruturação da cadeia de comando e controle, e da criação de processos formalizados para a execução das atividades.

Ao longo de seus 15 anos de existência, o MPC tem seguido um caminho de desenvolvimento bastante consistente no tocante a suas atividades fins. No tocante a sua estrutura, esse crescimento tem acontecido de maneira paulatina, obedecendo à cadência permitida pela dinâmica organizacional, gerando assim um crescimento em estrutura lento, em alguns momentos, até aquém da necessidade real do Movimento:

“Nós construímos o organograma que não existia: você sabe a quem se direcionar em situações. Foram criados departamentos, a funcionalidade do movimento, né? Vê isso como um avanço. Porque tudo antigamente era com seu Sebastião, hoje você sabe que pode se reportar na diretoria. Ele tá descentralizando, né? Algumas ações, a questão financeira, que nós tínhamos muita dificuldade, hoje temos diretor fiscal isso cresceu. Temos um departamento de contabilidade próprio, isso também ajuda muito no desenrolar dos projetos. Eu lembro que eu tinha uma dificuldade tremenda na prestação de contas, mas hoje com essa estrutura melhorou muito. Mudanças de algumas pessoas também, e a chegada de outras, isso também contribuiu, evoluiu muito” (“K”).

“Ele (Dr. Sebastião) é o diretor presidente, mas tem por trás outros diretores, tem os conselheiros... Ficou mais consistente porque eles são mais racionais, eu sou emotiva, Adriana emotiva, Suzi é emotiva, Sebastião é um pai, né? E que às vezes de repente não podia dá tão a eles esse suporte, enquanto conselheiros vão regrando um pouco mais, entrou mais a controladoria... Tem a auditoria, a gente sempre soube que tem auditoria, mas também tem a auditoria externa; um real para a entidade sempre passa pela auditoria; a gente sempre tem essa fiscalização. Mas já tem mais estruturado, hoje a gente tá montando o almoxarifado de cada unidade de forma mais consistente, utilizando ferramentas de informática, essas coisas, então assim tá dando mais uma cara de verdade de uma organização sem ser amador, né?” (“B”).

Sendo assim, a migração de uma lógica da autoridade patriarcal (tradição) para uma lógica de autoridade burocrática (racional-legal) tende a desenvolver-se no Movimento Pró-Criança.

O caso da unidade Recife Antigo exemplifica uma situação de laços pessoais com primazia sobre relações burocráticas. A ida de um diretor para lá trouxe certo conforto e oportunidades no andamento do trabalho. Os diretores, regra geral, dão expediente no prédio do bairro dos Coelhos, sede administrativa do MPC. Entretanto, alguns diretores fogem a esta regra: um deles costuma dar expediente na unidade Piedade, e um segundo, costuma dar expediente na unidade Recife Antigo. Como relata a pedagoga da Unidade Recife Antigo, foi um ganho a ida deste diretor para lá:

“Albani, é o diretor que vem para cá, ele antes não ficava na minha sala e antes não tinha muito contato. Foi muito boa a chegada dele. A gente mudou de sala, a gente tinha uma sala bem apertadinha, tudo funcionava ali. Era apertada demais. Uma sala lá embaixo, no mezanino de trás, onde funcionava a sala dos professores. O estagiário de pedagogia, eu e a auxiliar de pedagogia...assim, muito apertado...ai vivíamos pedido e conseguimos conquistar uma nova sala. Com essa conquista de espaço, o Albani viu o

espaço e começou a estacionar lá, e foi um ganho e por ele está por lá as coisas ficaram bem mais fáceis, bem mais próximos com a chegada dele (“R”).

### 5.1.2 Grau de centralização administrativa

A centralização administrativa será abordada aqui no tocante ao processo decisório do Movimento Pró-Criança, já que, segundo Hall (2004), o direito de tomar decisões representa um dos principais indicadores da centralização.

No tocante ao nível estratégico da organização, ou seja, o nível mais elevado dela, as decisões têm um caráter centralizador, principalmente pela autoridade patriarcal exercida pelo diretor-presidente. Apesar do discurso da descentralização, supervalorizando uma “boa prática” de gestão por parte dos diretores, o perfil decisional observado remete a decisões centralizadas, em sua maioria, no diretor presidente da instituição, muito embora não seja dele particularmente o movimento pela centralização, e sim dos demais participantes do MPC. O discurso abaixo ilustra tal situação; quando indagado sobre o processo decisório da organização, o diretor-presidente do MPC relatou:

“É descentralizado. Bastante descentralizado. Qualquer despesa tem que ter minha autorização, qualquer despesa. Agora nós colocamos (...) A centralização tá mais nas despesas, mas nós colocamos um valor, três mil reais, por exemplo (...) Ela... Eu autorizo, ela faz o pedido e eu autorizo. Mas se eu nem [...] pra o mérito, eu não vou discutir, ‘era melhor eu não ter te dado isso’. Eu acho que isso é problema dela, se ela... Não sei se institucionalizado está isso, mas na prática é assim que eu decido: ‘você pode gastar até três mil reais’. Eu não discuto se é melhor ou pior fazer desse modo ou daquele” (“F”).

Segundo o diretor-presidente do MPC, é praticada centralização no tocante às despesas, até com certa tentativa de conceder autonomia por parte dele. Entretanto, a prática organizacional sinaliza o contrário. Quem lida diretamente com a direção aponta a centralização como um dos entraves a determinadas ações:

“O problema maior que a gente tem, quer dizer, que eu tenho quando executo projeto, é que a gente tem que ir lá, ele centraliza muito a administração. E aí são as três unidades, as vezes você chega lá e tem três unidades tentando... Movimentar, né? A documentação pra ele assinar e tal,

isso complica bastante (...) Uma (regra) que me atrapalha muito é que a gente tem que fazer três orçamentos de tudo que se tem que comprar. Então agora eu tô há 12 dias sem uma bomba, tenho dinheiro em caixa, porque eu produzi sete espetáculos, só que o dinheiro é transferido pra lá, né? Eles que depois devolvem, se autorizar. Então não autorizaram eu comprar uma bomba, porque tem que ter 3 orçamentos, uma questão de burocracia muito grande aí” (“C”).

Segundo o atual diretor fiscal do MPC, ainda é necessário tratar intencionalmente o perfil de decisão dentro da própria direção:

“As decisões ocorrem ao nível de diretoria. Normalmente, a maioria das decisões é de cima pra baixo, né? Então vem a decisão, tá entendendo? E essa decisão, às vezes ela não é... As vezes o que falta é se fazer... Se pensasse mais a decisão pelo colegiado. As vezes a decisão é muito individualizada, nós vamos fazer isso, quero que faça isso, vamos fazer isso e tem que ser feito assim, sem ouvir, as vezes os outros (...) na diretoria, tá entendendo? Acho que isso é... Tenho a impressão que vai melhorar” (“P”).

Quanto às decisões de nível tático relativas ao funcionamento do Movimento Pró-Criança, no âmbito intermediário da estrutura, elas tendem a ser descentralizadas. Sempre são tomadas em prol do bem-estar dos assistidos. Existe o compartilhar com a diretoria das decisões, e também a delegação da direção tendo em vista o conhecimento da causa por parte das gestoras de unidade. Busca-se um equilíbrio entre autonomia e prestação de contas. Confia-se para que as decisões sejam tomadas, mas espera-se que a prestação de contas seja feita corretamente, como observa o depoimento abaixo:

“Porque quem tá no dia a dia é que sabe a realidade, né? A diretoria é um grupo (...) que tem talentos específicos, tem formações específicas, tem experiências diversas e que algumas têm o poder realmente de ser conselheiro, de ser sabe aquela pessoa, mas o dia a dia é compartilhado com educador e com a gestão, sabe? A gente é que realmente sabe os riscos, a gente que realmente sabe aonde a gente tá errando mais, acertando e quando ele chega para essas pessoas e tenta, olha tô com essa dificuldade, eles tem esse olhar para nos orientar e nos fortalecer, de evitar de ter mais conflito, isso é muito bom” (“B”).

As reuniões realizadas no âmbito intermediário da estrutura, todas as sextas-feiras, possibilitaram um ganho real no sentido de compartilhar decisões, possibilitando participação efetiva do nível operacional em várias decisões que dizem respeito ao dia-a-dia da organização. É uma bem-sucedida tentativa de descentralização, com resultados animadores, apesar de ainda se submeter à lógica hierárquica centralizada, como demonstram os depoimentos abaixo:

“É aquilo que eu falo, facilitou muito a atividade da gente internamente lá, são as reuniões da sexta feira, isso facilitou essa construção que a coisa não é, a gente tenta não ser de cima pra baixo, apesar que, aquilo que eu falei, tem coisas que a gente recebe dessa forma e a gente precisa colocar, então assim dentro da maioria das ações que a gente faz” (“H”).

Mesmo assim, o espaço para decisões no nível tático encontra-se permeado pela autoridade de comando do nível mais elevado, a diretoria, que continuamente informa decisões que devem ser acatadas sem espaço para discussão.

“Mas existem também decisões, por exemplo, que a gente tem que acatar que foi determinação da diretoria, por exemplo. E a gente acaba implantando. Essa parte administrativa, por exemplo, é que se mais a gente tem que se adequar, porque foi sendo ao longo do período do Pró-Criança foi sendo implantada, ela não foi... a gente não tem essa rotina hoje que a gente tinha há 3, 5 anos atrás. Eu acho que essa parte administrativa é que tenha gerado um pouco mais de conflito nas pessoas, porque é uma coisa de norma e pra mim norma só é feita se você tiver dentro de uma construção” (“H”).

Algumas ações no âmbito tático (intermediário) tendem a escapar em certas situações das amarras hierárquicas, sendo chancelado este espaço pela própria direção. É um espaço excepcional que se cria dando liberdade momentânea para determinadas decisões que carecem de urgência acima do limite de tempo que demandaria sua passagem pela cadeia normal de comando. O depoimento abaixo fala sobre esse espaço excepcional através da exemplificação de uma decisão relativa a projetos:

“Eu consulto primeiro a chefe mais imediata; no caso, eu tava trabalhando em Piedade, então eu consultei a coordenadora, ela se interessou pelo projeto, levamos ao... Excepcionalmente não levamos ao diretor, porque a gente não tinha tempo, foi direto ao patrocinador, patrocinador aprovou e aí a gente levou ao diretor. Mas geralmente ele tem que analisar, passa pelo diretor fiscal, que é o Dr. Marcos e aí, aprovado, se for envolver muitas unidades tem que todo mundo tá ciente e de acordo e aí a diretoria que escolhe, não isso não pode ser assim, isso tem que ser de outra maneira. E existe o voto de... dos diretores, mas no final, aconteceu já, eu já presenciei da diretoria ter uma opinião e o diretor dizer não, a gente vai fazer e aí faz” (“C”).

O relato acima explicita a utilização desta abertura concedida pela diretoria, e também demonstra o espaço que a diretoria, em especial, o diretor-presidente, preserva para requerer

uma decisão diferente do que o colegiado entendeu que deveria ser o curso de ação. Esse tipo de determinação gera na organização determinado choque entre a postura que se tenta desenvolver no tocante à participação nas decisões, desencorajando até futuros debates em que se solicite uma maior discussão em grupo sobre determinada matéria.

Possivelmente este fenômeno gere espaço para descumprimento de algumas decisões. Obtém-se certo descaso no cumprimento das decisões, refletido, assim, na gestão, pela dificuldade de acompanhamento delas. O seguinte relato exemplifica:

“As decisões são tomadas em reuniões, em grupo, né? Se discute, se questiona e depois sai uma decisão, algumas vem da diretoria, outras vem das gestoras, né? Tem uma reunião mensal da direção com as gestoras, isso já foi reflexo do planejamento estratégico, uma coisa muito boa. E esse ano até mudou, que eram as três juntas, agora são reuniões individuais e uma as três juntas, foi também um avanço, eu vejo isso como um avanço também. Mas mesmo assim tem pessoas que não cumprem o direcionamento” (“K”).

“O Departamento Psicossocial todo ano elabora um cronograma de atividades e datas, mas nem sempre consegue seguir, pois outros departamentos demandam outras atribuições chamadas urgentes, que acabam atrapalhando ações planejadas anteriormente. Sinto que as decisões precisam ser priorizadas e reconhecidas como importantes” (“L”).

Ao se lançar um olhar comparativo sobre as unidades, percebe-se a Unidade Recife Antigo como sendo uma das que mais incita a descentralização e autonomia, seguida da Unidade Piedade, e logo depois, da Unidade dos Coelho. O depoimento abaixo faz alusão à vanguarda da Unidade Recife Antigo neste aspecto:

“As decisões são tomadas em equipe. A gente tem uma gestora que é um pessoa que sabe ouvir, sabe voltar atrás... Então todas as decisões são tomadas em equipe. Eu tenho uma postura muito parecida com a Suzy. Eu procuro ser muito democrática, desde a cor que vai ficar a sala, a qualquer decisão que a gente vai tomar com o aluno. Eu sempre costumo colocar o que a gente vai fazer. É difícil... Tem profissionais que trabalha comigo na minha equipe que me interpretam de um outro... Achavam que deveria ter um outra postura. Eu não tenho. Eu não sou autoritária a ponto de tomar uma decisão e aquela decisão ficar tomada. Eu tomo em equipe. Então, às vezes, há uma cobrança muito grande, de assim você dá mole... Não... Por que dá mole? A gente vai resolver juntos. E tem muita coisa que não sei resolver sozinha. Tem coisa que... o que a gente vai fazer agora, aconteceu isso. Por que eu tenho que saber. Às vezes, eu digo gente eu não aprendi na faculdade que um menino arengou com outro e pulou do primeiro andar lá para baixo. Eu não aprendi na faculdade com lidar com aquele menino, mas gente tem



que fazer alguma coisa ou vai deixar por isso mesmo. Então tem que coisa que é difícil e tem que ser em equipe. Mas, às vezes a equipe inventa a coisa de chefe, então chefe tem que dizer o que fazer. Por que tem que dizer? Então, eu acho que as decisões são tomadas em equipe e eu me sinto muito a vontade com isso. Eu me sinto com muito autonomia também, por trabalhar com Suzy . Suzy sempre deixou assim... Então isso é muito bom escutar isso de um chefe seu, né? Eu posso tomar decisões e inclusive dizer para ela, eu fiz isso e isso, então o que ela vai dizer? Tá você não fez assim... Então eu me sinto tranqüila” (“R”).

### **5.1.3 Nível de formalização**

Iremos abordar nesta seção os mecanismos (instrumentos) integradores (ALVES, 2003) da organização em estudo, como (1) estatuto, regimento interno, normas e rotinas, (2) missão, visão, crenças e valores organizacionais (3) metas organizacionais e (4) sistemas de recompensas, punições e treinamentos.

#### **5.1.3.1 Estatuto, regimento interno, normas e rotinas**

O Movimento Pró-Criança desenvolve suas atividades em consonância com os objetivos propostos para a organização. A cultura organizacional da instituição aponta para uma supervalorização dos fins, ocasionando que as atividades meio terminam sendo desprivilegiadas no dia-a-dia, obtendo-se, muitas vezes, problemas por essa falta de atenção.

O MPC possui um estatuto, sua constituição formal, datado de sua fundação, dia 27 de julho do ano de 1993. Ele trata dos aspectos formais referentes a sua abertura, natureza da organização, sócios, conselho, assembléia, patrimônio e administração. O artigo primeiro do capítulo 1 deste documento reza sobre sua definição enquanto organização formal:

“O Movimento Pró-Criança (MCP) é uma Associação de fiéis da Igreja Católica, Apostólica, Romana, erigida pelo Arcebispo de Olinda e Recife, na data de 27 de julho de 1993 e regida pelo Direito Canônico e por este Estatuto. É simultaneamente uma Associação Civil, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado, regida também, no que couber, pela legislação civil em vigor.” (Estatuto do Movimento Pró-Criança, 1993).

Apesar de ser uma instituição nascida no seio da Igreja Católica, o Movimento Pró-Criança não restringe a participação de pessoas de outros credos religiosos em seu quadro de

funcionários e voluntários. Entretanto, para participação no conselho, como reza o estatuto, somente serão admitidos os “*fiéis católicos, maiores de 18 anos, que se encontrem em situação canônica regular e se comprometam a contribuir financeiramente para os objetivos do MPC*” (ESTATUTO DO MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, 1993).

Mesmo com seus 15 anos de existência, o MPC não possui até hoje um regimento interno. As atividades são desenvolvidas de maneira a privilegiar o alcance de objetivos, fazendo-se uso de circulares e comunicações internas para se fazerem conhecidas as regras a serem adotadas no dia-a-dia da instituição.

Em razão disso, a possibilidade de mudança nos padrões de ação das pessoas e atividades fica viabilizado, entretanto, dificultando a perpetuação de determinadas regras e normas. Quanto às regras desnecessárias, essa situação favorece, logo que, em um curso normal, são diluídas no tempo. No entanto, quanto às boas regras, gera-se um fator desagregador delas, possibilitando seu descumprimento e até esquecimento, desfavorecendo o desenvolvimento organizacional.

Esta situação demonstra certo reflexo da maneira como o MPC foi crescendo. As oportunidades apareciam, e não podiam ser desperdiçadas. Logo, foram assumidos compromissos ao longo do tempo que formataram o MPC da maneira que ele é hoje. Como decorrência disso, criou-se uma estrutura de projetos e atividades bastante avançada, não havendo o desenvolvimento necessário da estrutura de suporte para tais atividades, como relata o depoimento abaixo:

“Normas, rotinas e regras deixam muito a desejar, ainda. Nós fomos crescendo a medida que tinha uma oportunidade. Quer dizer, meio, uma mão grande demais, a esquerda pequenininha e o [...]. Então, sistematizar isso... Depois, praticamente era eu no começo, né, durante muitos anos fui eu. E fui criando à minha experiência. Eu já tive muitos anos de experiência administrativa, que eu fui secretário de obras da prefeitura, fui presidente da Compesa, fui diretor de duas, diretor técnico de duas grandes empresas de fiação... Mas, quer dizer, essa minha experiência, que era muito mais técnica, não é? Mas você tem... Começa a administrar também, né, e eu fui botando aqui o que eu via, mas nem eu consegui botar o que eu queria botar, nem eu sou o homem indicado pra isso, né? Eu num sou um homem de administração” (“F”).

Os possíveis prejuízos com a não normatização no MPC são percebidos desde seus primórdios. O eixo central dos prejuízos, indiscutivelmente, é a credibilidade da instituição,

quando da ocorrência de situações que denigrem a imagem dela, como demonstra os depoimentos abaixo:

“Primeira comunidade, que foi a do Caranguejo Tabaiães, quando conseguiram salas pra dar aula de arte, com pouco tempo a comunidade tava cobrando R\$ 1,00 de cada aluno pra pagar a limpeza das salas, então assim pra você ver coisas que nem a gente tava sabendo (...) É muito conflitante, porque você tem que ta se resguardando por todos os lados; sempre tem alguém que queira se beneficiar através de uma ação” (“B”).

“Muitos problemas podem advir do não cumprimento das regras... Por exemplo, normas de seleção, como manter a criança, comportamento do profissional... Podem gerar problemas junto a nossa clientela, e aí desacreditar o trabalho da instituição. Temos preocupação grande para que isso não ocorra. Já te disse que o sucesso dessa instituição é que ela tem credibilidade. No momento que quebra a credibilidade, isso fica muito ruim. As pessoas contribuem, não são obrigadas. Contribuem primeiro porque acreditam que aquelas pessoas estão fazendo um trabalho sério, acreditam naquela pessoa. E segundo, por um dever social, de fazer alguma coisa pela sociedade, e que acha que aquele grupo que está lá pode fazer, pode operacionalizar o seu desejo. As pessoas contribuem na expectativa que aquilo que eles acham que deve melhorar (crianças, jovens) aquilo pode ser realizado por um grupo que está ali” (“A”).

A partir do ano de 2003, com o planejamento estratégico desenvolvido com o apoio da Universidade Federal de Pernambuco (DCA/CCSA), várias das normas e regras já praticadas pelo MPC começaram a ser sistematizadas. Esse trabalho foi de extrema importância também nessa área, haja vista a possibilidade de otimizar as atividades através delas. Em virtude da alta demanda de atividades, a tendência sempre foi postergar a discussão, registro, divulgação e cobrança das regras, como demonstra os depoimentos a seguir:

“Rezilda fez um trabalho muito bom conosco, né, há alguns anos atrás... Nós melhoramos muito... Mas em parte porque nós vivemos muito, muito assoberbados de coisa pra fazer, entende? Todo mundo cheio de coisa... Acho que você deve ter visto que todo mundo é sobrecarregado de coisa. A gente quer fazer mais do que pode, aí a gente não faz essas coisas, assim, que acha que não é o imediato. E também, mesmo porque, precisa ver, a gente cresceu de lá pra cá” (“F”).

“Isso (o processo de ação estratégico) foi fundamentado em 2003 quando fizemos o planejamento estratégico. Existia sem estar estruturado. Quando fizemos o planejamento, a gente estruturou” (“A”).

A formalização de normas e regras através do vasto uso de comunicações internas (CI) ilustra a questão da necessidade de formalização no Movimento Pró-Criança. A idéia de que com o crescimento da organização a necessidade de burocratização torna-se latente, acompanha a necessidade de sua ampla divulgação e também respeito a elas (no sentido de cumprimento delas). Esses foram desafios enfrentados pelo MPC ao longo de seu crescimento, e ainda o são, em razão da busca pela estabilidade organizacional, como demonstram os depoimentos abaixo:

“O departamento Psicossocial por muitas vezes foi acusado de não ter informado determinado fato, mesmo tendo informado e para evitar ruídos na comunicação passou a se documentar. Mensalmente elabora relatórios das atividades desenvolvidas, protocolar os informes repassados aos demais setores e isso melhorou um pouco. Digo um pouco, pois às vezes parece que o que fazemos não é lido, pois determinados textos são solicitados muitas vezes ao departamento ao longo do tempo” (“L”).

“A pessoa também do departamento pessoal que trabalha comigo, também fiz com que ela entendesse que existe processo, norma pra tudo, departamento pessoal nada pode ser de boca, tudo tem que ser por escrito, se existe uma alteração salarial tem que vir uma autorização da diretoria. E isso ela tem arquivos, pastas já que a gente não tem sistema aqui pra armazenar essas 'coisas, ela tem pastas onde tudo é arquivado de todo procedimento, tudo que deve ser feito, nada de boca, tudo por escrito, tudo autorizado pela diretoria” (“G”).

O cumprimento de regras tem papel fundamental no andamento das atividades do MPC, segundo os gestores e coordenadores. Essa valorização atribui-se à necessidade de controlar os resultados e também as rotinas por parte desses gestores e coordenadores. O depoimento abaixo demonstra tal necessidade:

“São fundamentais. Se não tiver normas, regras e rotinas, você não tem controle. Não vê controle. Não só controle administrativo, dos recursos, como também o próprio controle social. Como é que você vai avaliar se tua ação aconteceu, se você não tem nem a ficha de frequência dos meninos? Tô dando um exemplo. É muito pequeno, mas é. Aquilo ali é a tua comprovação da presença daquela criança dentro da tua unidade, é o mínimo, é o que a

gente cobra dos professores: a ficha de frequência, o plano de aula, o plano de aula e a execução do plano de aula, eles tem tudo isso lá como rotina. Imagina se não houvesse essa rotina? Outro exemplo, a questão de normas e regras, o horário de entrada, o horário de saída, a questão do compromisso de você dar realmente o seu horário todinho em sala de aula, os meninos terem atividades acontecendo. Se não houvesse isso como é que você controla? Não tem controle, né? Se você não estabelecer o mínimo disso, na minha visão não funciona” (“H”).

Mediante essa valorização, os gestores também tentam fazer a cobrança do cumprimento dessas regras. A tarefa muitas vezes implica em ser o “algoz” de vários funcionários e voluntários, em razão de vários laços pessoais até mesmo serem abalados, fruto de cobranças mais duras por parte deles:

“Eu sei que para algumas pessoas passa a ser meio que carrasco, não tem meio termo, né? Não sei se isso na visão do funcionário seja bom. Mas assim, engraçado como se torna crianças mesmo, quando você cobra. Eu cobro por que? Porque se você faz a primeira cobrança, aquilo ali começa a acontecer sem você mais ter nenhum tipo de problema. Agora se você coloca uma norma para você não segui-la, melhor não colocar, eu penso dessa forma. Se você estabeleceu que o horário é de quinze para oito e você só chega de 8 e 15 e você não toma nenhuma providência quanto a isso, tô dando um exemplo muito simples, você então é melhor dizer que o horário é de 8 e 15. Se não, você acaba não tendo esse controle, entendeu? É coisa mínima, besta, mas que tem que funcionar, se não, não adianta norma, você criou pra que?” (“H”).

O reconhecimento da formalização como importante é partilhado com intensidade mesmo na unidade com maior perfil desregulamentador, tal qual a unidade Recife Antigo. Visivelmente, as regras são bem-vindas no trabalho de ponta, com as crianças atendidas, já que devem, inclusive, fazer parte da educação delas. Para tanto, a flexibilização torna-se fundamental para a adequação das normas às necessidades, e não as necessidades as normas. Os dois depoimentos abaixo ilustram esse perfil da unidade:

“Eu acho que tudo isso serve para se organizar, sem isso realmente não funciona, não anda. Eu costumo dizer que a rotina é um saco. Mas a gente não tem condições de viver sem uma rotina. A rotina que organizar a vida da gente. Então, precisa ter rotina, normas, regras e se falar a mesma língua. Tem que ter regras porque eu digo uma coisa...a gente trabalha tão em equipe porque o aluno chega para barganhar alguma coisa, ele chegar lá ai não consegue e ai vem aqui pede e não vai conseguir aqui também” (“R”).

“As regras têm sido seguidas. É uma coisa que a gente preza muito, porque senão há um desmoralização muito grande. Então toda regra que a gente vai impor, a gente vê se a gente tem condições de seguir. E caso a gente não tenha condições a gente desmancha ela. Mas oficialmente, ela fica desmanchada (...) Quando ela não tá dando certo, a gente desmancha ela mesmo e cria outra coisa que der certo. Porque às vezes acontece da coisa não dar certo. A gente vai por um caminho e chega lá na frente e ver que não ta dando certo. Então, a gente desmancha mesmo e constrói uma outra coisa” (“R”).

De qualquer forma, a resistência ao cumprimento de normas, rotinas e regras mostra-se sempre presente na maneira de ser do MPC. Para quem trabalha manuseando recursos, por exemplo, a dificuldade com o trâmite normal para a viabilização da transparência nas atividades é notória. Segundo um funcionário da ONG, o MPC pode até ser considerado como “um pouco burocrático”, como demonstra suas palavras:

“O Pró-Criança é um pouco burocrático demais por conta da auditoria que existe, tem muita burocracia nele. A auditoria externa que tem, isso faz com que a máquina fique um pouco emperrada. Que é necessário para que tenha transparência em toda atividade” (“C”).

Para os funcionários do MPC, a rejeição a regras pode trazer prejuízos à execução dos trabalhos:

“Eu vejo assim, existem alguns profissionais que não seguem, né? Vêm o direcionamento... vêm... a maneira de conseguir fazer e tem algumas pessoas que não cumpre. Aí isso atrapalha o trabalho de outras pessoas. Eu acho que... você tem o direito de opinar, você tem o direito de discutir, tem o direito de contribuir. Mas se for uma coisa que já foi decidida, eu acho que você, naquele trabalho você tem que cumprir, né? Não quer dizer que você vá calar, você pode até questionar, mas se já foi decidido, já foi amarrado por um grupo, você tem que cumprir. Existe ainda algumas pessoas que tem dificuldade nisso, de cumprir essa questão das diretrizes, atrapalha o trabalho, freia. Tem alguns trabalhos que são, não são concluídos por causa disso” (“K”).

Apesar da possibilidade de contestação declarada no depoimento anterior, uma das questões que mais geram conflitos em relação ao cumprimento de regras é a imposição delas. A falta de diálogo e a dificuldade em conciliar as opiniões opostas sobre determinados assuntos provoca muitas vezes a imposição de regras aos funcionários que são diretamente contestadas com o seu não cumprimento. Além disso, espera-se uma contra-partida da

instituição no sentido de reconhecer o esforço dos funcionários para cumprir não somente as regras estabelecidas, mas também as atividades além daquilo que lhes é requerido pela função, mas dentro do esperado para que se obtenha resultados satisfatórios na educação de crianças e adolescentes. O depoimento abaixo traduz essa questão:

“Infelizmente algumas regras são acordadas coletivamente, mas não são seguidas por todos. Há também algumas outras que vem de decisões superiores, sem a participação de todos e acabam prejudicando alguns, por exemplo, há punições para aqueles funcionários que esquecem eventualmente de bater o ponto, mas não se paga hora extra pelas horas de trabalho a mais que o mesmo exerceu na instituição, e ainda pede-se a este funcionário que escreva no seu espelho de ponto que declara que não fez hora-extra naquele mês. Na rotina de trabalho há muita cobrança por responsabilidades, dedicação, mas faltam estímulos para manter os funcionários no MPC. Há um discurso claramente posto a todos sobre a possibilidade de substituir os funcionários que não estão servindo ao modelo do MPC. Ameaças constantes cercam a todos e os tornam frágeis, dispersos entre si. (...) As normas são seguidas com certa insatisfação, pois não há espaço para contestação muitas vezes. Na maioria, são impostas. Alguns educadores quebram as regras, por exemplo, aceitam na sala de aula amigos dos alunos, que vem sem passar pelo setor psicossocial. Isso desmoraliza a equipe” (“L”).

Uma das regras que mais tem sofrido questionamentos por parte dos funcionários é a do “ponto”, ou seja, a regra de bater o ponto de entrada e saída do trabalho todos os dias. Sua implantação, há cerca de dois anos, até hoje não foi bem digerida pelos funcionários, em razão de não contemplar a realidade da carga de trabalho no MPC. É requisitado de todos os funcionários o registro do ponto no início e no final da jornada de trabalho, o que aparentemente não é nada demais. Se o funcionário não bate o ponto corretamente, é lançada falta em sua carga horária. Este é justamente o ponto de discordância dos funcionários em virtude da impossibilidade, em muitos dos casos concretos, de aliar a real jornada de trabalho com a regra de registrar o ponto somente em determinados horários. Segundo um dos funcionários do MPC:

“Uma coisa é você trabalhar com a máquina, você tá ali daqui a pouco seu telefone toca, te avisa, você vai lá bate o ponto, almoça, volta, bate o ponto e entra. Mas lidar com gente é complicado, porque a gente tem um ritual, chega de quinze para oito, vai pro refeitório lancha até oito e meia, vai pra sala de aula, vai não sei o que, onze e meia vai pro almoço, de meio dia tem que voltar pra bater ponto. Então essa rotina que nós temos é direto com o ser humano, é direto com a vida, é direto, chega uma hora que às vezes o menino tá rebelde na fila não quer conversar, não quer comer, xinga a

comida você chama, vai senta. E naquele dia aquele educador esqueceu de bater o ponto na hora do almoço. Aí daqui que ele vá justificar e daqui que a gente vá justificar para a diretoria... ta entendendo? Essa parte burocrática, que é necessária já que a gente é ligado a CLT, né? Até que a gente coloque, incutir no funcionário a responsabilidade, a troca que isso não é a toa, é muito complicado. Não vou dizer a você que foi uma felicidade não, como não ta sendo ainda, ainda não ta sendo” (“B”).

Necessita haver equilíbrio entre as regras adotadas por força de situações trabalhistas, e o desestímulo proporcionado por elas. Segundo os depoimentos abaixo, existe uma comparação entre o cumprimento de regras e o comprometimento com a organização.

“Hoje a tendência não é mais nem escapar: é cumpre ou cumpre. Não dá mais, porque como eu disse a você dois anos de... esclarecimento, mas não dá mais. Nesses meus encontros com eles já trouxe o advogado na área trabalhista, já trouxe pessoas que dissessem: olhe vamos entender o que é isso, vamos entender a necessidade, pra esclarecer. Porque se ficar na base de opção... ou cumpre ou cumpre. Agora quero ver funções, por exemplo. Eventos não têm como você ta exigindo, porque a gente vira a noite. (...) É como eu digo a você os valores mais fortes, a questão do amor e da dedicação, isso pra mim enquanto gestora é o olhar que eu tenho que ter. Se eu tenho o meu funcionário que é dedicado, que valoriza e que ta aqui para o que der e vier, esse tipo de situação burocrática tem determinadas situações que não é eficaz. Então eu uso o meu que é registrando, justificando, faço o registro e passo por departamento” (“B”).

“No começo teve muita revolta mesmo, porque eles não conseguiam, nós enquanto gestores não conseguia atingir, tinha muitos problemas. E a minha fama é a da gestora boazinha tudo abona, tudo abona, tudo abona. Mas não é que tudo abona, é porque é esses princípios que estão entrelaçados. Se eu tenho um funcionário, nós temos um trabalho com banco de alimentos, que é no (...) que é lá na Ceasa, meu amigo. A gente sai daqui de uma hora pra pegar batata, banana, laranja, melancia e vem em estado de calamidade pública. Chega aqui de 5 da tarde. Se é pra ser certo, bate o ponto de 5 da tarde, deixa as frutas apodrecer, amanhã de 8 horas você faz, não é verdade? Não é isso que tá na legislação? Sabe o que que acontece? Tem que abrir os sacos, tem que lavar, tem que botar detergente, colocar água sanitária, tem que escolher, tem que ver o que é bom, o que não ta bom, o que da pra consumir hoje, chamar a comunidade pra pegar. E o nome disso é o que é? Dedicação é amor. Então quando eu peço o cuidado é isso. Derruba todos os sentimentos construídos ao longo desses 15 anos, quando vem uma coisa dessa rígida e sem sentimento. É isso que eu não sou de acordo, porque aqui eu digo a você com toda a veemência, tem sentimento, tem amor, tem espontaneidade. Infelizmente tem funcionários que se forem vistos, se forem tratados conforme essa lei grosseira e curta dá só aquilo e aí perde a essência do que somos e que isso a gente não consegue em canto nenhum, conquista e



eu acho que hoje a gente conquistou, infelizmente ao longo desse ano muita coisa foi..." ("B").

### **5.1.3.2 Missão, crenças e valores organizacionais**

A missão do Movimento Pró-Criança é expressa como: *“promover a melhoria da qualidade de vida e a conquista da cidadania de crianças, adolescentes e jovens em situação de risco ou abandono, na Região Metropolitana do Recife”*. Claramente, o MPC busca atuar sobre a qualidade de vida de crianças, adolescentes e jovens através de suas atividades artísticas, de ensino, profissionalizantes e esportivas.

A missão do Movimento Pró-Criança é bastante clara para seus participantes. Todos os entrevistados denotaram ciência da missão, apontando, principalmente, os resultados obtidos ao longo de sua existência. Eles relacionam com facilidade as atividades que são desenvolvidas para cumprir a missão organizacional, demonstrando clara compreensão de que as atividades desenvolvidas são de extrema relevância para a sociedade.

“Acho que a principal missão é ocupar as crianças no horário em que não estão na escola, pra evitar que elas corram o risco de violência, tráfico de drogas ou violência domestica. Essa é a grande contribuição. Além de formar muita gente para o mercado de trabalho, né? Mercado de trabalho nacional, internacional” (“C”).

“Acreditamos que um menino desses, depois de passar esse tempo se envolvendo numa atividade, jamais ele voltará para a rua, ou vai se marginalizar” (“A”).

Foi observado também que as atividades fim tendem a ser supervalorizadas em relação às atividades meio, que desenvolvem suas atividades de suporte permeadas de várias resistências na organização.

Para análise das crenças e valores observadas no Movimento Pró-Criança, é mister apresentar a definição desses dois componentes da cultura organizacional. Para Alves (1997), “crença” é a compreensão que damos como certa e que serve de pilar para o nosso entendimento das coisas. “É um assentimento a um juízo produzido sob a influência de

alguém ou de algo em que confiamos; está relacionada com as perspectivas que temos sobre os outros, sobre o ambiente e sobre a vida” (ALVES, 1997, p.10). “Valores” são as noções compartilhadas que os indivíduos têm que são acessíveis e importantes para o grupo ao qual pertencem. Estes, ainda, agem como padrões quanto à forma de sentir e de atuar, e como critérios ou roteiros para a escolha de objetivos ou soluções alternativas, em uma circunstância qualquer

Através da realização do PEP – Planejamento estratégico Participativo – em 2003, no Movimento Pró-Criança, foram verificados diversos valores compartilhados que emergiram do grupo participante de tal experiência. Estes estão listados no quadro abaixo. Neste levantamento procurou-se respeitar o que a organização preza, seu passado cultural e histórico, seu ambiente e suas crenças:

<b>VALORES DO PRÓ-CRIANÇA</b>	<b>SIGNIFICADO PARA O GRUPO DE DISCUSSÃO</b>
Confiança	Acredita-se que todos merecem confiança
Solidariedade	As pessoas são solidárias quando a causa é boa
Comprometimento	Todos devem ter dedicação e compromisso com a missão da instituição
Justiça social	As pessoas independentemente da posição ou condições sociais devem ser tratadas com justiça
Profissionalismo e competência	É essencial para a realização do trabalho no MPC
Participação	Estimula a motivação das pessoas na organização
Respeito às diferenças	AS pessoas são diferentes, mas têm os mesmos direitos
Cooperação	A cooperação é fundamental para o grupo alcançar os objetivos organizacionais
Reconhecimento	É importante para a motivação das pessoas
Criatividade	É necessário incentivar ações empreendedoras em busca de auto-sustentação

**Quadro 14(5):** Valores compartilhados pelo Pró-Criança  
(Fonte: Silva, 2004)

Através da coleta de dados pôde-se observar valores homogêneos ao grupo tais quais educação, sustentabilidade, solidariedade, mobilização da sociedade. Estes demonstraram ser comuns a todos os níveis hierárquicos da organização, sendo cultivados e ratificados através de depoimentos e demais oportunidades que sejam franqueadas aos participantes da organização. Quanto a valores como: valores cívicos e religiosos (visão cristã), transparência, amor, dedicação e contribuição, parecem ser de menor ascendência no MPC, entretanto, permanecem como valores ativos na instituição.

No nível estratégico da organização os valores cristãos são bastante disseminados. Diariamente, por exemplo, existe um momento reservado no início do dia para rezas e orações no “hall” da sala da direção. Todos os funcionários que trabalham na sala participam junto aos diretores e quem mais estiver naquele momento. É um momento rápido, diário, que serve para ratificar os valores cristãos empregados na instituição.

De qualquer forma, o valor principal que rege o Movimento Pró-Criança em todos os seus anos de existência é acreditar na integração cidadã das crianças beneficiárias da instituição, além de sua não opção pelo caminho da violência. Mais especificamente, o MPC acredita em uma forma específica para tal, que é através da arte. O depoimento abaixo do diretor-presidente representa tais coisas:

“Eles são rejeitados pela sociedade. Se ele chega junto [...] Se quiser entrar em qualquer canto, não entra, entende? Um exemplo pra mim, marcante, foi quando o shopping Tacaruna, pra fazer um marketing, pediu que nós levássemos 170 meninos pra conhecer o shopping, pra andar, e num sei que. E os meninos corriam, riam... Até mais por marketing pra eles, responsabilidade social. Eu achei esse negócio 170 meninos, mesmo acompanhados, cada grupo de 10 com uma assistente social, eu achei demais. Aí combinamos de só mandar 80. Convidados pelo Tacaruna, a mulher lá do marketing disse que quando entraram aqueles 80 meninos, um grupo de 10 com uma responsável foram cercados pelos seguranças. Uma coisa, assim, humilhante pra eles, entende? [...] Ficou lá, na frente de todo mundo, eles cercados pelos seguranças. Aí depois de ‘chama a dona fulana’, que era a encarregada de marketing, aí ‘ah, me desculpe’, mas não adianta, eles sentiram a humilhação. Eu tava dizendo aos padres ‘vocês tão pregando o sermão da montanha que diz que todos são iguais... Se um menino desse entrar na igreja vocês mandam uma catequista pegar ele pela mão’, não é? É lógico que ele é culpado, porque rouba, porque faz isso, porque faz bagunça. Mas isso cria neles uma revolta interna tão grande. Aí, de repente, inverte-se o papel. Ele é aplaudido pela dança. Toca o violão dele lá, o violino, sei lá, palmas da platéia. Sai no jornal nacional... Você já saiu?” (“F”).

### 5.1.3.3 Metas organizacionais

O Movimento Pró-Criança lida com a inexistência de metas no tocante ao alcance de seus objetivos, ou seja, a quantificação, mensuração do quanto se deseja alcançar, atingir. A finalidade da organização, ou seja, o objetivo de atender crianças do Recife e região metropolitana proporcionando a elas a possibilidade de escaparem da marginalidade e de construírem uma história de vida digna é do conhecimento de todos. Entretanto, sua quantificação ainda inexistente, se admitindo como apenas a máxima utilização da estrutura em prol dos objetivos do Movimento, como demonstra o depoimento a seguir:

“Basicamente, é pela nossa capacidade de oferta de serviço que podemos oferecer. Então, cada unidade dessa ela tem uma capacidade explícita de trabalho. Sabemos que não podemos mandar lá pra Piedade 1.000 crianças... Não vamos atender por que não há condições para isso. Então nós temos nas unidades uma capacidade de oferta de serviço para isso” (“A”).

“A meta é, dentro das nossas possibilidades, né? De acordo com nossos recursos é criar atividades aí, através, criar atividades para que a gente possa trazer esses meninos dos seus, das suas residências, dos seus, da rua, de onde for, tá entendendo?” (“P”).

Alguns funcionários alegam que a dificuldade de se ter quantificação das metas para os objetivos do Pró-Criança dá-se pela impossibilidade também de mensurar objetivamente os resultados a serem alcançados. Trata-se da dificuldade de mensurar o crescimento, por exemplo, em participação cidadã de uma criança. Em entrevista, um funcionário relatou sua angústia provocada por tal dificuldade quando de sua entrada no MPC:

“A gente faz um trabalho que a gente faz que é tão bonito, mas o que tem de concreto, né? Que resultados? Aí começou as frustrações, porque o resultado com a arte é de vidro, né? Seja no barro, seja na cerâmica, seja na dança, seja numa peça de teatro. Mas em relação ao produto que é o conhecimento, a gente não conseguia resultado, a gente não conseguia mensurar aquilo e dizer: “olha gente, tá lidando com ser humano, eles tão conhecendo o poder que eles tem de aprender, eles tão mudando a vida”. Então assim era, foram dois três anos de muita angústia, porque eu não tinha como enumerar, como dizer assim: “entre a arte visível tá aqui a arte do conhecimento, tá aqui exercendo a cidadania, tá aqui ele lutando pelos direitos enquanto cidadão, tá aqui ele apesar da miséria, estado de miséria, apesar de ser pobre, apesar de ser negro, apesar de ser marginalizado, mas ele tá de cabeça erguida, não tinha como dizer conseguiu reconstruir esse cidadão” (“B”).

Além disso, a dificuldade em controlar dados relativos às crianças atendidas provoca certa dificuldade em visualizar e fazer uma leitura sobre as atividades que foram desenvolvidas. Isso proporcionaria a demonstração dos patamares de serviço alcançados durante a execução das atividades, servindo de base para períodos futuros. Esta situação está explícita no depoimento que segue a respeito do acompanhamento de metas:

“É, tá muito mal feito isso. Nós temos, mas não é bem você correr aí, [...] deixa muito a desejar. Aí tem que melhorar. Primeiro terá que haver a informatização das matrículas. Nós temos 8 mil fichas dos meninos que já passaram por aqui. Se você me pedir um dado tem que correr essas 8 mil fichas... Impossível, né? Tem que informatizar. Estamos começando a informatizar. Aí eu acho que facilitará muito. Quantos (alunos) tão empregados, né, 90 dias depois que saíram daqui...” (“F”).

No tocante à área financeira, existe uma dotação orçamentária, objetivando restringir os gastos aos patamares definidos através de análises. Entretanto, a extrapolação dessas metas acontece diversas vezes, descreditando-as a servir como meta de utilização dos recursos financeiros, como mostra o depoimento abaixo:

“Tem uma dotação, a diretoria tem uma dotação, pra gastar por mês determinado valor, embora essa dotação sempre extrapola, né? Mas isso aí é controlado pelo presidente. Os diretores eles não tem assim uma meta pra diretoria trabalhar em cima daquela meta não” (“P”).

Uma exceção à regra no tocante ao estabelecimento e alcance de metas são os projetos desenvolvidos no Pró-Criança com patrocínio específico. As metas são definidas e acompanhadas através de relatórios solicitados periodicamente pelas entidades financiadoras. Isto proporciona, inclusive, uma maior preocupação na produção destes relatórios, que objetivamente devem conter a relação entre os recursos gastos e os benefícios proporcionados pelo projeto em questão.

#### **5.1.3.4 Treinamentos, sistema de recompensas e punições**

No Movimento Pró-Criança as práticas de capacitação não são definidas institucionalmente. Não existem programas específicos para capacitar os funcionários e

voluntários, apesar de existir um movimento espontâneo deles para buscar cursos, palestras e treinamentos externos diversos.

Quando perguntados se receberam treinamento para execução de suas tarefas no Movimento Pró-Criança, os respondentes da pesquisa se expressaram desta forma:

“Não, eu aprendi na prática. A minha formação é em educação física, sou formado em educação física, tenho pós-graduação, mas aqui eu faço tudo menos dar aula de educação física” (“K”).

“Não, (...) já senta no birô e já é ensinado, ô faz desse jeito aqui, não dá nem pra você questionar se aquilo ali tá... nem saber porque que eu to fazendo isso? Sabe? Faz assim. Pra que eu estou fazendo isso? Pra quem eu estou fazendo isso?” (“P”).

“Infelizmente, não. Todas as capacitações que recebi, foram financiados e buscados por mim, independente do MPC. A instituição não oferece treinamento para execução das tarefas, pois não possui recursos disponíveis” (“L”).

“Eu fiz treinamento, mas não pela instituição. Eu fiz vários cursos do Ministério da Cultura, da Comunidade Européia, para organizações do 3º setor. O último foi Excelência no 3º setor da Comunidade Européia, eu fiz todos, desde 98 pra cá elaboração e gestão de projetos... fiz do BNB também. Todos de projeto, BNB, Caixa, Petrobrás” (“C”).

“Eu tive dificuldade não de aprender, mas assim de começar a entender como era feito. Eu tive que aprender sozinha, a minha dificuldade toda foi essa” (“G”).

Pela necessidade que urge de obter maior capacitação para as atividades do Movimento Pró-Criança, alguns funcionários arcam com os custos financeiros de atividades de treinamentos externos, como demonstram alguns depoimentos acima, e também o que se segue:

“O que aparece de curso, eu tô ensinando e coloco as assistentes sociais, coloco as pessoas, porque a minha equipe eu tenho uma sorte muito grande, por exemplo a pedagoga que eu te falei, que é especialista na área de educação especial, ela foi se especializou na área de psicomotricidade relacional, se especializou na área de ioga. Então assim tudo também que ela pega de bom ela traz pra gente e tudo do bolso dela. E isso acho que é uma corrente, porque outros educadores também já fizeram. Então assim a nossa

equipe dessa unidade percebe a grandiosidade do conhecimento. O bom seria se fosse possível, ter investimentos, que pudesse, por exemplo, poxa, se eu tenho uma equipe que quer aprender, que tenha ânsia de conhecimento, que quer aprender para utilizar de fato na prática, isso aí é um dos maiores sonhos que eu tenho, sabe? Poder a professora da gente de teatro faz especialização paga do bolso dela, os educadores que ainda são secundaristas tão pagando pra fazer nível superior. Poxa, poder gratificar todos esses funcionários com cursos que possam de fato reverter para a qualidade de vida do trabalho deles, pra mim é o melhor presente pra eles, enquanto dinheiro. Não dá para aumentar salário mais aumenta conhecimento” (“B”).

Apesar da inexistência de programas de treinamento para os funcionários e voluntários do MPC, alguns momentos recorrentes para as equipes são encarados como momentos de treinamento para eles. Em especial, os encontros realizados semanalmente na sexta-feira, pelas unidades, são momento propício para discussão das demandas organizacionais, além de procurar, em grupo, soluções criativas e satisfatórias para elas, como demonstra a gestora da Unidade dos Coelho:

“Dentro da minha unidade eu já ao longo de quatro anos, eu cedo a sexta feira para encontros pedagógicos, encontros relacionais, anamnese de alunos, estudo de caso durante o dia, a tarde eles tem formação continuada, para que todos possam descobrir onde tá errando, onde pode acertar, e encontros uma vez comigo” (“B”).

Nota-se então, que ainda é necessário uma atenção especial da direção, inclusive, de maneira estratégica, para as práticas de treinamento no MPC.

Sobre as recompensas proporcionadas pelo Movimento Pró-Criança, elas são mais de natureza afetivo-moral do que de natureza calculista-utilitária. O interesse e envolvimento com a causa do Movimento Pró-Criança, em geral, é o principal ponto de contato entre as pessoas que não fazem parte do Movimento e passam a fazer.

Segundo os funcionários e voluntários entrevistados, a sensação de pertencer a uma organização que proporciona tamanho bem à sociedade é bastante gratificante. Além disso, o envolvimento direto com a situação de miserabilidade de muitas crianças e suas famílias proporciona o aflorar de uma consciência humana mais aguçada, transformando, principalmente, o caráter dos funcionários e voluntários no tocante à parcela de contribuição que eles podem dar para a transformação social. Segue alguns depoimentos:

“O prazer, a satisfação alegria pessoal em tá fazendo isso. Uma outra coisa que eu sempre me preocupei muito e sempre questionei muito foi a questão social, né? Principalmente de criança, de adolescentes, sempre me questionei essa questão dos meninos de rua estarem na rua, estarem nos sinais, ta entendendo? Não terem as oportunidades, então isso foi o que me levou a ser voluntário” (“P”).

“Me fez enxergar minhas limitações, me fez enxergar o ser humano da natureza mais pura possível” (“B”).

“O que motiva é muito mais o envolvimento com a causa do que simplesmente a função na instituição” (“A”).

“Gosto muito de minha profissão: Assistente social e especialmente trabalhar com crianças. No MPC fico bastante gratificada com meu trabalho, com os resultados alcançados na transformação das famílias, das posturas dos alunos, nos testemunhos destes em relação a sua mudança de vida, enfim, são valores que valem mais do que dinheiro, pois podemos guardar na memória , não passam, ficam dentro da gente como reflexão para atitudes pessoais e coletivas” (“L”).

“Se você não tiver amor à causa, você não faz nada. Eu acho que o mais motivador são realmente as crianças e os adolescentes, pra mim, né? E essa parte social e educacional, são fundamentais na minha visão de ter escolhido essa área, então eu tô trabalhando naquilo que realmente eu gosto” (“H”).

“Sou uma pessoa ligada a arte, a educação, preciso trabalhar em algum lugar para sobreviver, e acho muito bom que esse lugar seja o MPC. Porque tem tudo a haver comigo eu tenho prazer em vim trabalhar aqui” (“R”).

Enfatizadas de maneira mais passional, as recompensas de caráter calculista-utilitário também foram citadas pelos funcionários. Apesar de toda a atenção aos aspectos subjetivos como recompensas, os baixos salários praticados não só pelo MPC, mas pelo terceiro setor em geral, causam certa insatisfação nos funcionários. Devido à estrutura financeira praticada no limite de suas possibilidades na viabilização dos projetos, e também à inconstância de entidades financiadoras (pessoa física ou jurídica) o estabelecimento de salários em patamares mais elevados acaba sofrendo prejuízo. Entretanto, como foi percebido, isso não gera problemas agudos ou constantes na viabilização do projeto da instituição.

Em relação às punições praticadas pela instituição, existem os processos formais designados pela CLT – Consolidação das Lei Trabalhistas – para coibir possíveis descumprimentos contratuais entre funcionário e a organização em questão. Em relação a um



código interno que expresse punições previstas para desvios de conduta, não existe nenhum documento formal nesse sentido.

Na falta desta formalização no tocante a punição, formas subjetivas de praticá-las são acionadas em determinados momentos. Como exemplo, tem-se o discurso posto aos funcionários sobre a possibilidade de substituir os que não estão “servindo ao modelo do MPC”. Essas “ameaças” conduzem o ambiente de trabalho à fragilidade e desagregação, quando não, à revolta.

Também no tocante às punições, uma das situações bastante revisitadas em outras seções se faz presente: a questão do registro do ponto dos funcionários. Os funcionários reclamam da punição praticada sobre o funcionário que não bate o ponto no horário determinado, mesmo que esteja trabalhando, inclusive, além do horário de trabalho. Para escapar desta punição, faz-se necessário que o superior imediato do funcionário justifique tal necessidade, assim abonando a possível consideração de “falta ao trabalho”.

Entendemos, então, que a definição das regras existentes e seu espectro de ação ainda é apenas desejada no MPC, não atingindo a dimensão prática. A utilização de punições através de elementos informais e subjetivos toma proporção maior por essas razões.

Como pudemos observar durante toda esta seção sobre formalização, o Movimento Pró-Criança pode ser considerando como possuidor de aspectos formalizadores em pequena intensidade. Segundo Hall (2004) a formalização refere-se a variáveis que procuram controlar e estruturar o comportamento dos indivíduos na organização.

A existência de normas, rotinas e regras sem uma sistematização proporcional ao tamanho da organização provoca, em certa medida, uma fragilização do sistema de coordenação. Isso proporciona espaço para maior liberdade de ação dos participantes da organização.

## **5.1.4 Processos organizacionais**

### **5.1.4.1 Comunicação**

Os processos de comunicação do Movimento Pró-Criança são abordados por todos os participantes da organização como um dos principais pontos dela a serem melhorados. Uma comunicação muitas vezes morosa, sem uma sistematização definida, acarreta vários problemas de comunicação entre os setores ou unidades (comunicação horizontal) e também entre os setores, coordenações e direção (comunicação vertical).

Na maioria das vezes, as CI's (comunicações internas) são o meio de comunicação mais utilizado para propagação de informações aos membros da organização, com resoluções, novas regras e comunicados gerais. Além delas, os telefonemas e as reuniões são os principais meios de comunicações utilizados no cotidiano organizacional. A utilização de e-mail ainda é incipiente no MPC, principalmente na comunicação vertical.

Sobre a dificuldade de comunicação na organização, alguns depoimentos destacam:

“A comunicação é a principal causa da fragilidade da instituição. Os efeitos são mais terríveis possíveis. O departamento Psicossocial por muitas vezes foi acusado de não ter informado determinado fato, mesmo tendo informado e para evitar ruídos na comunicação passou a se documentar. Mensalmente elabora relatórios das atividades desenvolvidas, protocolar os informes repassados aos demais setores e isso melhorou um pouco. Digo um pouco, pois às vezes parece que o que fazemos não é lido, pois determinados textos são solicitados muitas vezes ao departamento ao longo do tempo” (“L”).

“Precisa dar uma trabalhada, se puder inserir isso no planejamento. O planejamento estratégico anterior avançou muitas coisas, né? Definiu papéis, mas com relação a comunicação, acho que da pra dar uma melhorada ainda, melhorou também, mas pode ser melhor. Eu acho que a gente deixa de executar algumas ações e algumas que são executadas acontece algumas falhas, por causa da comunicação. Por exemplo, acontece às vezes um evento, né? E eu estou na assessoria e não fico sabendo, que eu poderia estar lá prestigiando” (“K”).

Fora as comunicações formais demandadas principalmente para liberação de recursos (que também é lenta), e resolução de problemas na base de operação da instituição, a comunicação mostra-se tímida quanto ao estabelecimento de um fluxo contínuo. Esta postura reativa de gerir a comunicação é contrastada com algumas iniciativas de sucesso neste sentido, sendo as reuniões semanais e mensais estabelecidas nas unidades e entre as gestoras e a direção, respectivamente, uma postura proativa para o desenvolvimento desse fluxo.

Semanalmente, as unidades de Piedade e Coelho reservam a sexta-feira pela tarde para reunir toda a sua equipe. Na unidade Recife Antigo, esse tipo de reunião acontece uma

vez ao mês. Essas reuniões têm servido para expor as dificuldades operacionais, desenvolver soluções criativas e provocar crescimento no conhecimento mútuo do grupo. O depoimento abaixo relata esta situação na Unidade Piedade:

“A gente tem reunião toda sexta feira com a equipe toda, não só a parte pedagógica, mas todas as pessoas, exceto os vigias e porteiros porque eles são 4, então fica difícil. Mas todo mundo tem que participar, nem que seja um instante, quem faz parte dos outros setores, para a gente fazer essa avaliação da semana, fazer a construção da próxima semana, então isso é feito em conjunto. Todas as ações a gente planeja antecipadamente para que isso venha a acontecer” (“H”).

Entre os diretores, a comunicação oral, por telefone, é a mais utilizada. O email é utilizado timidamente. Como os três diretores com participação mais atuante no MPC dão expediente todos os dias no mesmo horário e no mesmo lugar, a comunicação tende a fluir sem maiores problemas entre eles. O diretor fiscal aponta a dificuldade em lidar com correspondências vindas das unidades referentes a trâmites na área financeira:

“Quando você faz, por exemplo, uma correspondência fazendo a comunicação de alguma coisa, às vezes a correspondência demora a chegar, né? O portador, às vezes entrega ao portador, o portador não vem no mesmo dia de outra unidade pra cá, as vezes entrega essa correspondência a uma pessoa e essa correspondência as vezes demora a chegar na mão da gente, tá entendendo? Então não há assim às vezes uma rapidez, né? Que deveria existir para que decisões fossem tomadas com maior brevidade” (“P”).

No tocante à comunicação entre as gestoras de unidade e a direção, a comunicação tem uma boa fluidez. Diariamente as três gestoras estão presentes na sede do Movimento, no bairro dos Coelhos, para requisitar deliberação da diretoria principalmente no tocante a despesas. Isso também é reflexo da boa relação interpessoal que elas têm com os diretores, notadamente, com o diretor-presidente, sendo até objeto de “ciúmes” por parte de alguns outros integrantes da organização em razão do livre acesso delas, como demonstra o depoimento a seguir:

“Mas eu acho assim, como se trabalha numa hierarquia, que talvez é percebida pelas pessoas, assim a acessibilidade das gestoras com a diretoria é maior, é obvio, do que com os outros funcionários. Até porque se eles forem atender todos os funcionários, eles só fazem atendimento aos funcionários. Então assim, quem trabalha dentro dessa ótica, facilita, ou

melhor dentro dessas possibilidades, facilita o andamento. Como quem faz parte da diretoria, a maioria, a maioria não, todos eles são voluntários, então assim precisaria trabalhar mais do que um expediente pra eles darem conta de todo mundo. Mas eu acho que dentro da organização é fundamental essa restrição” (“H”).

Em relação à comunicação entre as unidades, a comunicação ainda deixa a desejar. Várias são as reclamações das próprias gestoras e de seus subordinados pela falta de unicidade dos projetos desenvolvidos por cada unidade. Até algumas atividades pontuais importantes correm o risco de não serem prestigiadas por outras unidades em razão dessa dificuldade. Uma das boas saídas para essa dificuldade são as reuniões que já acontecem entre os departamentos psicossociais das três unidades, como demonstra o depoimento seguinte:

“O Departamento Psicossocial se reúne uma vez por mês com o setor psicossocial das outras Unidades para repassar os relatórios, trocar experiências. É muito bom esse momento. Contudo não temos contato com as gestoras das outras Unidades, sinto falta deste momento” (“L”).

#### **5.1.4.2 Processo de mudança**

No Movimento Pró-Criança existe uma predisposição para a ação de mudança predominante no ethos organizacional. A figura empreendedora de seu diretor fundador, dentro de sua esfera de atuação patriarcal, confere à organização uma certa habilidade para lidar com mudanças, em sua maioria, inovadoras.

No alto escalão da organização, os processos de mudança são encarados com bastante naturalidade. Na maioria das vezes, estas mudanças partem do diretor-presidente. Ele costuma lançar empreitadas bastante desafiadoras, obtendo, na maioria das vezes, sucesso nelas.

“Sobre a diretoria, no geral, existe uma boa aceitação a mudança, acho que talvez seu Sebastião é a pessoa que mais tem essa capacidade de mudar. Mas acho que todos eles têm, também de proporcionar, tem coisas que você também, não precisa mudar, se tá indo bem. Depende muito é muito relativo isso” (“H”).

Devido ao crescimento da organização acontecer a medida que projetos e parcerias apareciam, a ação planejada sempre foi executada a reboque das necessidades e inicial realização de atividades. Ou seja, o planejamento, regra geral, precede as atividades iniciadas com as demandas urgentes. A execução do planejamento muitas vezes também fica comprometida, seja com sua não realização, seja com a morosidade no cumprimento dos direcionamentos planejados. O depoimento a seguir é sobre o planejamento estratégico participativo:

“Todo mundo achou muito bom, agora precisa se colocar outras coisas em prática que foi feita no planejamento, mas que ainda não estão em prática. Acho que a prática é que vai fazer com que o Pró-Criança cresça, que mude, que não inche, que cresça mesmo, se inchar a qualquer momento explodir e aí acabou” (“N”).

Várias das mudanças ocorridas no intuito da modernização e profissionalização do MPC aconteceram através do Planejamento Estratégico Participativo. Os depoimentos abaixo expressam tal situação:

“A própria administração do Pró-Criança, enquanto unidade (...) matricial e tal, a definição da própria missão é um fator, as rotinas administrativas que foram implementadas, a construção de mais duas unidades fora os Coelho. Então tudo isso são mudanças que realmente, pra mim são profundas na ação do Pró-Criança” (“H”).

“Foram mudanças foram muitas. Inicialmente a instituição trabalhava dentro de algumas comunidades carentes, não tinha sede própria. Hoje trabalha com várias famílias, crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, da Região metropolitana da cidade do Recife, possui três Unidades. Não existiam departamentos, etc. As reações foram positivas frente às mudanças. Eu e vários outros funcionários antigos entenderam que eram necessárias. A mais importante, embora recente, foi a implantação do planejamento estratégico, pois fez todos enxergarem um pouco da necessidade de pensar junto, entender o trabalho em equipe” (“L”).

“A implantação do planejamento estratégico, que deu uma mudança significativa na nossa atuação. Foi quando definimos nossa estrutura organizacional, nossas metas estratégicas. **Foi inovadora.** Contou com a participação com todos que trabalhavam no MPC, principalmente as chefias. Formamos um grupo... Grupo focal. Não houve reação significativa, pois as chefias internas estavam participando. Elas se conscientizaram de que aquilo

era importante. Acho que todos eles se envolveram bem, principalmente as gestoras” (“A”).

“Essa questão das divisões de unidades, onde tem uma gestora em cada unidade, onde tem departamento psicossocial, eu vejo isso como avanço. Às vezes ficava um pouco perdido. Ah tem uma psicóloga, tem, mas não tinha um setor específico, a gente não sabia onde recorrer. Por exemplo, hoje a gente sabe que é no departamento psicossocial de cada unidade, não é mais uma pessoa, mas agora é um grupo. Então eu vejo isso como um avanço, como mudança” (“K”).

O nível operacional da organização é o que tem maior tendência a resistir a mudanças. Foi relatado a dificuldade das equipes em lidar com mudanças, quebras de paradigmas:

“Mudança é sempre complicado. As pessoas não têm facilidade, apesar da gente trabalha num lugar tão criativo. Mas as pessoas têm muita resistência para mudar. Qualquer tipo de mudança sempre há uma polemica, desde um horário simples, um horário de reunião que vai se mudar, não vai ser naquele horário vai ser em outro, isso já gera barulho. Então, a pessoas não tem facilidade de mudar” (“R”).

Até na formulação do planejamento estratégico participativo aconteceu certo desencorajamento de alguns participantes da organização, como demonstra o depoimento abaixo:

“No início algumas pessoas tentaram desestimular a ação, pois não estavam entendendo bem o que estávamos fazendo. Depois que perceberam que o trabalho era para melhorar o funcionamento da organização, então todos concordaram. Foi mais fase de conhecimento, de adaptação” (“A”).

Um dos possíveis problemas é a falta de envolvimento dessas camadas operacionais no planejamento e nas decisões. A dificuldade de compartilhar o planejamento com todos os membros da organização acaba gerando certa alienação por parte dos funcionários, tornando-os meros executores das atividades planejadas. Mesmo assim, o envolvimento com a causa ainda proporciona o sucesso das atividades.

Apesar da possível resistência que o nível operacional pode oferecer em alguns casos, chama a atenção o fato do engajamento em mudanças que lidam diretamente com a sobrevivência da organização. A responsabilidade pela continuação das atividades do MPC falou mais alto numa mudança que envolveu todos os setores. Esta mudança deu-se na parte financeira, pela mudança da gerência, em meio a grave crise enfrentada na instituição. O diretor fiscal do MPC relata o momento:

“Eu cheguei aqui e logo depois que cheguei, eu acho que com uns 3 meses, mais ou menos, houve uma mudança aqui radical na área de gerência financeira, né? Isso ai eu percebi assim, né? O comentário foi muito grande dentro da instituição. Que tinha um gerente financeiro e por conta de problemas que aconteceram aqui dentro, é... então o gerente ele saiu, não continuou mais na instituição e nós contratamos uma outra pessoa, uma gerente financeira, com outro perfil bem diferente do que estava já há alguns anos, e com isso houve uma modificação para melhor. No relacionamento com funcionários, relacionamento entre a área financeira e a área de pessoal, porque esse gerente ele cuidava da área financeira e também de pessoal. Então houve uma modificação grande entre essas áreas, e as gerências, as gestoras e as unidades. E ate entre os próprios funcionários também. Quer dizer que a coisa ficou... Assim o ar ficou mais sadio” (“P”).

Podemos apreender sobre a dinâmica das mudanças no MPC que a diretoria tende a capitanear as mudanças. Por conseguinte, o restante da organização tende a se engajar nessa dinâmica, mesmo que seja a “trancos e barrancos”. Existe um esforço maior da diretoria para inovar, para atingir novos patamares, tendo a organização um imenso potencial para ancorar-se lá. Em outras palavras, a organização vem a reboque da direção.

Muitas situações de conflito são amenizadas mediante a indisposição para enveredar em discussões e debates sobre pontos de vista e necessidade de cumprimento de normas. Isto deve-se, em parte, à cultura da auto-preservação do conflito. Isso deve-se à falta de disposição em entrar em conflito, típico de instituições com forte apego a uma missão, a uma causa. Os funcionários, que não deixam de gozar do mesmo status de um voluntário em relação ao apego à causa, sempre estão impelidos pelo princípio do “bom relacionamento”, evitando certos confrontos com escalões maiores da organização.

Nos últimos dois anos a mudança que mais trouxe conflitos e problemas de execução foi relativa ao ponto eletrônico. Esta, descrita pelos funcionários como um “imposição” em prol da idoneidade dos procedimentos trabalhistas da instituição, gerou bastante problemas pela sua inflexibilidade. O que mais causa sentimento de revolta é a percepção de injustiça que se comete ao fazer descontos de funcionários que não registram o ponto no horário

devido, mesmo estando envolvidos em atividades da instituição, além da não remuneração deles sobre suas horas-extras praticadas. Isso pode ser verificado no depoimento a seguir:

“Essa questão do batimento de ponto, da hora de chegar, esse cumprimento, que são exigidos pela CLT. A adequação disso. Acho que a gente não teve o cuidado, infelizmente. Acho que é uma falha muito grande, não teve cuidado. Já que a gente tem esses princípios e os valores que foram mencionados, de amor, de respeito, de cumplicidade. Por exemplo, todo ano os meus funcionários trabalham no dia 25 de dezembro, Natal. A gente vai para a árvore de Natal lá do bombeiro, carrega os presentes, traz para cá para dar as crianças. Então o nome disso é flexibilidade, mas também tem o que por trás? Amor ninguém é obrigado. Então de repente, há uma certa, qual termo vou usar, há uma certa disparidade no termo da exigência legal pra realidade, entendeu? Eu tenho funcionário aqui que tá na cozinha, 24 horas, chega de 7 horas da manhã e eu fico querendo exigir que ele bata o ponto de meio dia, bata o ponto de duas, como ele vai bater o ponto se ele ainda tá servindo? Se tá na cozinha? Tem toda uma essência que isso aqui, cai, derruba, e é o que eu tô dizendo, tem que ter um cuidado aqui muito grande. É necessário é, porque a gente já teve sérios problemas trabalhistas. Então é como eu tô dizendo a você, não dá pra ser ingênua, não dá pra ser” (“B”).

Mediante esta situação, vários conflitos têm acontecido pela busca do equilíbrio entre as regras adotadas por força de situações trabalhistas, e o desestímulo proporcionado por estas. Ações têm sido realizadas para tentar justificar a implementação de tal procedimento, além de torná-lo de fácil operacionalização. Em virtude dessas ações, já existe certo conformismo dos funcionários no sentido de cumprir esta regra. Entretanto, eles mesmos ressaltam que essa acomodação causa impacto no comprometimento deles para com as atividades do MPC, provocado pelo privilégio das normas em detrimento das reais necessidades da instituição, como ressalta o depoimento abaixo:

“Hoje a tendência não é mais nem escapar: é cumpre ou cumpre. Não dá mais, porque como eu disse a você dois anos de esclarecimento, mas não dá mais. Nesses meus encontros com eles já trouxe o advogado na área trabalhista, já trouxe pessoas que dissessem: olhe vamos entender o que é isso, vamos entender a necessidade, pra esclarecer. Porque se ficar na base de opção... ou cumpre ou cumpre. Agora quero ver funções, por exemplo. Eventos não têm como você tá exigindo, porque a gente vira a noite. (...) É como eu digo a você os valores mais fortes, a questão do amor e da dedicação, isso pra mim enquanto gestora é o olhar que eu tenho que ter. Se eu tenho o meu funcionário que é dedicado, que valoriza e que tá aqui para o que der e vier, esse tipo de situação burocrática tem determinadas situações que não é eficaz. Então eu uso o meu que é registrando, justificando, faço o registro e passo por departamento” (“B”).



Dessa forma, é importante que o MPC procure uma maneira eficaz para o cumprimento de regras, além manter a sensibilidade para lidar com questões que mexem com o comprometimento dos participantes da organização.

### **5.1.5 Articulação intersetorial**

Nesta sessão tratar-se-ão as unidades do Movimento Pró-Criança também como setores, porém dotados de estrutura que comportam os setores existentes em cada uma delas.

A articulação intersetorial no Movimento Pró-Criança deve ser descrita em suas partes, avaliando as relações diferentes que podem ser compreendidas entre os setores.

Inicialmente, é necessário lembrar a dificuldade de comunicação entre os setores do MPC, anteriormente tratada neste trabalho, além da possibilidade do estabelecimento de determinados fluxos comunicacionais entre alguns setores, apesar da forte pressão para uma comunicação pautada no urgente, apenas para dissipar problemas organizacionais.

Dentro das três unidades do MPC, Coelhos, Piedade e Recife Antigo, o relacionamento entre os setores internos das próprias unidades se dá de maneira satisfatória. O senso de trabalho em equipe e colaboração acaba por proporcionar um efeito sinérgico na interação destes setores, culminando com um melhor atendimento às crianças e adolescentes atendidas pelo Movimento. Em cada unidade as equipes desfrutam semanalmente de encontros que proporcionam ganhos no sentido de articular todos os setores da unidade para consecução dos objetivos. Alguns depoimentos caracterizam esta questão:

“Dentro da minha unidade eu já ao longo de quatro anos, eu cedo a sexta feira para encontros pedagógicos, encontros relacionais, anamnese de alunos, estudo de caso durante o dia, a tarde eles tem formação continuada, para que todos possam descobrir onde tá errando, onde pode acertar, e encontros uma vez comigo” (“B”).

“O relacionamento é relativamente bom. O Departamento Pedagógico promove encontros semanais, reunindo todos os profissionais envolvidos na educação e as assistentes sociais e psicólogas da Unidade, para discutir planejamento de atividades, avaliações contínuas e estudos, entre outras propostas, consideradas importantes para a instituição. No entanto, nem

sempre o que é acordado nesses encontros são seguidos pelos educadores e há um certo desgaste nas cobranças” (“L”).

“Nós temos encontros numa reunião multidisciplinar, onde participa pedagoga, assistente social, psicólogo e a gestora. E dentro desta reunião a gente decide, mais ou menos, como vão funcionar as coisas” (“R”).

Quanto ao maior volume e qualidade de interação entre os setores das unidades, a relação maior desenvolve-se entre os setores psicossocial e os demais setores, em especial, o setor educacional (pedagógico). Estes dois setores, em especial, travam uma relação mais próxima, de fortes laços, principalmente pela viabilização direta dos objetivos fins da instituição, ou seja, o atendimento a crianças e adolescentes. O depoimento a seguir demonstra tal inter-relação:

“Eu tenho mais relação com o psicossocial, a gente trabalha muito equipe. Então até digo eu desempenho outras funções, quando Renata não está eu não deixa de fazer atendimento, atendo algumas mães, mas assim algumas coisas que são do setor dela eu também faço. ...e eu também gosto quando ela diz que a gente tem uma maneira de pensar muito parecida, que ela confia e que eu posso fazer esse atendimento” (“R”).

A relação entre as unidades e a direção é marcada pelo forte relacionamento entre as gestoras de unidade e os diretores, em especial, o diretor-presidente. Seu acesso é irrestrito, tornando as demandas fáceis de serem tratadas entre elas e a direção. Diariamente as gestoras entram em contato com a direção, principalmente, para deliberações no âmbito das finanças. Os depoimentos a seguir demonstram tal situação:

“Todo trabalho flui por essas unidades. Se elas não tiverem operando bem, não tem resultado. Então, o impacto a gente acompanha todo dia. O que a gente tem é que monitorar esse trabalho. Como é descentralizado, temos que monitorar. Para isso, temos a diretoria, os diretores que dão expediente normal aqui, todo dia, e acompanham... Uns diretores embora não estejam aqui, estão nas unidades. Silvia, está em Piedade. Albany, fica no Recife antigo. Então, acho que esse monitoramento que temos feito que faz com que esse impacto seja os menores possíveis. Não temos impactos de problemas que possam estar acontecendo na comunidade “tal” porque houve atuação não bem orientada... Nossas gestoras são razoavelmente bem nas unidades” (“A”).

“Eu acho que a gente tem uma boa relação. Eles tentam facilitar o processo, a gente tem um bom contato. Como todo processo que a gente faz

administrativo a gente passa para diretoria, então automaticamente a gente tem que ter, eu acho que no mínimo, uma boa relação. Mas fora isso as pessoas, eles dentro do processo deles eles têm uma forma de trabalho que deixa você muito acessível. Eu posso vir, só não vai encontrar se eles tiver reunião fora. Então basicamente a gente tem a possibilidade de manter essa relação em bons níveis” (“H”).

Mensalmente a diretoria realiza encontros individuais com cada gestora de unidade, além de um encontro com todas elas reunidas. O encontro individual serve para receber as demandas específicas da unidade, na tentativa de fazer um acompanhamento mais de perto das peculiaridades delas. Já a reunião entre todas as três gestoras com a diretoria tem o intuito de conferir articulação entre o trabalho das três unidades, além de proporcionar acompanhamento e desenvolvimento estratégico ao Movimento Pró-Criança. O depoimento abaixo relata a importância da relação não só com o diretor-presidente, mas com todos os membros da direção nesta relação:

“Facilita o andamento das atividades. Por exemplo, você alocar os recursos com uma certa rapidez, né? Mostrar para diretoria que existe, não só para o presidente como todos os diretores, hoje existe uma coisa mais compartilhada, né? Então não é só a figura de seu Sebastião, mas os outros diretores estão muito mais participativos, então isso facilita também. A gente tem essa... Todo mês tem uma reunião com a diretoria, né? A gestora com a diretoria. E uma reunião, isso individualmente, né? Por unidade. E uma reunião geral com todas as gestoras e isso facilitou muito o andamento dos projetos” (“H”).

Apesar da maior participação dos demais membros da direção na relação com as gestoras, o diretor-presidente continua com amplo espaço de ação em razão de sua história na organização, além da evidência de seu perfil empreendedor. O depoimento a seguir revela a confiança depositada nele por parte das gestoras, além da instrumentalização que ele proporciona a elas:

“O diretor presidente ele sempre em relação as gestoras, que no caso somos 3, ele sempre deixou muito a liberdade da gente trabalhar, aquela coisa, inovamos com a idéia, chega e diz assim o que o senhor acha? E aí ele já vai dando as diretrizes, já vai abrindo os espaços, já vai procurando as pessoas, eu digo a ele que ele é o próprio marketing. Então assim ele vai facilitando o acesso a essas loucuras que a gente inventa” (“B”).

Sobre o relacionamento dos setores com a direção, ainda inexistiu uma sistemática eficaz que possa gerir o diálogo entre a direção e os demais setores que não as gestoras de unidade. Por mais que não existam barreiras para tal comunicação e diálogo, a falta de um sistema estruturado que comporte as bases para tal comunicação gera incomunicabilidade entre os mesmos, como relata o depoimento abaixo:

“O relacionamento precisa melhorar um pouco, pois não há encontros para dialogar, debater propostas. Por vezes o Departamento Psicossocial recebe profissionais de órgãos financiadores de projetos da Unidade MPC Coelho, que vem monitorar o mesmo, e o Departamento nem tem conhecimento do projeto que está sendo tratado” (“L”).

Sobre fatores que facilitam ou restringem relacionamento entre os setores, o depoimento abaixo afirma:

“Há também fragilidades no relacionamento, como por exemplo, o fato da diretoria designar uma equipe para elaborar projetos. Mas esta equipe nem sempre compartilhar os projetos com as assistentes sociais e psicólogas. Há casos de projetos onde o público alvo nem é coerente com a realidade da instituição. E depois de aprovado necessita realizar ajustes. Há ainda outros pontos como: demanda de atribuições que são impostas ao setor e não estavam previstas no planejamento anual. Por exemplo, a realização de visitas às escolas em 2008 estavam previstas de serem realizadas pelo Departamento Pedagógico, mas devido a fragilidade deste setor acabou sendo realizada em conjunto com o Psicossocial. Mas como não estava prevista, acabou não dando tempo de ser concluída” (“L”).

Como constatado, o relacionamento dos escalões mais altos com a ponta da estrutura tem diversos problemas que podem comprometer, inclusive, a ação estratégica na instituição.

Quanto ao relacionamento da assessoria da presidência com os setores do MPC, ele é descrito como sem problemas de fluidez. Esta fluidez garante-se, principalmente, pela importância que é concedida às atividades que estão diretamente ligadas com membros da diretoria. A transparência é apontada como um dos principais pontos que regem esta relação:

“Eu me relaciono muito bem com os setores, a gente quando precisa das informações, a gente pede com um pouco de antecedência, não tenho dificuldade não. Não tenho dificuldade de trabalhar com nenhum dos setores aqui não. Acho que tem a burocracia, mas já é um processo natural e às vezes é até necessário” (“K”).

“A gente procura sempre ser transparente, pra que não fique nenhuma dúvida em nenhuma das ações. Eu me relaciono muito bem também com a diretoria, principalmente com diretor presidente e todos os diretores, com vice- residente também, diretor financeiro, com tudo. Com toda a diretoria, não tenho dificuldade não” (“K”).

Da relação das unidades com os setores externos a elas, a que tem maior intensidade é com a gerência administrativo-financeira do MPC. Por haver centralização nas operações financeiras do MPC, todas as unidades têm que se reportar à gerência administrativo-financeira para executar suas atividades financeiras. A gerente, com perfil bastante acessível a todas as unidades, pratica orientação às unidades e seus setores, colaborando para a estabilidade financeira da organização. Segue depoimento da gerente administrativo-financeira:

“As unidades precisam de dinheiro, as sedes precisam fazer pagamentos; existem normas, existem prazos, eu sempre peço que a solicitação seja feita com 48 horas, e isso a gente já conseguiu, entendeu? O pessoal tá seguindo. E a gente sempre entra em contato; eu sempre tento ajudar o máximo possível cada unidade, dentro das minhas condições, eu ajudo todas elas quando elas precisam de orientação, de alguma parte financeira principalmente, eu ajudo...” (“G”).

No tocante à integração entre as unidades, os resultados ainda não são os melhores. Desde a divisão das unidades, quando do planejamento estratégico participativo (no ano de 2003) a intenção de integrar atividades e objetivos tem sofrido em decorrência da competição “velada” que acomete as três unidades. Existe a concorrência entre as atividades desenvolvidas nas unidades e o destaque fornecido a elas, repartição de recursos e também em relação a decisões de investimentos. Não é um perfil desejado pelo MPC, gerando ações para a tentativa de minimizar os distúrbios provocados pela dificuldade de integração. Segue depoimentos que descrevem a situação:

“Eu ainda acho que isso (a integração das unidades) também foi um dos pontos negativos que foram levantados ao longo de três anos atrás. É aquela história, todo mundo tem boa vontade, sabe fazer, tem coragem, arrisca, mas ainda falta essa comunicação, falta essa integração, né? De ações. Porque como eu digo, a missão do Pró-Criança é uma só, então o benefício é coletivo. Ações podem ser individuais, mas tem que socializar essa ações, porque senão chega um ponto de achar que é uma coisa competitiva, você estar num ambiente, todo ambiente é competitivo, mas é uma competitividade saudável. Eu creio que hoje é uma limitação, inconsciente

ainda, não é nada provocado por “há, mas a gente tem que melhorar mais do que o outro”. Não é isso, é inconsciente, é ingênuo, precisa ter esse respaldo técnico, administrativo mesmo. Isso eu creio que seria um dos pontos mais fracos que nos temos e que é evidenciado de uma forma benéfica, leve, certo? (...) A gente precisa compartilhar, descobrir o que é melhor e comum a todos. E lógico, cada realidade tem o seu olhar, mas o que seja comum é integrar, compartilhar valores, que possam de fato gerar benefícios coletivos. É porque é muito bonito ouvir isso, né? Mas na prática é muito difícil” (“B”).

“Eu acho ruim. Eu acho que há uma competição que diminuiu muito com o trabalho que [...] fez, mas ainda tem aquelas mesquinhasias bestas de que, de que o senhor fez isso pra piedade e não fez pra... Há uma competição. Se o Recife Antigo faz uma coisa e isso tem grande repercussão nacional ou até internacional aí... Eu vejo muito claro no agosto das artes” (“F”).

“Veja bem, a gente tem procurado fazer com que haja mais, toda a diretoria, né? Tem procurado fazer com que haja mais uma integração entre as unidades. A gente sente muita dificuldade, justamente nisso aí porque cada uma, às vezes a gente, eu pelo menos vejo assim de uma forma muito individual ainda, não há uma integração maior, uma interação maior. Então as coisas que fazem numa determinada unidade, às vezes a outra não toma conhecimento, quando chega no fim do ano, quando por exemplo na hora da apresentação de todos os resultados das atividades, talvez fosse a época em que todas as três estivessem juntas no mesmo momento apresentando os seus resultados, né? E também apresentando as suas dificuldades, os seus erros. Mas aí a gente ainda sente uma certa dificuldade nisso aí, cada um funcionando ,as vezes de uma forma independente sem querer muito ajudar a outra, sabe? E do meu jeito, não é do jeito, tá entendendo? Não há um pensamento assim único, sabe? Mas pensamentos individualizados. Acho que precisa melhorar muito nesse aspecto. (...) Então sempre existe um que quer fazer uma determinada coisa, tá entendendo? E às vezes não tem recurso pra fazer isso e às vezes fica insatisfeito porque não se fez. Às vezes uma, quando uma unidade é mais beneficiada do que a outra, tá entendendo? Existe as ciúmeiras naturais entre eles, tá entendendo? Existe esses conflitos” (“P”).

As reuniões já existentes entre as gestoras de unidade é uma das ações desenvolvidas objetivando diminuição destas dificuldades de integração entre as unidades. Outra iniciativa que busca este objetivo é a integração das unidades através dos setores delas. Reuniões são desenvolvidas entre os setores psicossociais das três unidades com o intuito de discutir as ações e tomar medidas objetivando, dentro do possível, alinhar as ações, já que os objetivos organizacionais são compartilhados. O depoimento abaixo expressa essa ação nascente:

“Um outro fator que acho que é fundamental, (...) existe uma questão mais agregativa das unidades, não só as reuniões das gestoras, como já acontece, foi fruto do próprio planejamento estratégico da gente. As reuniões do psicossocial, mas a gente não tem realmente, por exemplo, do setor

pedagógico, que deveriam acontecer, é uma forma de também melhorar essa ação. Então assim os outros setores ter essa possibilidade de interação” (“H”).

Não podemos deixar de lembrar dos laços patriarcais desenvolvidos na instituição. Eles motivam o acesso de determinados setores com maior facilidade que outros na dia-a-dia organizacional. Isso é refletido na possibilidade de várias solicitações serem beneficiadas através do acesso ao diretor-presidente, como demonstra o depoimento a seguir:

“Entre os setores, a gente percebe, eu percebo que há uma hora que uma gestora ou que uma coordenadora de projeto precisa de determinadas coisas, tá entendendo? Normalmente eles vêm mais para presidência, sabe? Muito embora eles nos procurem. Mas eles procuram logo em vez da diretoria, procuram mais a presidência para poder resolver as suas coisas, não é? Para liberar determinados recursos, para pedir autorização para liberar determinado valor, então quando... até também no que diz respeito às vezes até na questão de algumas deficiências que tem, por exemplo o problema que da aqui a nível de... do prédio, então problema de estrutura, um problema mecânico, problema de eletricidade, eletricidade, hidráulica, tá entendendo? Então as vezes as coisas passam direto para a presidência , tá entendendo? Para que a presidência procure tomar...” (“P”).

No Movimento Pró-Criança podemos constatar que a articulação entre as áreas fim e meio acontece segundo um privilégio às atividades fim. Ao observarmos o crescimento da organização, visualizamos a possibilidade de agregar e sobrepor ações que digam respeito aos fins do MPC. Assumir projetos e responsabilidades referentes ao atendimento de mais crianças e adolescentes no Recife e região metropolitana nunca foi problema para a dinâmica organizacional do MPC. Entretanto, uma estrutura de suporte para essas atividades fim sempre foi pensada e executada com menor afinco. A dificuldade em lidar, por exemplo, com regras, pode ser identificada como uma das dificuldades advindas desta situação; e a possibilidade de realizar inovações com certa facilidade estratégica/operacional pode ser identificada como um dos benefícios possibilitados por este perfil organizacional.

## **5.2 Ambiente externo e relações inter-organizacionais**

Esta seção traz a caracterização do ambiente externo ao Movimento Pró-Criança a partir de dimensões definidas por Hall (2004): condições legais e condições demográficas.

Além disso, haverá identificação de algumas das organizações e instituições com as quais o MPC mantém relacionamento.

O próprio nascimento do Movimento Pró-Criança está ligado a condições sócio-ambientais desfavoráveis que assolavam, e até hoje assolam, a comunidade pernambucana. O problema das crianças na rua estava ligado não somente à desocupação delas nos horários em que não estavam na escola, ou até à falta aos compromissos escolares, mas envolvia a questão da miserabilidade em que a sociedade mergulhou, notadamente, dos anos 80 para cá. O diretor-fundador do MPC, Sebastião Campello, relata assim as condições ambientais que provocam relevância para o trabalho do Movimento Pró-Criança:

Isso começou por volta de 50, quando eu comecei a observar famílias na rua. Era tudo pobre e etc., mas na sua casinha, humilde. Essa miséria gritante e escandalosa que a gente já se acostumou não existia, não é? Eu tive nas favelas do peru. Não existe isso, entendeu? O Peru tem metade da renda per capita brasileira, mas você chega e você vê aqueles índios todos, com aquela casa até bonita, em todo o canto. Pobrezinho e etc, mas com uma certa dignidade que aqui no Brasil não tem, nenhuma. [...] A pediatra chefe aí do imip me contou que anualmente chega um, dois casos de meninos que perderam o pênis mordido por cachorro. É uma coisa assim que eu nunca vou entender (“F”).

Nesse estado da sociedade, de real miserabilidade, a atuação de instituições como o Pró-Criança torna-se cada vez mais requisitada, já que para lidar com o problema das crianças nas ruas é necessário fazer um trabalho não só com elas, mas também com suas famílias e a comunidade na qual estão inseridas. A inserção nas comunidades de baixa renda da cidade é uma missão que exige perícia para lidar com a “lógica da favela”, na qual todos lá estão inseridos. Não basta apenas adentrar a favela, mas é necessário entendê-la, seus mecanismos de ação e controle, sua dinâmica própria, o papel do crime, do governo e de instituições filantrópicas e religiosas que ali participam. O depoimento a seguir relata o tato necessário para tal inserção remontando o início das atividades do MPC:

“Quando mexe com comunidade, mexe com líder comunitário, quando mexe com líder comunitário, mexe com a policia interna da favela. Aí pronto, começaram a achar que eu queria ser política, eu queria ganhar eleição (ser vereadora) e até eu dizer “olhe, esse trabalho é meu, Roseangela, ser humano, cidadão, não tem nada a ver com a ONG, eu tô aqui tentando ajudar as pessoas” Então assim, além dos conflitos que a gente tinha de mensurar, de mostrar as pessoas que vale a pena investir na educação, vale a pena investir no conhecimento, que é a única coisa que a pessoa tem que ninguém toma, mais não conseguia. (...) Primeira comunidade que foi a do Caranguejo, quando conseguiram salas pra dar aula



de arte, com pouco tempo a comunidade tava cobrando R\$ 1,00 de cada aluno pra pagar a limpeza das salas, então assim pra você ver coisas que nem a gente tava sabendo (...) É muito conflitante, porque você tem que tá se resguardando por todos os lados sempre tem alguém que queira se beneficiar através de uma ação” (“B”).

Durante toda a história do MPC sempre foi necessário lidar com possíveis aproveitadores do “status” proporcionado pelas ações realizadas. Além disso, a imagem que muitas pessoas têm de organizações não governamentais como instituições de “fachada”, que buscam fazer enriquecimento fácil e ilícito, sempre levou o MPC a buscar prudência na sua prestação de contas, seja ela interna ou externa.

Os agentes empresariais e governamentais financiadores de projetos sempre foram uma das fortes relações do MPC. Os agentes governamentais realmente não têm expressividade nessa relação, já que é quase inexpressiva a participação deles no âmbito financeiro dos projetos. Quanto aos agentes empresariais, eles têm participação efetiva no financiamento de projetos, com destaque para a Petrobrás, Infraero, além do Instituto Ayrton Senna.

Dentro dessa relação com parceiros financiadores, as exigências no procedimento tal qual proposto no projeto aprovado é sempre requerido. Além disso, há o controle rígido em cima de como estão sendo gastos os recursos enviados para os projetos. Isso gera várias demandas de produção de relatórios e atendimento a auditorias, como expressado abaixo:

“Cada colaborador (o patrocinador do projeto) ele diz como a gente deve gastar, por exemplo, você só pode gastar 4 mil em material didático, só pode gastar... Tô falando assim. Você só pode gastar 3 mil em vale-transporte, então você tem que ter aquele máximo de cuidado pra gastar dentro do projeto, tem que ter muita concentração em relação a isso. E tudo é como eu te falei, é tudo preto no branco, você tem que mostrar o que você recebeu, o que você gastou. Cada projeto existe uma conta específica, onde quando eu faço a prestação de contas, segue além do movimento, tudo que eu usei, vai o extrato pra que ele confira, porque vai a cópia do cheque, o valor que foi utilizado, a nota fiscal em anexo do que foi utilizado” (“G”).

Uma das instituições que têm contribuído bastante com o MPC é a Celpe (Companhia Energética de Pernambuco), não diretamente com dinheiro, mas com a disponibilização do acesso a seus clientes através da doação ao MPC pela conta mensal de energia elétrica. Esta campanha já responde por mais da metade dos recursos angariados mensalmente, e conta com pretensões de aumentar sua participação na totalidade dos recursos da instituição.

Se o governo realmente não tem envolvimento relevante no financiamento das atividades do MPC, seu papel é firmado como fiscalizador das atividades. Esta fiscalização dá-se no sentido do cumprimento das obrigações legais peculiares às relações trabalhistas, e pagamento de demais impostos, além da atividade de fiscalização da qualidade das atividades proporcionadas às crianças, com instituições como Conselho Tutelar e outras entidades que zelam pelos direitos da criança e do adolescente no Estado.

No mesmo prédio onde hoje funciona a sede do Movimento Pró-Criança e também a Unidade dos Coelho, funcionam outras duas organizações. Essa convivência dá-se objetivando o melhor relacionamento possível, entretanto, em virtude de dificuldades com os assistidos por essas instituições, alguns desconfortos são percebidos na relação. Segundo funcionários do MPC:

“Eles são indisciplinados, os alunos deles não assistem aula, ficam pelos corredores, invadem aqui a nossa área, não tem educação. Uma vez eu tava subindo, teve um que pegou um copo, pra você ver o instinto da pessoa, né? É os que estão em processo de ressocialização, pegou um copo de plástico e jogou na parede e ai foi água por todo canto e a menina tinha varrido o chão, tinha deixado tudo limpinho. Na hora, eu vou falar a verdade eu morro de medo desses meninos. Na hora quando vi o absurdo que ele fez eu briguei com ele “menino como é que tu faz um negócio desses? a menina acabou de limpar”, ainda bem que ele falou calmo comigo, ele fez “tia, eu pensei que tivesse um lixo aqui” Se fazendo de besta. Aí eu disse: “mas não faça isso não” ele pegou e tirou o copo no chão. Depois que eu entrei eu pensei, eu sou louca, porque saio então todo dia saio pra almoçar a pé e volto. Meu Deus, não devia ter feito isso não. Eu até comentei com seu Sebastião “me chamasse que eu brigava com ele”, não senhor. A gente tem esse problema, entendeu? Eu acho que eles não conseguem mostrar controle pra esses meninos, eles não conseguem colocar eles dentro de sala de aula” (“G”).

“A relação é meio conflituosa, mas vale lembrar que eles têm objetivos diferentes. Eles estão aqui há muito tempo. O MPC chegou depois deles. O prédio é da Arquidiocese. Se você tem atividades diferentes, cada um quer que seus objetivos sejam alcançados da melhor forma possível. Aí existe conflitos por conta da formação da pessoas, objetivos que têm a organização, essas coisas. Nada que possa atrapalhar de forma significativa nosso funcionamento, nem o deles” (“A”).

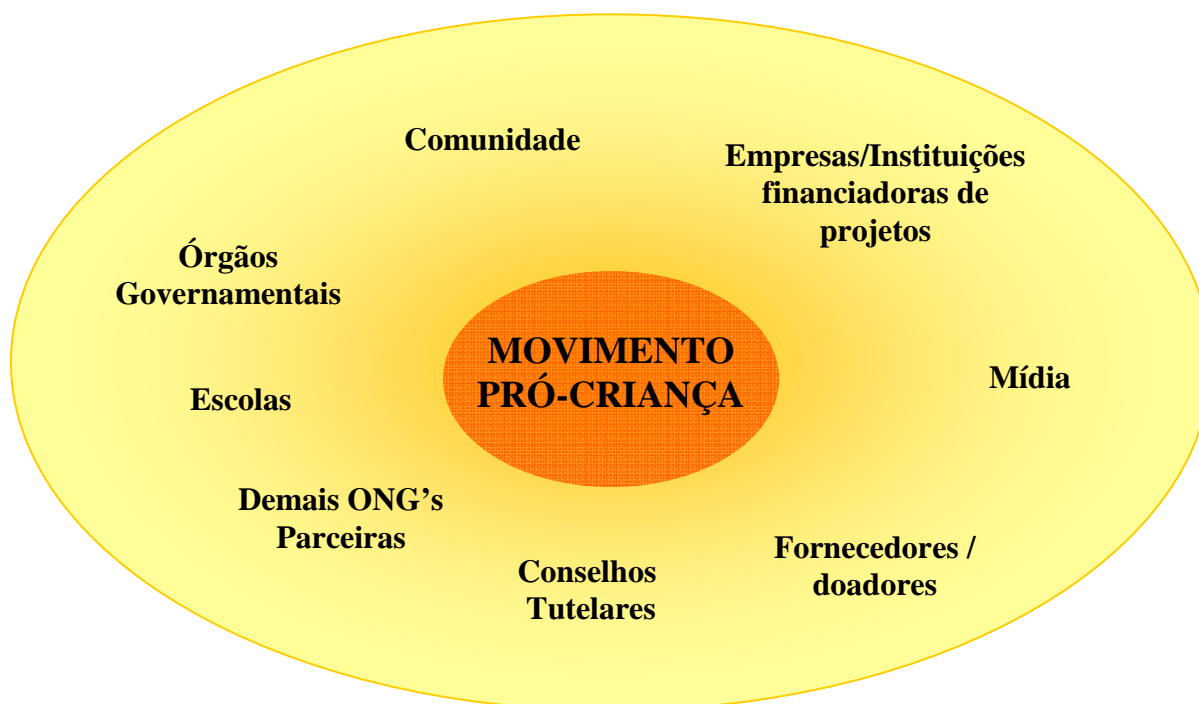
No envolvimento que o MPC tem estabelecido com diversas instituições privadas, governamentais, terceiro setor e sociedade civil organizada, ele exerce influência e articulação no sentido de criar e fomentar redes para abordagem dos problemas sociais

envolvendo crianças e adolescente no Estado. O Pacto do Recife foi o resultado de uma dessas atuações do Pró-Criança, juntando várias pessoas e autoridades significativas de Pernambuco para assinatura de um pacto com o objetivo de tirar todas as crianças das ruas do Recife, se responsabilizando por escrito. Na ocasião, até mesmo o presidente da república esteve presente no evento de lançamento. Através da articulação do MPC foi possibilitada uma orientação eficiente para usufruto dos benefícios da lei de incentivo a cultura do Recife.

Mediante o atendimento de seus objetivos, o Movimento Pró-Criança também, ao longo de sua história, sempre esteve presente a ajudar outras organizações não governamentais, através da partilha de recursos. Hoje, por exemplo, proporciona a partilha dos recursos advindos da Campanha Clarear com mais duas instituições, a ABCC e a Auxílio Fraternal.

Cabe também ressaltar a relação desenvolvida entre o MPC e escolas e empresas. Periodicamente há o acompanhamento da frequência dos beneficiários nas escolas onde eles estudam. A ligação ao MPC está condicionada à frequência à escola. Quanto à relação com empresas, além das já citadas, o MPC também encaminha, quando solicitado, adolescentes para realização de estágio e programas de primeiro emprego, proporcionando uma oportunidade de capacitação para estes.

Podemos então ilustrar através da figura abaixo as inter-relações com diversas entidades e organizações vivenciadas pelo Movimento Pró-Criança:



**Figura 7(5):** Representação do ambiente externo do MPC  
(Fonte: Elaborada pelo próprio autor)

Passaremos então agora ao próximo tópico, abordando os aspectos referentes ao agente neste estudo.

### **5.3 Caracterização do agente organizacional e relacionamentos internos**

Esta seção tratará da combinação de elementos caracterizadores do agente multidimensional reflexivo (AMR): caráter do agente, abordagem do tempo, atuação dos agentes, sucessão dos dirigentes, disponibilidade para mudanças, relações internas, quadro de pessoal (ALVES, 2003).

Para fins desta pesquisa, considera-se que agente organizacional pode ser qualquer indivíduo que faça parte do quadro de funcionários e/ou voluntários do Movimento Pró-Criança, já que, segundo o OMR, o agente pode estar em qualquer posição da organização.

### 5.3.1 Orientação que determina ações do agente

No Movimento Pró-Criança, ao longo da aplicação das entrevistas, várias foram as motivações apontadas para funcionários e voluntários estarem empenhando sua força de trabalho lá. Questões como respeito à profissão, prazer, satisfação, alegria, preocupação e envolvimento social, envolvimento religioso, sobrevivência, identificação pessoal, contato direto com o público alvo da instituição, contribuição para a melhoria da qualidade de vida e conquista da cidadania de crianças e adolescentes. Os depoimentos a seguir expressam as percepções desses funcionários e voluntários:

“O prazer, a satisfação alegria pessoal em tá fazendo isso. Uma outra coisa que eu sempre me preocupei muito e sempre questionei muito foi a questão social, né? Principalmente de criança, de adolescentes, sempre me questionei essa questão dos meninos de rua estarem na rua, estarem nos sinais, ta entendendo? Não terem as oportunidades, então isso foi o que me levou a ser voluntário. Bem como cristão, né? Eu como aposentado e como cristão eu quis dar justamente esse meu tempo em benefício daqueles que poderiam, né? Poderiam ter uma situação melhor de vida” (“P”).

“A primeira é que eu considero fundamental o trabalho social... Desenvolvido. Acho que fez a diferença, junto com outras ONGs, foi realmente uma grande diferença na questão de crianças em risco” (“C”).

“Desde rapazinho que eu tenho uma preocupação social enorme. Parte de papai. Papai foi um homem assim de muita atividade social e religiosa. Agora eu não tive o laço [...] foi religiosa. Eu era religioso, sou né, [...]. E acho que influenciou muito nesse engajamento meu profundo, desde pequeno, no trabalho social. Fui preso três vezes [...]. Fui sacudido dentro de camburão de rádio patrulha. Idiotice de... Né? Nunca fiz nada muito... Mas eu digo, realmente, me engajei a minha vida toda no trabalho social. Apesar de meus trabalhos como profissional sempre tenham sido técnicos, altamente técnicos. Eu sempre fui... Eletricidade nas fronteiras na [...]. Apesar desse trabalho altamente técnico, minhas horas de lazer eu sempre me dediquei ao trabalho social. Primeiro eu acho que foi influência de papai, de mamãe. Mamãe tinha uma [...] social grande e religioso. O sermão da montanha me impressionava muito, a vida de São Francisco. Agora, em grande parte, eu acho que foi a guerra fria, me entende? Quando eu vi o ocidente ser tomado pelo comunismo [...]. Era só o que se via [...]. E acho que isso influenciou tremendamente no meu engajamento: salvar o ocidente dentro das minhas... Eu sempre [...]. E eu pensava em salvar o mundo quando eu era adolescente. Na juventude, resolvi salvar o Brasil. Quando chegou mais na maturidade resolvi salvar o Nordeste. E atualmente estou querendo salvar Piedade, que é o bairro que eu moro. Fui diminuindo minhas expectativas, mas sempre

aquela preocupação. Mas acho que em grande parte foi isso. Eu vi o mundo cristão, né, ser tomado pelo comunismo. Queria... Porque veio como uma solução laica à esse amar ao próximo como a si mesmo. Você dizer que... Marx dizia que a religião é o ópio do povo. Eu acho que há um tipo de religião que é o ópio do povo, né, mas generalizar desse jeito... [...]. E isso me impressionava tremendamente. Assim, no sentido apocalíptico. Acho que isso foi uma grande motivação de eu me... Agora porque o pró-criança? O pró-criança... Eu me impressionava com o problema da criança carente. Isso é um problema relativamente novo pra mim, pra você não. Pra sua idade não, mas pra minha geração foi um problema que começou a aparecer em 1950. Porque tinha pobreza, mas não tinha criança na rua, abandonada. Tinha era pobreza, o cara lá na sua casa. Acho que... Acho que a guerra fria foi um motivo muito grande” (“F”).

“A razão é: sou uma pessoa ligada à arte, à educação, preciso trabalhar em algum lugar para sobreviver, e acho muito bom que esse lugar seja o MPC. Porque tem tudo a haver comigo eu tenho prazer em vim trabalhar aqui” (“R”).

“Eu não consigo ver algo errado e criticar, eu tento fazer alguma coisa pra isso. Foi o que me fez vir para o Movimento Pró-Criança. Eu me preocupava com essa questão da criança e do adolescente em rua, sem fazer nada, então eu pensei em fazer algo por essas pessoas, né? No início eu confesso que eu pensei em desistir, porque eu fazia algumas coisas e não via muito sucesso, mas depois... Então eu ainda me mantenho aqui porque eu acredito que aqui eu posso mudar a vida dessas pessoas, essa realidade em que se encontra a nossa capital e o nosso estado. Por isso que ainda permaneço aqui, eu acredito que eu posso fazer algo. Acredito no Movimento Pró-Criança, acredito no trabalho, por isso que eu ainda estou aqui” (“K”).

“Acreditamos que um menino desses, depois de passar esse tempo se envolvendo numa atividade, jamais ele voltará para a rua, ou vai se marginalizar” (“A”).

“Gosto muito de minha profissão: Assistente social e especialmente trabalhar com crianças. No MPC fico bastante gratificada com meu trabalho, com os resultados alcançados na transformação das famílias, das posturas dos alunos, nos testemunhos destes em relação a sua mudança de vida, enfim, são valores que valem mais do que dinheiro, pois podemos guardar na memória, não passam, ficam dentro da gente como reflexão para atitudes pessoais e coletivas. A experiência de trabalho no contato direto com o público alvo dos assistidos pela Instituição é muito rica!” (“L”).

“Eu acho que a própria missão que a gente tem, né? Que é contribuir para a melhoria da qualidade de vida e conquista da cidadania de crianças e adolescentes, acho que isso é o norte das atividades da gente. Então todas as atividades da gente tenta primar para essa, para garantir realmente a qualidade das ações da gente, que isso vai desembocar na ação direta com os meninos. Então todas as atividades da gente têm que fazer da melhor maneira possível, e essas atividades tem que de alguma forma levar essa melhoria dessa qualidade. Por exemplo, esse ano os meninos receberam duas encomendas grandes uma encomenda para um evento da Celpe, a nível nacional, tô falando dos meninos de porcelana lá em Piedade. Então essa encomenda foi de canecas para ser distribuída nesse evento que aconteceu em outubro. Depois que houve essa encomenda, já apareceram várias. Então eles tão recebendo encomenda e essa melhoria na relação que eles estão estabelecendo com eles mesmos, na questão da geração de renda, faz com que eles melhorem a qualidade de vida, tem meninos que já ta pensando em guardar dinheiro pra fazer um cursinho pra fazer pré-vestibular. Então são mudanças de valores que eles já tão percebendo que eles podem fazer. Então não é a gente, a gente percebe como a coisa vai acontecer a partir desse momento, quando a gente vê que os meninos mesmo sem a gente interferir no que eles vão gastar, eles já sabem o que eles querem. Então isso pra gente é gratificante, a gente conseguiu alcançar o objetivo da gente. Então tudo isso vem agregar a eles. O princípio da gente é qualidade de vida e os valores que a gente vai levando nesse sentido para os meninos, entendeu?” (“H”).

“Eu ainda me mantenho aqui porque eu acredito que aqui eu posso mudar a vida dessas pessoas, essa realidade em que se encontra a nossa capital e o nosso estado. Por isso que ainda permaneço aqui, eu acredito que eu posso fazer algo. Acredito no Movimento Pró-Criança, acredito no trabalho, por isso que eu ainda estou aqui” (“K”).

Podemos concluir que a orientação dos agentes no Movimento Pró-Criança, predominantemente, é de natureza normativa. Mesmo os funcionários, que recebem seus ordenados para execução de suas atividades, apontam com uma baixa ênfase os aspectos utilitários, ou seja, referentes principalmente a salários. Não conseguimos encontrar correlação entre instrução do funcionário ou mesmo posição na estrutura organizacional que implique no aumento dos aspectos utilitaristas na motivação da ação. Entretanto, pudemos perceber que quanto mais alta a posição na estrutura, mais o agente move suas ações em virtude de aspectos normativos, ou seja, por doação à causa.

Existe o caso de pessoas que se voluntariam para desenvolver algumas atividades no MPC com vistas a uma futura contratação. Em geral, esse tipo de voluntário é expurgado da instituição, principalmente, por ela não conseguir atingir suas expectativas utilitaristas.

No caso do MPC, a chegada de muitos de seus funcionários se deu através de trabalhos voluntários iniciados através do convite de pessoas envolvidas com a instituição, notadamente, o diretor-presidente, Sebastião Campello. A sua personalidade cativante, figura detentora de uma liderança com traços carismáticos acentuados, proporcionou o envolvimento de várias pessoas que se tornaram partidárias do Movimento, através de uma ligação reveladora de sentimentos afetivos para com a figura do diretor-presidente.

Vale salientar a quebra de paradigmas que muitas das pessoas que hoje trabalham no MPC tiveram que promover em suas concepções sobre “organizações não governamentais”. Vários funcionários citaram o encantamento ao descobrir que o Pró-Criança não era tal que elas imaginavam instituições neste setor, como aproveitadoras e desonestas. O depoimento abaixo reflete bem esta quebra:

“Meu olhar para uma ONG na época de estudante era cético, eu paguei com todas as situações possíveis e impossíveis, porque eu não aceitava que trabalho de ONG era uma coisa honesta. Eu achava que quem trabalhava em ONG era aquelas patricinha que não tinha mais o que fazer e que achavam assim como caridade cristã ia pegar aquele trocadinho ia dar na mão de alguém que pudesse realizar e no final do ano fizesse uma plaquinha com o nome dela. Então era essa a imagem que eu tinha e não tinha muita aproximação com comunidade carente, eu não conseguia, eu tinha muita resistência, muito medo de ser violentada, tinha muito medo de ser agredida e eu tenho um perfil muito agressivo, sabe? A pessoa “Ai tia me dá isso” aí “não sou sua tia, não lhe conheço, você é o que meu...” sabe? Eu tive também que romper todos os meus preconceitos e acreditar no trabalho” (“B”).

Quando questionados sobre os fatores que possibilitariam desestímulos às suas atividades na organização, os entrevistados citaram a gestão de pessoas, relacionamento interpessoal desgastante, burocracia, falta de retaguarda familiar por parte dos assistidos, descrédito na recuperação de crianças e jovens por parte das famílias e da sociedade, incompreensão quanto a decisões técnicas e baixos salários. Os depoimentos a seguir denotam os referidos desestímulos:

“Quando a gente vê a... Que gente que não tem retaguarda familiar, quando os meninos, tenta trabalhar os meninos na instituição e a própria família não está estruturada, isso dificulta a ação da gente, e a gente vê que aquele menino a gente pode perder a qualquer momento, porque a família empurra pra rua. Isso pra gente é complicado, entendeu? É muito complicado, muito complicado mesmo. Então acho que esse é um fator” (“H”).



“Eu acho que uma das... Talvez, uma das dificuldades é a gestão de pessoas, mais do que a gestão de recursos financeiros, porque a gente não tá trabalhando com uma coisa pronta, moldada. Tá trabalhando com ser humano. Tem dias que a pessoa tá bem, tem dias que a pessoa não tá. Isso pra mim acho que é o mais conflitante, mais do que até mesmo o atendimento aos meninos. Acho que a questão que... E um desafio pra gente é manter sempre a equipe motivada, tem alguns que estão lá em cima, tem outros momentos que tem outros que estão lá em baixo, você ter um padrão de motivação que eu acho que é impossível” (“H”).

“As vezes recebo gritos, ameaças de demissão, chamadas em público, sobre algumas correções que dizem respeito a determinadas propostas de trabalho “que precisam ser cumpridas” e isso me angustia bastante. Já cheguei a solicitar a diretoria minha demissão uma vez e esta não aceitou. Mas confesso que não sei até quando irei agüentar trabalhar sobre tanta pressão” (“L”).

“As vezes as incompreensões das pessoas, né? Das gerências porque as vezes a gente manda fazer determinadas coisas visando o bem da instituição e não é compreendido, tá entendendo? Então é desestimulante pra gente. A gente vê que a gente quer fazer o melhor pra instituição e não é compreendido, tá entendendo? As pessoas contestarem muito aquilo que a gente decide, tá entendendo?” (“P”).

“Quando assim... Alguma coisa sai da ordem, desorganizou um pouco, isso me desestimula bastante. Quando eu vejo algumas coisas de relacionamento pessoal, não em relação a mim, mas algumas pessoas... da convivência, de intriga, alguma coisa isso me deixa muito desestimulada, eu preciso busca muita energia. Porque às vezes a pessoas me cobram que tome partido de alguma coisa. Não to aqui para isso. Não to aqui para definir porque você teve um desentendimento com uma pessoa do refeitório. Isso me deixa um pouco desestimulada, me cansa um pouco” (“R”).

“A falta de credibilidade de tudo, desde a família, de não acreditar que aquele menino pode se reconstruir, que pode... sabe? É muito triste você fazer um trabalho com a criança, com o jovem, com o adolescente, tentar colocar isso pra família, a família dizer isso aí é um caso perdido, esse menino isso aí é um entulho, isso aí.. sabe? Então você fica frustrada, meu Deus, a gente se sente incompetente. Por isso que eu digo essa área social e a

área humana a gente tem que ter muito respaldo, respaldo psicológico, respaldo técnico, porque se não você enlouquece. Se você não tiver essa segurança, essa persistência, tudo que vier depois disso é negativo, tudo” (“B”).

Pelas considerações aqui expostas, percebeu-se que a natureza dos fatores que orientam os agentes entrevistados, para a ação, demanda recompensas que têm mais caráter normativo e subjetivo do que utilitário.

Assim, os agentes organizacionais do Movimento Pró-Criança proporcionam validade ao proposto por Alves (2003), segundo o qual o agente multidimensional-reflexivo (AMR) é um indivíduo que é movido mais por sentimentos afetivos, todavia também é orientado pela tradição e pouco pela racionalidade em relação a fins.

### **5.3.2 Dimensão do tempo e as ações do agente**

Ao longo de seus quinze anos de existência o Movimento Pró-Criança tem evoluído consideravelmente na quantidade de crianças assistidas em seus projetos e na abrangência da Região Metropolitana do Recife (RMR), em projetos apoiados por instituições de grande porte, em número de funcionários. A perspectiva da inovação está sempre presente nas ações dentro do MPC, garantindo possibilidade do emprego de ações criativas objetivando melhores resultados no atendimento às crianças e adolescentes.

Os resultados obtidos ao longo dos anos de existência do MPC credenciam o desenvolvimento pelo qual a instituição tem passado como um crescimento saudável. Logo, a observação do passado da organização serve como guia para o presente e futuro da organização. Isto não acontece no sentido de considerar demasiadamente o passado a ponto de emperrar o processo desenvolvimentista na organização, mas sim como um fator de registro e lembrança dos patamares outrora atingidos.

Os níveis estratégico e tático da organização são os que mais acompanham a avidéz por mudanças do MPC. Esses dois níveis proporcionam o andamento da “locomotiva” da mudança de maneira contínua. Sua orientação para o futuro acaba por gerar novas metas organizacionais, mobilização de novos recursos e reformulação da estrutura para alcance delas. O anseio por sustentabilidade financeira da instituição permeia as pautas de reunião do alto escalão, fazendo o olhar para o futuro transformar-se em projeção para o amanhã,

municiado de atividades concretas para seu alcance. Nesta perspectiva de sustentabilidade financeira, a Campanha Clarear proporciona um vasto campo fértil para crescimento das contribuições, trazendo possibilidade para ampliação dos projetos (hoje, já existe cerca de 180.000 contribuintes).

Apesar disso, o respeito ao passado continua como um dos fortes pontos do nível estratégico, proporcionando a conservação da tradição da organização. O novo tem predominância sobre o passado, mas o passado exerce forte influência pela cristalização dos padrões organizacionais. Neste ponto, o ethos da igreja católica se funde com o do Pró-Criança, possibilitando um razoável espaço de ação para o diretor-presidente, agente que goza de aspectos patriarcais acentuados, como o respeito incondicional a sua pessoa, além de amplo espaço de autonomia no processo decisório.

Quanto ao nível operacional da organização, a dimensão futura do tempo passa por maiores retaliações. Sua acomodação “natural” aos padrões provocam certos entraves a mudanças. No MPC nota-se, principalmente por parte dos integrantes do nível operacional, queixas de que a instituição “não é mais tal como antes...”. Esta frase denota o sentimento de funcionários no tocante a controles implantados para tornar mais “produtiva” a atividade diária. Apesar disso, mediante forte pressão institucional para a mudança, eles acabam por, mais cedo ou mais tarde, aderir aos novos padrões. Este engajamento às mudanças, ao longo do tempo, mostrou-se mais efetivo quando do envolvimento dos níveis mais baixos nas discussões e formulação de planos para mudança.

O espaço para mudança ainda pode ser inferido no nível operacional quanto à classificação das atividades como fim ou meio. Existe maior espaço para mudança nas atividades fim do que nas atividades meio. As atividades fim nesse nível estão ligadas com atendimento direto aos beneficiários do MPC, valendo a possibilidade de melhores condições de atendimento a eles como norte para adesão a mudanças, mesmo que radicais. Quanto às atividades meio, o “ontem eterno” ainda prevalece como limite para ação da mudança, sendo necessário trabalho específico para viabilizá-las.

### **5.3.3 Representação do agente conforme posição na estrutura da organização**

No Movimento Pró-Criança, a prerrogativa de indicação do diretor-presidente é do Arcebispo de Olinda e Recife. Os demais diretores são escolhidos por votação do conselho, e referendados pela autoridade eclesiástica.

As ações desenvolvidas pelos diretores, nível estratégico da organização, são de fiscalização das atividades executadas no MPC. Essa ação vai mais além do que a cobrança de eficiência nos processos organizacionais. Passa pelo apoio e gestão estratégica das unidades, além de uma das principais atividades que é desenvolvida dia-a-dia: o levantamento de recursos. No âmbito específico, cabe ao diretor-presidente a deliberação sobre assuntos que dizem respeito aos rumos da instituição, observar fielmente o Estatuto e as vigentes normas do Direito Canônico e Civil, convocar a presidir as reuniões da Diretoria, autorizar despesas ordinárias e extraordinárias. O diretor vice-presidente realiza acompanhamento das rotinas da instituição, realiza reuniões e responde na ausência do diretor-presidente pela instituição. O diretor financeiro realiza análise de despesas junto à gerência administrativo-financeira, autorizando-as ou vetando-as, além de também contribuir na gestão do MPC como um todo. Os outros dois diretores que atuam mais especificamente nas unidades Piedade e Recife antigo realizam tarefas de suporte à gestão nessas filiais.

Desta forma, os diretores no MPC têm amplo espaço de ação, chancelando o destino dos recursos e também direcionando estrategicamente a organização.

No nível intermediário da organização, existem a gerência administrativo-financeira, as gestoras de unidades e os coordenadores de departamentos. No tocante às áreas fim, as gestoras de unidades são responsáveis por aplicar os recursos devidamente nas atividades de ponta da estrutura, através de professores e demais funcionários. Elas participam das reuniões estratégicas junto com os diretores, e gerem o trabalho dos coordenadores para uma fluidez ótima das atividades. Os coordenadores, nas unidades, fazem o elo entre as ordens estratégicas, os professores e os assistidos. Realizam o trabalho de acompanhamento das crianças, de maneira a proporcionar feedback para a organização quanto ao seu desenvolvimento. Tanto as gestoras quanto as coordenadoras têm uma liberdade para ação razoável, em virtude da dinamicidade para atender às demandas com vistas à educação eficiente dos assistidos. Quanto às áreas meio neste nível, existe a gerência administrativo-financeira e a coordenação de projetos. A primeira desenvolve atividades ligadas aos trâmites legais para pagamentos e recebimentos na instituição, além da orientação às gestoras de unidades para melhor empenho dos recursos. O segundo, realiza atividades de captação de

recursos para projetos além da constante tarefa de prestação de contas periodicamente para parceiros do Pró-Criança.

No nível operacional, ou seja, as atividades de base da organização, existem os professores nas áreas de reforço escolar, informática, música e esportes. A participação deles no MPC dá-se pelo contato direto com os assistidos (fazendo parte das atividades fim da organização), sendo área de grande relevância pelo tempo em que está em contato dia-a-dia com as crianças e adolescentes. Esses são considerados membros da organização em áreas fim, juntamente com pedagogos e assistentes sociais que realizam trabalho de acompanhamento das crianças. Quanto às atividades meio no âmbito operacional, existem secretárias e auxiliares administrativos que desempenham funções de apoio à direção e também à gerência administrativo-financeira. Além desses profissionais, ainda existem faxineiros, porteiros e motoristas, todos eles desempenhando papéis operacionais, mas, nem por isso, menos envolvidos com a causa do MPC.

### **5.3.4 Sucessão dos dirigentes**

A sucessão do dirigente principal do Movimento Pró-Criança é dada a partir da indicação do Arcebispo de Olinda e Recife. O Diretor-Presidente do MPC é nomeado pela Autoridade Eclesiástica da Arquidiocese de Olinda e Recife. Sendo um cargo de confiança, até hoje não existe a representação formal de critérios objetivos que possam fornecer base racional-legal para esta nomeação. Entretanto, é sabido que, como o Movimento Pró-Criança está ligado diretamente a uma instituição católica, o diretor-presidente deve ser pessoa que professe a fé católica, se submetendo a suas doutrinas e estrutura de poder, notadamente, a tutela do Arcebispo de Olinda e Recife.

Durante os 15 anos de existência do Movimento Pró-Criança tem se mantido no cargo de diretor-presidente o sr. Sebastião Barreto Campello. Pessoa de personalidade com traços carismáticos, foi um dos idealizadores do MPC, reunindo amigos e pessoas que compartilhavam da mesma visão bem antes do ano de 1993, ano da fundação do Pró-Criança. Segue relato do vice-presidente da instituição sobre o processo de eleição e indicação de diretores:

“Nós temos aí uma eleição de dois em dois anos para indicação dos membros da diretoria, instituição dessa diretoria. Do ponto de vista da diretoria, a pessoa que nesses 15 anos vem se mantendo, é o presidente, Dr. Sebastião. Que é uma pessoa importantíssima. Ele é eleito, agora... A indicação é mais do Arcebispo. Esse conselho é presidido pelo Arcebispo, e ele é quem nomeia o presidente. Os demais diretores são eleitos para um período de 2 anos. Já houve diretores que entraram e saíram. Diretores são pessoas que ou as vezes já estão no Movimento ou que tem um determinada... Já demonstrou interesse, uma visão cristã da vida e tem interesse em apoiar – no sentido de trabalhar” (“A”).

Os demais diretores do MPC são escolhidos a cada dois anos pelo Conselho da instituição. Após eleição, os nomes necessitam ser confirmados pela Arcebispo de Olinda e Recife. Os membros da Diretoria são constituídos para um biênio, podendo ser reeleitos para outros biênios consecutivos. Todos os membros da Diretoria devem exercer seus cargos a título gratuito, segundo reza o estatuto da instituição, não podendo exigir qualquer remuneração do MPC para tal.

No nível intermediário, o processo de seleção através de uma consultoria externa é o mais utilizado para admissão de novos funcionários. Gestores, gerentes e coordenadores são captados no mercado externo através de recrutamento realizado por essas consultorias, sendo então selecionados, e logo após admitidos. Também existe espaço para indicação da direção neste sentido, refletindo, nesta situação, necessidade de laços de confiança desenvolvidos já com os indicados.

No âmbito operacional predomina a seleção de funcionários feita através dos próprios gestores e coordenadores, com o apoio do setor psicossocial. Existem como funcionários ex-alunos da instituição e também pessoas que começaram seu envolvimento enquanto voluntários. Alguns dos coordenadores e gestores que hoje estão no MPC entraram no MPC nessa condição, migrando para a condição de funcionários, e hoje assumindo cargos de maior responsabilidade.

A participação de funcionários nas seleções para as unidades é restrita às gestoras. As indicações provenientes de pessoas que já trabalham no MPC são acatadas como bem-vindas, principalmente, se advindas da direção.

Quanto ao processo para engajamento de voluntários, ele dá-se através de encaminhamento para o departamento psicossocial. Após checar a necessidade das unidades, e também verificar a unidade que mais se encaixe com o perfil do candidato a voluntário, ele

é encaminhado. A pessoa preenche uma ficha de voluntariado e passa por um momento de capacitação, no setor que deseja atuar. A campanha Clarear é um dos projetos do MPC que mais agrega voluntários hoje. São mais de 50 voluntários envolvidos com a captação de recursos.

Certos perfis são complicados de serem recebidos pela instituição. O destaque fica por conta de casos como de voluntários que ambicionam ser contratados pela instituição, os que deseja fazer algum tipo de assistencialismo, simplesmente por que acham “bonitinho” o trabalho, sem comprometimento mais afundo com a transformação social, e também aqueles que se voluntariam como um tipo alternativo de terapia, muitas vezes com o perfil do caso anterior. Os depoimento abaixo retratam essas questões, juntamente com a dificuldade de permanência dos voluntários em meio a adversidades:

“Há certo cuidado de não aceitar pessoas que verbalizam sofrer de depressão e estar a procura de uma ocupação para esquecer seus problemas ou que possuem interesse de ser contratados pela instituição; procuramos encaminhar as pessoas voluntárias no perfil para as áreas de sua aptidão, preenchemos com elas o termo de voluntariado e apresentamos as mesmas aos demais funcionários da instituição” (“L”).

“Lá a gente tem hoje, tem poucos, já teve muito mais. Tá em torno de 8 pessoas, contando com o pessoal do (...). Já teve tempo lá de 20, 25 pessoas engajadas. Muita gente se perde ao longo do ano, quando começa a chover. A gente tem essa dificuldade lá, sabe? Começa a chover, a gente vai perdendo os voluntários, entendeu? É uma dificuldade que Piedade tem é o acesso, é uma coisa que a gente tem...” (“H”).

“Uma coisa que a gente coloca é não colocar um voluntário para trabalhar diretamente com aluno ao ponto de assumir uma sala de aula, por exemplo. A gente não coloca. Porque... É a até chato falar. Mas, as vezes, o voluntário não tem compromisso. Então, a gente já ficou na mão do voluntário e por experiência própria a gente procura não deixa que isso aconteça. Outra coisa, tem toda uma linha de pensamento educativa que a gente constrói em equipe, ai chega uma pessoa, de fora, que a gente não sabe com vai trabalhar com os meninos alguma coisa e desmancha um trabalho que a gente vem fazendo. Eles podem trabalhar com os meninos mas não diretamente, ele podem vim aqui montar uma oficina , uma coisa assim, mas um curso não” (“R”).

### **5.3.5 Relacionamentos internos no MPC**

No Movimento Pró-Criança o relacionamento entre os membros da organização, sem distinção entre funcionários ou voluntários, foi descrito por palavras como profissionalismo, amizade, amor, respeito, compromisso com o trabalho, cooperação, solidariedade, dedicação, companheirismo, cumplicidade, ajuda mútua, dedicação e doação.

Pela natureza da organização, a identificação com a organização em razão da causa que todos abraçam costuma ser refletida nos laços entre os funcionários e voluntários. O depoimento abaixo frisa a importância que as crianças atendidas exercem no relacionamento entre os membros da organização:

“Acho que o sentimento maior presente nos relacionamentos é o amor. Se você ama o que você faz, supera todas as barreiras, todos os obstáculos. Não tem coisa melhor do que você ver o sorriso de uma criança dessa, criança como a gente já pegou, grupo aqui de chegar atirando pedra na vidraça e depois esse sorriso. E até o depoimento, que eu gosto de lembrar de uma, quando eu ia passando com ela, uma competição lá no Santos Dumont onde ela passou num sinal e ela disse assim: “eu vivia aqui e hoje eu sou atleta”. Então... Isso é marcante na vida da gente” (“K”).

Apesar da relação por igual no intuito do respeito desenvolvido por cada um ser unanimidade, relações com vínculo e cumplicidade pessoal maior costumam acontecer no MPC. Isto acaba por influir na maneira como uns tratam os outros, se não desrespeitando uns, mas privilegiando outros. O depoimento abaixo reflete isso:

“Tenho o sentimento de respeito entre os membros do MPC. Procuro ser o mais profissional possível. Embora tenho um carinho especial por alguns que considero verdadeiros amigos” (“L”).

Sobre os problemas de relacionamento dentro do MPC, eles existem, e muitas vezes causam seqüelas na qualidade da relação que se desenvolve entre as pessoas. Como as relações patriarcais tendem a se sobrepor às relações burocráticas, muitas vezes fala além da estrutura o tempo de casa que tem o agente, além da possibilidade de um papel agregador ou mesmo de um papel regulador mais acentuado em virtude das características da dominação patriarcal que afloram no sujeito. A possível implantação de uma área de gestão de pessoas para atuar na regulação das relações é desejada por funcionários. Os depoimentos a seguir demonstram essas idéias:



“A relação interpessoal aqui, eu acho, não de todos, mas de algumas pessoas, ainda com muita deficiência, acho que precisa ter um momento pra melhorar isso” (“K”).

“Entre os próprios funcionários mesmo, às vezes na questão do tratamento tá entendendo? Das pessoas, dos funcionários, às vezes né? Você às vezes não respeita o outro, vai então gente trata de uma forma até como se fosse um escravo, né? Assim de uma forma mais dura, mais agressiva, tá entendendo? Sempre existe isso, dentro da instituição existe. E a gente não tem assim uma área de recursos humanos, né? Pra cuidar desses setores, porque o recursos humanos que tem aqui é o que? Fazer folha de pagamento, né? Tem um funcionário que cuida da folha de pagamento e uma gestora financeira que cuida do lado financeiro, dos pagamentos. Mas a área de recursos humanos, da pessoa humana dentro da instituição que é o mais, que é fundamental, né? O principal, que é justamente a pessoa, aí gente não tem uma área que cuide disso aí. Tem 95 funcionários, 40 voluntários a gente já poderia também pensar nisso aí. Assim é importante em qualquer instituição, acho que é uma das coisas principais, componente principal é a questão dos recursos humanos, implantar recursos humanos, administrar conflitos, né?” (“P”).

No tocante ao relacionamento das gestoras com a direção, a proximidade diária proporciona uma confiança bastante enriquecida através do contato pessoal para compartilhar as dificuldades e oportunidades. Cada gestora sente-se bastante a vontade para tratar as várias demandas das suas unidades, principalmente, com o diretor-presidente. O olhar da gestora sobre a unidade passa a ser o olhar da direção também sobre ela. Segundo a gestora da unidade Piedade:

“A gente tá fazendo melhorias na própria estrutura da unidade. A gente tá ampliando, a gente ampliou esse ano, por exemplo, a parte de cima do anexo que a gente não tinha, hoje a gente já tem as salas realmente boas em cima. Então tudo isso, se não houvesse essa proximidade com a presidente e com a diretoria talvez eles não tivessem o olhar, porque eles não vão lá, a gente traz as informações, né? Vão assim esporadicamente, porque as atividades praticamente administrativas acontecem aqui na unidade dos Coelhos. Pra se deslocar até Piedade é complicado, você já esteve lá e percebeu que não é muito fácil o acesso. E quando chove é o caos. Então tudo isso se você não tiver essa proximidade com a diretoria, não vai funcionar. Eles precisam entender como é que funcionam os mecanismos das unidades com o olhar da gestora, com o olhar que a gente traz, eles fazem essa melhor alocação dos recursos” (“H”).

Ademais, é importante ressaltar sobre os relacionamentos no Movimento Pró-Criança que:

- A Unidade dos Coelhos é a que parece ter mais problemas de relacionamento interpessoal;
- A disputa por recursos acaba atingindo também a esfera dos relacionamentos, haja vista as pessoas levarem para o lado pessoal a liberação ou não de recursos para determinadas áreas ou atividades;
- Todos os participantes da organização têm um imenso carinho e admiração pelo diretor-presidente, Sebastião Campello, migrando, em certos casos, para um sentimento de temor e reverência pela sua pessoa.
- Os valores cristãos são exaltados e praticados de maneira enobrecedora pelo diretor-presidente, que os usa como princípios para seus relacionamentos, principalmente, quando recebe algum tipo de afronta de alguém.

## **5.4 Sistema técnico-operacional**

Segundo Alves (2003), o sistema técnico-operacional contempla a natureza das tarefas, fluxo das atividades e tecnologia prevalecente na organização.

As tarefas desempenhadas no Movimento Pró-Criança no atendimento direto às crianças requerem um nível alto de especialização. Para chegar ao objetivo de proporcionar à criança uma experiência dentro do MPC que possibilite atingir objetivos de socializá-la segundo princípios altruístas e que privilegiem a cidadania, os profissionais que trabalham diretamente com essas crianças necessitam de preparo específico, objetivando a educação integral da criança.

No tocante às áreas ligadas diretamente com produção e execução de projetos específicos, além de captação de recursos, os profissionais e voluntários necessitam também de capacitação específica. Estas tarefas estão ligadas ao contato direto com financiadores e instituições que através de parcerias viabilizam recursos para o MPC. A área contábil-financeira também exige maior especialização para lidar com seus processos específicos.

A necessidade de regras e manuais para execução das atividades é, em geral, dispensada. Apesar de tarefas definidas para as determinadas equipes, ou seja, cada setor com suas atividades específicas, sua execução proporciona vasto campo para inovação, já que a maneira de fazer as coisas varia de acordo com a necessidade vigente e a demanda específica da ponta da estrutura.

Quanto à relação entre metas estabelecidas e resultados alcançados, os resultados são supervalorizados em detrimento do alcance de metas. Casos de sucesso de crianças que puderam seguir uma carreira artística, esportiva ou profissional em qualquer outra área são citados com bastante frequência por todos os participantes da ONG. Ademais, realmente são vários casos concretos de sucesso de menino e meninas que estão hoje seguindo carreira, inclusive, internacional.

Esta relação entre metas e resultados remete ao privilégio que é concedido às atividades fim em detrimento das atividades meio. Esta situação chega a gerar algumas disfunções no dia-a-dia organizacional, tal qual expressam os depoimentos abaixo:

“Na captação de recurso eu preciso de muitas informações, eu vou tá apresentando o Movimento Pró-Criança. E eu não tenho um banco de dados. Em alguns momentos sou questionado quantos alunos tem? Quantos se formaram? Eu acho que dava pra dar uma melhorada com relação a isso. E eu acredito que existe isso, isso é o básico em qualquer instituição, ter um banco de dados com essas informações. Então se eu tivesse informações com maior facilidade, eu tenho que mandar um comunicado, tenho que esperar um retorno para poder montar. Outra coisa, registro das atividades, fotos, eu preciso disso para o relatório. As vezes eu fico mandando relatório sem fotos porque não tem, tem diversas fotos, se eles fizessem isso, passasse pro meu e-mail o que tiver acontecendo, pra mim ficaria bem melhor. A gente trabalhasse mais junto. Não sei se é deficiência minha também, acredito que seja, né? Talvez a sobrecarga de trabalho faça com que eu ainda não tenha, já passei em alguns momentos, mas não funcionou. Ou a maneira como eu estou direcionando, não sei. Mas se tivesse esse resumo dessas informações e viesse pra mim, ficaria melhor até para eu poder sintetizar, já teria isso. Por exemplo, Chesf também que é um projeto também que eu faço relatório, eu precisei de algumas informações e tive dificuldade pra receber. Sei que tem isso aí, eu vejo que esta sendo realizado” (“K”).

“Deixa muito a desejar. Aí tem que melhorar. Primeiro terá que haver a informatização das matrículas. Nós temos 8 mil fichas dos meninos que já passaram por aqui. Se você me pedir um dado tem que correr essas 8 mil fichas... Impossível, né? Tem que informatizar. Estamos começando a informatizar. Aí eu acho que facilitará muito. Quantos tão empregados, né, 90 dias depois que saíram daqui...” (“F”).

A seguir, estaremos discutindo os resultados obtidos à luz do Modelo Multidimensional Reflexivo de Alves (2003).

## 6 O Modelo de análise e o MPC

---

Neste capítulo abordamos aproximações e distanciamento entre a organização estudada (tipo real), e os tipos e subtipos apresentados pelo modelo de Alves (2003) (tipo ideal). No decorrer dele, serão resgatadas evidências que ilustraram tópicos anteriores neste trabalho a fim de proporcionar uma avaliação mais clara entre o pensamento teórico e a realidade empírica estudada.

A análise da configuração organizacional-administrativa do Movimento Pró-Criança à luz dos tipos e subtipos estruturais derivados do modelo de Alves (2003) foi realizada através de variados aspectos. No tocante à inter-relação entre o agente e a estrutura, foi observada a interferência do comportamento dos agentes sobre os processos de mudanças no MPC; o impacto provocado pelos processos de tomada de decisão, de comunicação e de integração no desempenho dos agentes na organização; e os valores referenciados pelos membros que afetam a estrutura organizacional da ONG. Desta maneira, o indivíduo e a estrutura foram dimensões reconhecidas como reciprocamente condicionantes, com certo predomínio do agente.

Abaixo são listadas algumas características da organização estudada que podem nos ajudar a identificar um subtipo mais próximo à sua realidade:

- Missão e costumes, visão e valores, princípios de ação e normas sociais são mecanismos de regulação bastante utilizados;
- Controles são mais de natureza normativa, implicando comprometimento mais de natureza afetivo-moral que calculista-utilitário;
- As formalidades são mitigadas, possibilitando distribuição pela empresa das informações táticas e operacionais;

Mediante estes fatores, podemos sugerir o subtipo liberativo-transformador como aglutinador das características visualizadas na organização. Além destes pontos destacados podemos trabalhar com mais variáveis de análise para averiguações deste subtipo do modelo como sendo o mais próximo à realidade do MPC.

Quanto à dimensão do tempo, ou seja, passado, presente e futuro, foram detectadas na organização imbricadas entre si. Isto pode ser identificado na predisposição para mudanças

capitaneada pela direção do MPC e também por suas gestoras e coordenadores. O hoje e o amanhã têm valorização maior do que o passado na instituição. Mesmo assim, apesar da constante inovação da maneira de “fazer” o Pró-Criança, o registro do passado permanece atuante, possibilitando manter viva a memória da organização, além da celebração dos resultados e patamares outrora atingidos. Desta forma, o presente e o futuro têm primazia sobre o passado.

Quanto ao ambiente externo do MPC, configura-se como de média complexidade, baixa competitividade, alta dinamicidade e média previsibilidade, distinções previstas no subtipo em questão. Os diversos atores com quem a instituição interage proporcionam um ambiente externo que provoca mutações, acima de tudo, pautadas por busca de novas oportunidades, como por exemplo, de recursos para projetos. A relação com o Estado é relativamente boa, no sentido que a instituição auxilia-o na atividade de proteção, regeneração e educação de crianças.

Sobre as articulações externas promovidas pelo MPC, é notória a liderança demonstrada em relação a movimentos sociais e que agregam forças para combate à situação de rua de crianças no estado de Pernambuco. Notadamente, o diretor-presidente, Sebastião Campello, é dotado de um carisma especial para tal atividade de agregar instituições e pessoas, além de competência intelectual e instrumental para tanto.

Internamente, a utilização de controles de natureza normativa sobrepõe-se aos de natureza utilitária, apesar da existência também desse último. O treinamento é pouco utilizado como ferramenta de controle, já que, objetivamente, praticamente inexistem programas formais de treinamento. Desta forma, recompensas e punições incorporam aspectos subjetivos e também objetivos.

O quadro de funcionários hoje tende a ser recrutado e selecionado mediante processos impessoais, meritórios. É uma demanda crescente na organização. Entretanto, o acolhimento de indicações para seleção sempre foi marca do MPC, sendo os critérios subjetivos e laços pessoais o método largamente utilizado para seleção de boa parte dos funcionários e voluntários que hoje estão na organização.

A escolha dos dirigentes reflete o caráter patriarcal nas relações. O dirigente principal, desde o princípio a mesma pessoa, deve ser, estatutariamente, escolhido pelo Arcebispo de Olinda e Recife. Esta escolha dá-se em razão da necessidade de testificação pessoal da capacidade e envergadura necessária para cumprir a missão a que se propõe o Pró-Criança, além de, principalmente, os valores da Igreja Católica. Os demais diretores passam pela chancela do Arcebispo, além dos agentes do nível intermediário da organização também se

submeterem a aprovação do escalão estratégico. Estes últimos, também requerendo uma capacidade instrumental objetiva para dar cabo de suas responsabilidades.

No tocante à orientação dos agentes, eles demonstraram as razões afetivas e da tradição como sendo principais na maneira de agir dos participantes da organização. A racionalidade instrumental assume papel menor na motivação dos agentes, mas também está presente, tal qual propõe o modelo em estudo. Esta última motivação, inclusive, tende a evoluir em razão do crescimento do porte da organização, conseqüentemente, de seus controles burocráticos e natural descarismatização na organização.

Quanto às relações interpessoais, elas gozam de forte influência de laços patriarcais (lealdade/fidelidade) e emocionais. A lógica do acesso privilegiado de algumas pessoas a certos membros dos escalões mais altos da organização remetem a criação de vínculos de dependência e proteção concedidos pelo patriarca. No MPC, estes vínculos proporcionam coesão à organização, entretanto, em alguns momentos, sugere privilégios contestados pela lógica burocrática crescente. O amor mútuo em razão da causa abraçada por todos parece dar mais “*liga*” a esta coesão.

Feitas essas considerações através das dimensões do tempo do agente, ambiente externo, controles, recompensas e punições, quadro de funcionários, escolha dos dirigentes, orientação dos agentes e relações interpessoais, passamos a perceber que a configuração organizacional-administrativa do MPC apresenta elementos flexibilizados, mas também burocráticos. O quadro abaixo resume estes elementos:

ELEMENTO DE ANÁLISE	TIPO REAL
Relação agente e estrutura	Reciprocamente condicionantes, com predomínio do agente
Dimensões do tempo	Passado/presente/futuro imbricados entre si, com supervalorização do presente/futuro,
Ambiente externo	Média complexidade, baixa competitividade, alta dinamicidade e média previsibilidade, com alta predisposição para alianças externas
Controles	Os de natureza normativa sobrepõem-se aos de natureza utilitária
Recompensas e punições	Incorporam aspectos subjetivos e também objetivos.
Quadro de funcionários	Convivência entre processos formais de seleção e

	indicações/critérios subjetivos para contratação de novos funcionários
Escolha de dirigentes	Forte caráter patriarcal
Orientação dos agentes	Razões afetivas e da tradição como sendo principais, além do crescimento da orientação pela racionalidade instrumental
Relações interpessoais	Forte influência de laços patriarcais (lealdade/fidelidade) e emocionais

**Quadro 15(6):** Associação dos elementos de análise e as características do tipo real estudado

(Fonte: Elaborado pelo autor)

Vistas estas considerações, para enriquecimento da compreensão da realidade estudada, o arranjo estrutural em questão pode ainda suscitar aproximação com um outro subtipo do modelo.

No Movimento Pró-Criança a ocorrência da orientação burocrática, meios adequados aos fins, existe de maneira bastante intensa no que tange à gestão dos recursos financeiros. A cobrança que os financiadores de projetos e demais contribuintes exercem sobre a instituição requer o acompanhamento em tempo real da utilização de recursos nas atividades fim do MPC. Apesar do caráter emotivo das relações interpessoais, uma burocracia incipiente levanta-se para proporcionar uma coesão mínima no sentido de preservar as relações hierárquicas. O próprio crescimento da organização tem proporcionado este novo quadro, já que, a chegada de funcionários cooptados diretamente no mercado favorece o mérito como fonte de legitimidade na estrutura, apesar de sua convivência com aspectos patriarcais. Desta maneira, a forte orientação da organização aos fins proporciona um amplo espaço para se “passar por cima” da burocracia em razão do atendimento ao alcance de resultados satisfatórios e/ou notáveis.

Quanto a controles empreendidos no MPC, o equilíbrio entre os utilitários e normativos é desigual. São mais de natureza normativa, sendo a “causa” tomada pelos integrantes da organização como base para suas ações. Mesmo assim, o exemplo relatado neste trabalho sobre a implantação de uma sistemática de registro de ponto demonstra uma das formas de controle utilitários que sofre implementação há certo tempo, e, mesmo encontrando dificuldades, premedita sua total eficiência para momentos breves na instituição. Existem áreas que tendem mais a utilização de rotinas, enquanto outras ressaltam a inovação. Nos dois casos, vale ressaltar, o cultivo de relações interpessoais afáveis é buscado.

O quadro abaixo representa os elementos da dinâmica organizacional em relação aos subtipos estruturais derivados do modelo de Alves (2003). Ressaltados em azul estão aqueles elementos que podem ser considerados predominantes na dinâmica organizacional do MPC segundo entrevistas realizadas durante esta pesquisa. Deve-se considerar *total ou alta preponderância da referida variável* (++), *presença parcial ou fraca da variável* (+-) e *pequena ocorrência da variável ou sua ausência* (--):

<b>Variáveis da dinâmica Organizacional</b>	<b>Tipo ordenativo-Conservador</b>	<b>Tipo equiparativo-Adaptador</b>	<b>Tipo liberativo-transformador</b>
<i>Conservação</i>	++	+-	--
<i>Mudança</i>	--	+-	++
<i>Repetição</i>	++	+-	--
<i>Originalidade</i>	--	+-	++
<i>Rigidez</i>	++	+-	--
<i>Flexibilidade</i>	--	+-	++
<i>Estabilidade</i>	++	+-	--
<i>Instabilidade</i>	--	+-	++
<i>Disciplina</i>	++	+-	--
<i>Autonomia</i>	--	+-	++
<i>Tradição</i>	++	+-	--
<i>Contemporaneidade</i>	--	+-	++
<i>Regulamentação</i>	++	+-	--
<i>Desregulamentação</i>	--	+-	++
<i>Padronização</i>	++	+-	--
<i>Criatividade</i>	--	+-	++
<i>Rotina</i>	++	+-	--
<i>Inovação</i>	--	+-	++
<i>Controle</i>	++	+-	--
<i>Iniciativa</i>	--	+-	++
<i>Centralização</i>	++	+-	--
<i>Descentralização</i>	--	+-	++

**Quadro 16(6):** Componentes da dinâmica organizacional segundo realidade estudada no MPC

(Fonte: adaptação de Alves, 2003).



Desta forma, reconhecemos que não é tarefa deste estudo enquadrar a organização em questão exclusivamente em um dos subtipos do modelo. Logo, é coerente afirmar que o subtipo estrutural equiparativo-adaptador também pode ser de grande valia para explicar a configuração organizacional-administrativa do MPC.

O subtipo equiparativo-adaptador apresenta três sub-variáveis (rever seção sobre revisão teórica). No caso do MPC, podemos observar que a realidade estudada agrupa componentes das sub-variáveis I e II. Da variante I podemos apontar que a realidade estudada possui o componente “patriarcado renovador”. Já da variante II, podemos apontar como contidos na realidade estudada os componentes “burocracia mais flexível” e “liderança com traços carismáticos mitigados”. O quadro abaixo proporciona melhor visualização destas sub-variáveis apontadas:

<b>Tipo-base Equiparativo-adaptador (situação original)</b>	<b>Variante I do tipo Equiparativo-adaptador</b>	<b>Variante II do tipo Equiparativo-adaptador</b>
<b>Burocracia flexível</b>	XXXXXXXXX	Burocracia mais flexível
<b>Patriarcado renovador</b>	Patriarcado renovador	XXXXXXXXX
<b>Liderança com traços carismáticos mitigados</b>	XXXXXXXXX	Liderança com traços carismáticos mitigados

**Quadro 17(6):** A configuração organizacional-administrativa – segundo variações do tipo equiparativo-adaptador – encontrada no MPC  
(Fonte: Elaborado pelo autor com base em Alves, 2003, p. 158)

A variante III do subtipo equiparativo-adaptador não se enquadra para fins da análise do MPC. Isto dá-se em razão da burocracia vigente ser de caráter mais flexível, além de existir uma dimensão patriarcal acentuada, e também não se observar a fraca presença ou ausência da dimensão liderança carismática moderada. Logo, esta variante não foi levada em consideração para entendimento da organização em questão.

Antes de identificar o tipo de agente organizacional do MPC conforme o OMR é necessário considerar algumas questões relevantes. É possível encontrar na organização em questão, em posições hierárquicas similares, agentes organizacionais com perfis diferentes, ou, ainda, outros com perfis semelhantes, mas em áreas e posições hierárquicas distintas.

Como exemplo podemos citar a existência de gestoras de unidade com um perfil que aproxima-se do AMR conservador, e outras do adaptador. Ainda, podemos ter agentes com perfil adaptador, entretanto, na posição de coordenadores de departamentos.

Quanto ao agente ligado diretamente à área fim da organização, não foi possível observar um perfil que pudesse identificá-los pela uniformidade neste sentido. Vários deles têm um perfil conservador, como os mais antigos na organização, notadamente; outros têm perfil transformador, não necessariamente sendo integrantes com menos tempo de casa. Quanto aos integrantes das áreas meio, observou-se tanto agentes com perfil adaptador, como os ligados à gerência administrativo-financeira, ligados a controles e demonstrações financeiras, quanto agentes com perfil conservador, no mesmo setor. Até mesmo a figura do Arcebispo de Olinda e Recife poderia suscitar a forte imagem do AMR ordenativo; entretanto, além da tradição, o mesmo apresenta aspectos burocráticos também em forte intensidade. Logo, não foi percebida relação expressiva entre o tempo de casa ou a alocação em área fim ou meio que determinasse o perfil do agente segundo o OMR.

Desta forma, não foi observada relação entre a posição na estrutura e o perfil do agente no MPC. Logo, não há como relacionar os três tipos de AMR de Alves (2003) com a posição na estrutura. Podemos apenas afirmar então que os referidos tipos estão presentes nas mais diversas áreas e posições hierárquicas do MPC.

Pôde-se observar uma relação comum a todos os agentes: eles são orientados não só por sentimentos afetivos ou componentes tradicionais, mas também de maneira racional. Seu comprometimento maior dá-se por caráter moral, principalmente quanto aos voluntários. Apesar disso, um caso extremo, e não tratado pelo modelo, tal qual explicitado no referencial teórico deste trabalho, pôde ser observado: a ausência de aspectos utilitários na motivação de alguns destes últimos. As rotinas, normas e regras oferecem consistência mínima à organização para uma determinada regularidade em seu funcionamento, entretanto, a subjetividade que guia os integrantes da organização continua a privilegiar o tempo passado, o presente e o futuro, tornando essas três dimensões do tempo presentes em suas ações – mesmo que em intensidades diferentes. As relações no ambiente de trabalho não chegam ao extremo de operar sua totalidade de maneira pessoal; logo, as relações impessoais também têm seu papel para operação da organização.

Mediante estas colocações, o agente organizacional no MPC, segundo o OMR, pode ser considerado como do tipo adaptador.

Quanto ao agente principal da organização, o diretor-presidente, é identificado como um subtipo híbrido que alterna sua atuação mediante a dinâmica da organização: hora

enquanto AMR transformador, ora AMR adaptador. Esta combinação não está previamente desenvolvida no modelo em questão, entretanto é possível caracterizarmos o tipo real, para fins deste estudo, numa zona mista. A atuação do agente como transformador ou adaptador vai variar de acordo com a dinâmica de organização, interações e reordenamento, já prevista no modelo de Alves (2003).

Enquanto AMR transformador, possivelmente em maior intensidade do que o segundo tipo aqui colocado, o diretor-presidente vale-se de seu espaço de ação expandido por domínio da tradição e do carisma supervalorizando a mudança, a flexibilidade, a originalidade e a inovação. Seus constantes desafios lançados a sua equipe provocam um movimento espontâneo que impulsiona o alcance de novos patamares organizacionais. O agente, então, tem nítida primazia sobre o sistema-organização.

Já na sua atuação enfocada mais como AMR adaptador, ocorre uma tendência ao equilíbrio dinâmico entre mudança e conservação, flexibilidade e rigidez, autonomia e disciplina, controle e iniciativa. Logo percebemos o não privilégio do agente sobre o sistema-organização e vice-versa. Nesta situação, inclusive, brota com maior intensidade sua predisposição estratégica para trazer para atuar na sua equipe de diretores-gestores pessoas com capacitação técnica acentuada, além, claro, de gozarem da evidência de laços afetivos em razão do carisma pessoal e do perfil de patriarca que o diretor-presidente assume na organização. Isto deve-se, possivelmente, pela consciência da necessidade de perpetuar a organização e sua forma de ser.

Quanto ao perfil carismático do AMR principal, ele incorpora a figura do *líder empresarial com traços carismáticos* (ALVES, 2003), tendo o carisma associado à coesão interna e um “sentido de missão” incorporado nele. A emergência desse tipo de líder dá-se de um processo que integra as habilidades e a personalidade do líder, as crenças e objetivos compartilhados, o vínculo afetivo entre os integrantes da empresa e a interação destes com o líder. Pelo seu perfil empreendedor e de uma história de vida de lutas e sucessos, o diretor-presidente corrobora com o OMR quando este afirma que além da sua capacidade de liderança, a ação do agente organizacional é potencializada pelo seu estoque de conhecimentos e pela sua trajetória de sucessos (ALVES, 2003, p. 120).

Podemos então perceber que, no MPC, o AMR principal tende a assumir em variados momentos uma postura mais do tipo do AMR transformador em algumas situações, e mais do tipo do AMR adaptador em outras, ocasionando uma maneira híbrida de atuação em muitas situações.

Assim, podemos apontar como aspecto de afastamento entre a realidade estudada e o OMR a definição imprecisa do agente principal da organização numa caracterização fechada entre AMR transformador e AMR adaptador. Além disso, a dificuldade em definir um subtipo estrutural único que atendesse à realidade estudada no MPC foi presente, havendo então a caracterização entre duas estruturas derivadas do modelo: a liberativo-transformadora e a equiparativo-adaptadora, com leve predomínio da segunda. Esta questão, logicamente, não é de ambição do modelo proposto, haja vista a admissão deste ponto como uma de suas restrições, já que modelos são um construto que o pesquisador elabora para representar um objeto mais complexo e abrangente, com o propósito de ser melhor compreendido um conjunto de características que mais lhe interessa sob determinadas condições (ALVES, 2003), e não a total fidedignidade à realidade.

Durante a pesquisa a dificuldade com o manuseio das categorias de análise do Modelo Multidimensional Reflexivo (ALVES, 2003) foi notória. Torná-las operacionais necessitou de apoio conceitual, com maior intensidade, de Hall (2004). Esta observação já havia sido feita por ocasião de trabalhos de CORREIA (2007) e PEREIRA (2008).

A seguir, serão tecidos comentários finais sobre este trabalho.

## 7 Considerações finais

---

Nesta seção final haverá breve retomada de alguns aspectos abordados na introdução deste trabalho, apontando-se limitações do estudo e sugerindo-se tópicos para a realização de outras pesquisas.

A pergunta que serviu de norte à construção desta seção final foi: **o que se desejou com este estudo?** Este estudo buscou analisar uma organização não governamental, o Movimento Pró-Criança – MPC, à luz do modelo de análise multidimensional-reflexivo de Alves (2003), testando sua aplicabilidade para a compreensão de uma organização distinta das organizações empresariais. Como meio para alcançar o objetivo proposto, foram identificados, descritos e comentados as características estruturais do Movimento Pró-Criança, os seus dispositivos de coordenação, os seus agentes organizacionais e os relacionamentos internos, seu sistema técnico operacional, bem como o relacionamento da instituição com o seu ambiente externo.

Assim como já discutimos na seção anterior, a configuração organizacional-administrativa do Pró-Criança, mediante coleta e análise de dados, aproxima-se (com maior intensidade) do tipo-base equiparativo-adaptador, com propriedades das variantes I e II, e o AMR adaptador (ALVES, 2003), e também do tipo-base liberativo-transformador. A organização apresentou-se numa esfera patriarcal renovadora acentuada e dimensão burocrática flexível, além da ação de uma liderança com traços carismáticos mitigados.

O distanciamento da realidade estudada (tipo real) e o modelo multidimensional-reflexivo (tipo ideal) pôde ser identificado quanto à motivação dos agentes. Tal qual Pereira (2008) havia identificado ao analisar o referido modelo numa instituição religiosa, a forma como os integrantes da organização se sentem imbuídos da responsabilidade da realização de suas tarefas, no caso dos voluntários, nos remete a uma lógica diferenciada, ligada a aspectos, quase que em sua totalidade, subjetivos. Para um voluntário, em casos extremos, a vontade de realizar suas atividades pode estar desprovida de aspectos utilitaristas, e esta é uma situação que foge da análise sistemática do modelo, segundo o próprio autor (ALVES, 2003).

Estariamos tratando, então, de um forte componente ideológico imbricado na ação do agente. Situações extremamente desfavoráveis para a consecução dos objetivos organizacionais numa ONG são superadas, ou minimizadas, em razão de um anseio maior, uma força maior que motiva o voluntário a continuar lutando pela causa, mesmo com uma lógica de miserabilidade avançando mais e mais sobre as crianças da cidade.

Outro ponto a ser destacado desse afastamento é a possibilidade de um mesmo agente assumir um subtipo híbrido, entre *transformador* e *adaptador*. Apesar do modelo não fazer apologia a um maniqueísmo metodológico na identificação do perfil do agente, a ocorrência de um caso que mescla dois subtipos do AMR não está prevista nele. Logicamente, podemos apontar uma característica preponderante, mesmo que em leve intensidade, que identificaria, nesse caso, o agente como do tipo adaptador.

Também não foi observado um único subtipo estrutural que pudesse abarcar todas as características da organização estudada. Foi necessário interpretar a estrutura organizacional-administrativa segundo o subtipo liberativo-transformador e também o equiparativo-adaptador, este último segundo aspectos das variantes I e II. Como já afirmado, a aproximação de maior intensidade deu-se em relação ao tipo-base equiparativo-adaptador.

O distanciamento apresentado não nos imbuí, neste momento, de sugerir ajustes no modelo, haja vista o mesmo ter sido desenvolvido para análise de organizações empresariais, e, para tanto, cumpre perfeitamente sua missão. Alves (2003) mesmo ratifica que OMR não tem a intenção de impor uma estrutura conveniente a todas as organizações, alegando que o OMR não é de natureza prescritiva, mas sim um instrumento analítico; e tampouco considera que existe uma única configuração-administrativa adequada para todos os setores ou áreas da organização.

A escolha do OMR para análise do MPC apresentou-se adequada, visto que possibilitou observar a organização por dimensões variadas, em especial, quanto a aspectos informais e subjetivos da organização. Logo, a análise fica enriquecida. Aplicar o modelo de Alves (2003) para o estudo de uma organização não-governamental foi importante, haja vista a análise organizacional não apenas preocupada em estudar a estrutura da organização, mas, sobretudo, proporcionando espaço para mostrar a presença dos agentes e suas ações, seus valores, sua reflexividade, suas inquietudes, aspectos esses que provavelmente ficariam privados não fosse a multidimensionalidade do OMR.

Tendo este trabalho realizado um teste prático de posições, possivelmente cumpriu sua função de tentar aproximar teoria e prática, concordando com Demo (1987): "Nada melhor para a teoria do que uma boa prática e vice-versa" (p. 26). "Não há teoria sem prática, e vice-versa. Não se podem embaralhar as duas, nem separá-las de forma estanque" (p. 75).

Faz-se também necessário nesta seção final retomar alguns aspectos que balizaram a realização deste trabalho.

As organizações não governamentais vivem um crescimento acentuado nos dias de hoje. A fatídica realidade da inoperância do Estado em prover o bem-estar ao povo tem

motivado várias pessoas, grupos, associações, empresas a realizarem tarefas que tentam suprir a lacuna deixada por ele.

Mediante o estudo realizado foi possível contemplar uma organização que teve seu nascimento nesse contexto. Exercer atividades para o bem das crianças da cidade não representa apenas um bem para elas mesmas, mas para toda a sociedade, a medida que causa influencia no ciclo de miséria e falta de esperança vivenciado pelas comunidades pobres.

Apesar de nascer para variadas missões tão nobres, as organizações não governamentais acabam por enquadrar-se num formato organizacional não livre da esfera da eficiência. As atividades deixam de ser meras obras sociais motivadas pela fé e o amor para se enquadrarem numa estrutura. Isso não reduz, logicamente, a grandiosidade destas instituições: apenas as encerra, na “gaiola de ferro” a que estão submetidas as organizações dos tempos modernos. Pressões por eficiência, bons resultados, atividades ótimas, acabam por imprimir a estas organizações um julgo, muitas vezes, mais pesado do que elas podem carregar. Não se propõe, aqui, de todo, um retorno às organizações desprovidas da racionalidade instrumental, mas sim, a parcimônia necessária à perpetuação não só da estrutura da organização, mas também das motivações primeiras, dos sentimentos nobres e pacificadores que envolvem o início de organizações deste cunho. O terceiro setor tem se tornado um “mercado” cada vez mais promissor nos dias de hoje, em franca expansão. Isto suscita em nós indagações sobre o futuro deste, por conseguinte, das organizações nele contidas.

Estudar organizações tais quais o Pró-Criança a partir de um modelo como o de Alves (2003) pode proporcionar aos estudos da Administração enriquecimento tanto no próprio entendimento da organização quanto na possibilidade de intervenção planejada na sua estrutura, possibilitando caminhos razoáveis ao crescimento e perpetuação delas. Dessa forma, o modelo em questão tem carregado a tarefa de abrir discussão acerca de variados tipos de organização, compreendendo-lhes acima das relações causa-efeito em torno da eficiência. Basta observar os objetivos de cada organização estudada pelo modelo para perceber o privilégio de organizações muitas vezes preteridas pelos estudos “gerencialistas”: num presídio busca-se ressocializar, num hospital universitário busca-se reabilitar os pacientes e ensinar aos estudantes. Numa igreja reformada busca-se levar o homem a um relacionamento salutar com Deus. Numa ONG que trabalha com crianças e adolescentes, busca-se formar cidadãos, franqueando a eles um presente/futuro proveitoso e cheio de dignidade, minimizando os riscos da marginalidade e dos efeitos deletérios da miséria social.

Reforçamos, então, que ter utilizado um modelo que abrange grande parte de uma estrutura organizacional foi de total importância para resultados satisfatórios desta pesquisa.

Foi através da aplicação do OMR que se pôde responder à pergunta norteadora deste estudo, como já visto, como também houve a oportunidade de atingir o objetivo geral e os específicos propostos para este trabalho.

Um dos relevantes resultados deste estudo para a organização estudada foi a possibilidade de um conhecimento mais profundo acerca de sua estrutura, tal qual ainda não havia sido realizado. Apesar de não ser objetivo deste trabalho, em si, proporcionar eficiência para a organização estudada, provavelmente este estudo servirá de base inicial para a reformulação do planejamento estratégico da organização, realizado pela primeira e única vez no ano de 2003. Afinal, só é possível praticar um saudável processo de mudança quando conhecemos a fundo o objeto que desejamos mudar. Além disso, o simples fato de os agentes organizacionais passarem por entrevistas proporciona a eles a oportunidade de processar de maneira cognitiva suas atividades e ações, trazendo a possibilidade deles reavaliarem sua dinâmica no MPC.

Um outro fator a ser ressaltado é que este estudo agrega um maior número de informações científicas acerca do Movimento Pró-Criança. A ONG já foi objeto de estudo em três outras oportunidades, por ocasião dos trabalhos de Silva (2004) e Dias (2008), dissertações de mestrado defendidas no PROPAD/UFPE, além do trabalho de Beltrão (2007).

Algumas limitações podem ser apontadas quanto ao desenvolvimento deste trabalho. Notadamente, um maior número de entrevistas com os integrantes do Movimento Pró-Criança. Obviamente, este trabalho não adotou uma postura metodológica quantitativa, de maneira que exigisse uma amostra percentualmente maior em relação ao universo da organização. Entretanto, ter pesquisado mais participantes da organização proporcionaria maior abrangência dos resultados.

Outro fator que pode ser apontado como restrição foi a não realização de entrevistas com os beneficiários da organização. Podemos encarar como beneficiários tanto as crianças e adolescentes, quanto suas famílias, em especial, as mães. Seria importante ter entendido a lógica que faz com que o MPC preste o serviço que desenvolve à comunidade através do ponto de vista destes. Possivelmente teríamos maiores esclarecimentos sobre o sistema técnico-operacional do MPC, dos relacionamentos externos, além das demais influências na maneira de ser da instituição que possivelmente seriam descobertas.

Além dessas limitações, destaca-se a probabilidade de que alguma dimensão não tenha sido captada pelo modelo e pelo pesquisador, tendo em vista a singularidade e complexidade da organização estudada, assim como também o fato de os achados da pesquisa não serem passíveis de generalização. Contudo, desde o início assumiu-se que este não era o objetivo



deste estudo, muito embora os resultados possam ser utilizados parcialmente em outras instituições do mesmo ramo, observando que sua aplicabilidade seja precedida de interpretação e adaptação dos mesmos à realidade organizacional vigente.

Mediante estas considerações, abaixo são apresentadas sugestões para novos estudos:

- Estudar separadamente as três filiais do MPC, oferecendo descrição e análise apurada de cada uma;
- Estudar mais outras três organizações não-governamentais que trabalhem também com assistência e formação de crianças e adolescentes no Estado;
- Estudar outras ONG não ligadas a estruturas religiosas;
- Fazer um estudo onde predomine a percepção dos funcionários/voluntários operacionais, ou seja, diretamente ligados à ponta da estrutura da ONG;
- Analisar uma ONG de porte maior mantida com recursos, diretamente, da iniciativa empresarial;
- Estudar uma ONG que realize suas atividades exclusivamente com pessoas voluntárias.

## Referências

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. A Atualidade da Epistemologia Weberiana: uma aplicação dos seus tipos ideais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes Zouain. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004a.

\_\_\_\_\_. A hibridez da estrutura em duas grandes empresas: uma abordagem analítica multidimensional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004b. 1CD-ROM.

\_\_\_\_\_. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais Contemporâneas**, 1ed. Recife: Editora Universitária – UFPE, 2003.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BANDEIRA, Maria Francisca Pinheiro Coelho Lourdes & MENEZES, Marilde Loiola de Menezes. **Política, ciência e cultura em Max Weber**. Brasília: EDUNB, 2000.p. 243-253.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BELTRÃO, Vera L. **Movimento Pró-Criança – Espaço Maria Helena Marinho – Música e dança como resgate da identidade / Vera Lúcia Beltrão** – Recife: O autor, 2007.

BENDIX, R. **Max Weber um perfil intelectual**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1986.

CARVALHO, Cristina Amélia de. **El control organizativo em organizaciones no gubernamentales: una perspectiva institucional – Tesis Doctoral**. Córdoba: Universidad de Córdoba – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 1997.

\_\_\_\_\_. **O Poder nas Organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.

CLEGG, Stewart. **Organizações Modernas**. Celta: Oeiras, Portugal, 1998.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R; SHINDLER, Pámela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORREIA, Milka Alves. **Análise de uma organização hospitalar à luz do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003)** / Milka Alves Correia. – Recife: O Autor, 2007.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1987.

DIAS, Cecília de Melo. Condições Capacitadoras à Criação do Conhecimento Organizacional: o caso do Movimento Pró-Criança. Dissertação defendida no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2008.

DINIZ, João H. A. da S. **O reflexo dos ajustes das Organizações Não-governamentais Internacionais – ONGIs, às modernas práticas administrativas, sobre o seu caráter institucional original**. Recife: O Autor, 2000. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

ESPAÇO MARIA HELENA MARINHO. Site oficial da instituição. Disponível em: <http://www.emariahelenamarinho.com.br/>. Acesso em: 10/12/2008.

ESTATUTO DO MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA, 1993.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.

\_\_\_\_\_. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LUKES, Steven. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T., NISBET, R. **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-bass, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações**. In: BERNARDES, Cyro. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar et al, **A Burocracia**, \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_: Socicultor, 1960.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: Evolução e Crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA. Estatuto. Recife, 1993.

MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA. Site oficial da instituição. Disponível em: <http://www.movimentoprocrianca.org.br/>. Acesso em: **05/04/2008, 07/07/2008**.

MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA (MPC). Presidência. **Movimento Pró-Criança: Uma metodologia de ação**. Relatório. Recife: o autor, 2008.

PEREIRA, Artur George de Andrade. **A análise de uma Instituição religiosa à luz do modelo multidimensional-reflexivo: A Igreja Presbiteriana em Jardim Atlântico - Olinda/PE** / Artur George de Andrade Pereira. Recife: o autor, 2008.

PRÓ-CRIANÇA. **Relatório Anual de Atividades do Movimento Pró-Criança**, 2007.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Atividades do Movimento Pró-Criança**, 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Atividades do Movimento Pró-Criança**, 2005.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Atividades do Movimento Pró-Criança**, 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Atividades do Movimento Pró-Criança**, 2003.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Atividades do Movimento Pró-Criança**, 2002.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Atividades do Movimento Pró-Criança**, 1996.

SALAMON, Lester M. & ANHEIER, Helmut K. **Defining the nonprofit sector: A crossnational analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SALOMON, Lester. **A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SILVA, Georgia Patrícia. **Planejamento Estratégico Participativo como Fonte de Capital Social**. Dissertação defendida no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2004.

SOUZA, Jessé (Org.). **A atualidade de Max Weber**. Brasília: Ed. UNB, 2000.p.305-323.

\_\_\_\_\_. **O Malandro e o protestante: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira**. Brasília: Ed. UNB, 1999.

TENÓRIO, Fernando. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1974.p.109-219.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes Zouain. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 1 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**, 11ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. **Economia e Sociedade**, vol. 2. Brasília: UNB, 1999.

\_\_\_\_\_. **Ciência e Política: duas vocações**. São Paulo: Martin Claret, 2005.

\_\_\_\_\_. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal**. In: CAMPOS, Edmundo (orgs.) **Sociologia da burocracia**, 4ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **Apêndice “A” – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada – Diretor-Presidente, Vice-Presidente e Diretor-Fiscal do MPC**

### **RAPPORT:**

- I) Explicar o objetivo da entrevista, pedir permissão para gravar e explicar que o entrevistado não será identificado; que, caso tenha alguma dúvida sobre a pergunta, não se iniba e pergunte.
- II) Identificar o entrevistado:
  - a) Como se chama? Em que setor trabalha? Qual o seu cargo? Que funções desempenha? Há quanto tempo trabalha no MPC? Como chegou ao MPC?

### **O MPC**

- 1 – Quais objetivos (fins) do MPC? Quais os meios utilizados para o alcance dos objetivos? Estão escritos em algum regimento ou norma interna?
- 2 – Os objetivos do MPC estão claros para seus funcionários? Como o senhor percebe isso?
- 3 – Em sua opinião, que valores e princípios são relevantes para nortear sua gestão no MPC?
- 4 – Quais benefícios o MPC, em sua trajetória, tem proporcionado para a sociedade pernambucana?
- 5 – Comente sua crença no desenvolvimento da criança atendida pelo MPC.
- 6 – Como ocorre a convivência com os setores internos e externos?
- 7 – Há metas definidas pelo MPC? Se são acompanhadas, como são? Como são estabelecidas?
- 8 – Como se dá a escolha dos diretores e membros do alto escalão do MPC?

### **A história do MPC**

- 9 – Considerando o tempo *de existência do Movimento Pró-Criança*, quais os aspectos dessa história que ainda influenciam na realidade do MPC e na forma como as pessoas agem?
- 10 – O MPC tem evoluído no cumprimento de sua missão após a sua chegada na instituição? Em quais aspectos?
- 11 – Há algum aspecto organizacional que ainda falta aperfeiçoar? Qual(is)?

### **Da estrutura interna**

- 12 – Como o senhor percebe o processo de interação e comunicação entre os diversos setores no MPC? Existem conflitos entre elas? Que impacto isto tem no cotidiano da organização?
- 13 – Qual(is) o(s) meio(s) mais utilizados para a comunicação interna? Quais os resultados obtidos pela utilização destes meios (canais)?
- 14 – Qual a sua opinião sobre as normas, rotinas e regras do Movimento Pró-Criança?
- 15 – Qual a importância destas? Até que ponto têm sido seguidas?
- 16 – Quais os prejuízos para o MPC com o não cumprimento destas normas?
- 17 – Como ocorrem as decisões no MPC?
- 18 – Como se dá o processo de escolha dos funcionários e voluntários no MPC?
- 19 – Existe algum tipo de treinamento para a execução das tarefas?

20 – Marque um “X” nas escalas apresentadas que, em sua percepção, representam a estrutura do MPC? Anexo 1.

### **Ambiente externo**

21 – Como se dá a relação com órgãos governamentais que assistem as crianças com as quais o MPC trabalha?

22 – Explique como se apresentam as relações entre as demais Organizações não governamentais que co-habitam a mesma estrutura física que o MPC no bairro do Coelhos.

### **Caracterização do agente**

23 – Como o senhor encontrou o MPC ao assumir o cargo de direção?

24 – Pessoalmente, que razões o senhor tem como motivação para estar na presidindo o MPC?

25 – Quais fatores o desestimulam na execução de suas atividades na MPC?

26 – Como caracteriza o seu relacionamento com os demais membros da organização? Que sentimentos estão presentes nesse relacionamento?

27 – Quais as principais mudanças implementadas em sua gestão?

28 – Quais as mudanças mais radicais – inovadoras?

29 – Qual foi a reação dos setores internos quanto às mudanças mais radicais? Quais os setores que mais apoiaram? Algum tentou desestimular?

30 – Para o senhor o que significa ser um agente empreendedor? O senhor se considera um?

31 – O senhor acredita que possui o comando do MPC?

32 – Marque um “x” nas escalas apresentadas que, em sua percepção, caracterizam o PRESIDENTE do MPC, e sua gestão? Anexo 2.

**FECHAMENTO DA ENTREVISTA: Agradecer ao entrevistado, abrir espaço para outros aspectos que ele considere importantes para conhecimento do pesquisador, mas que não foi contemplado nas perguntas.**

## **Apêndice “B” – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada – Funcionários/voluntários do MPC**

### **RAPPORT:**

- III) Explicar o objetivo da entrevista, pedir permissão para gravar e explicar que o entrevistado não será identificado; que, caso tenha alguma dúvida sobre a pergunta, não se iniba e pergunte.
- IV) Identificar o entrevistado:
  - b) Como se chama? Em que setor trabalha? Qual o seu cargo? Que funções desempenha? Há quanto tempo trabalha no MPC? Como chegou ao MPC?

**Abordando as características estruturais e dispositivos de coordenação: complexidade, centralização (processo decisório), formalização (mecanismos integradores), processos organizacionais (comunicação, mudança, articulação intersetorial); e sistema técnicooperacional.**

1 – Com quais setores (ou equipes) do MPC o(a) senhor(a) e seu setor têm mais relacionamentos?

2 – Como tem sido o relacionamento com estes setores? E com a presidência/direção do MPC? Há fatores facilitadores e/ou restritivos deste relacionamento? Se há, quais seriam?

3 – Como o(a) senhor(a) descreve a comunicação entre os diversos setores do MPC, e entre os setores e a presidência/direção? Quais os efeitos causados por esse processo? Qual (is) o(s) meio(s) mais utilizado(s)?

4 – E quanto à relação e comunicação entre as unidades do MPC? Como acontece? Quais os impactos/resultados/influência para sua unidade?

5 – Em sua opinião, quais os valores e princípios que têm norteado a administração do MPC? Que sentido eles têm para você na realização do seu trabalho no MPC?

6 – Fale-me sobre a importância das ações de sua área sobre as outras, e vice-versa.

7 – Qual a sua opinião sobre a importância de normas, rotinas e regras no Movimento Pró-Criança? Até que pontos têm sido seguidos? Como os setores agem para o cumprimento ou para escapar destas? Ajudam? Atrapalham? (Exemplifique).

8 – Como se dão as decisões e como o(a) senhor(a) vê a forma como as decisões são tomadas no MPC?

9 – Como tem sido a sua participação na tomada de decisões dentro do seu setor (ou equipe) e em ações que têm impactos no mesmo?

10 – Existe participação na escolha dos dirigentes em seu departamento? Comente como ocorre.



11 – Como se dá o engajamento de voluntários na sua unidade (equipe)?

12 – E a contratação de funcionários? Existe processo formalizado para tal? Como acontece?

13 – O(a) senhor(a) recebeu algum tipo de treinamento para a execução de suas tarefas no MPC? Se sim, como foi?

14 – Marque um “x” nas escalas apresentadas que, em sua percepção, representam o MPC? Anexo 1.

## **SEÇÃO 2: Caracterização do agente**

1 – Pessoalmente, quais são as razões que o(a) senhor(a) tem para estar trabalhando no MPC?

2 – Há fatores que o desestimulam na execução de suas tarefas?

3 – Como caracteriza o seu relacionamento com os demais membros do MPC? Que sentimentos estão presentes nesse relacionamento?

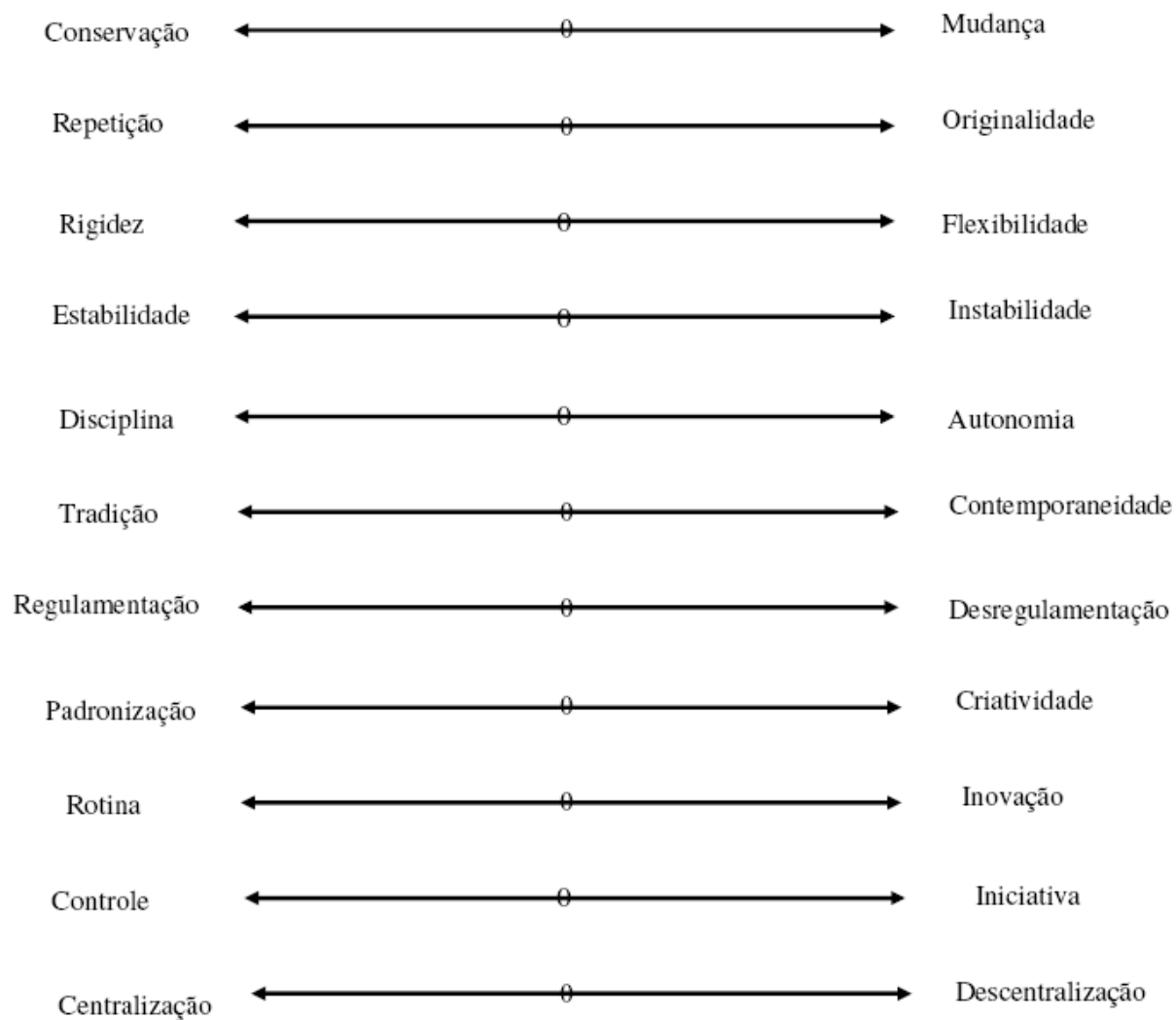
4 – O(a) senhor(a) consegue destacar mudanças na estrutura organizacional-administrativa, as quais tenha vivenciado nesse tempo em que trabalha no MPC? Nesses momentos de mudança, em geral, de que forma o(a) senhor(a) e os demais participantes do Movimento reagem a elas?

5 – O(a) senhor(a) considera que o MPC tem evoluído na estrutura organizacional-administrativa ao longo de sua existência? Se sim, em que aspectos? Há algum aspecto em que ainda falta aperfeiçoar?

6 – Marque um “x” nas escalas apresentadas que, em sua percepção, representam o Presidente do MPC, vice-presidente, diretores e sua administração? Anexo 2.

**FECHAMENTO DA ENTREVISTA: agradecer ao entrevistado, abrir espaço para outros aspectos que ele considere importantes para conhecimento do pesquisador, mas que não foi contemplado nas perguntas.**

## Anexo 1 – Anexo 1 das entrevistas



## Anexo 2 – Anexo 2 das entrevistas

