

Caracterização do modelo organizacional de duas instituições do Terceiro Setor utilizando a Teoria de Mintzberg

(Characterizing the organizational model of two institutions of the third sector using Mintzberg's Theory)

Jéferson Olegário de Paula
Dagmar Silva Pinto de Castro
Vladas Urbanavicius Júnior
Marcelo Lacerda Rezende

Resumo

A forma como a estrutura de uma organização é desenhada influencia diretamente nos resultados e na sua gestão. Este trabalho tenta identificar as características da estrutura organizacional de duas instituições do Terceiro Setor, utilizando-se a Teoria de Mintzberg. Fez-se o estudo de dois casos, utilizando-se a entrevista estruturada como procedimento para levantamento de dados. Foram entrevistados os gestores da Associação Casa de Guadalupe e da Associação de Apoio ao Menor Aprendiz de Itajubá. Essas instituições, facilmente acessíveis aos pesquisadores, estão localizadas no município de Itajubá-MG e atuam na assistência social de crianças e adolescentes. Constatou-se que a parte-chave de ambas instituições é a ideologia e que o principal mecanismo de coordenação é a doutrinação e as normas. Conclui-se com o trabalho que essas organizações pertencem ao modelo missionário e que a Teoria de Mintzberg pode auxiliar na análise de estruturas organizacionais.

Palavras-chave: Mintzberg; Estrutura organizacional; Modelos organizacionais; Parâmetros organizacionais; Terceiro Setor.

O Terceiro Setor pode ser entendido como aquilo que é público, porém privado, ou então aquilo que é privado, porém público. Esse trocadilho serve para mostrar que o Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor), na medida em que tem como objetivo e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, ele não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), pois, apesar de não ser governamental, tem como meta não o benefício de algumas pessoas ou grupos muito reduzidos, mas o de toda a sociedade em última instância (TEODÓSIO, 2001).

Para alguns autores, o Terceiro Setor vem ocupar o espaço causado pela crise do Estado. De acordo com Resende (2003), é inviável contar com um Estado falido e mal administrado para solucionar as questões de milhões de brasileiros que sobrevivem abaixo da linha da pobreza. De fato, de acordo com os dados da última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (IPEA, 2007), 21,7 milhões de brasileiros vivem em condições de extrema pobreza, ou seja, sobrevivem com renda per capita familiar inferior a 25% do salário mínimo.

Assim, a importância e a atualidade do tema Terceiro Setor são confirmadas até pelo governo federal brasileiro, o qual tem reconhecido, em vários momentos e de formas diversas, as influências do Terceiro Setor, ao admitir como relevante a necessidade de desenvolver parcerias

com organizações e atores do segmento. O governo também percebe, ainda que de forma relutante, por exemplo, que a reforma do Estado passa pelo reconhecimento das ações políticas e sociais dessas organizações (MENDES, 1999).

Paradoxalmente, para um setor com tão elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e seu potencial de atuação, o Terceiro Setor brasileiro parece mal equipado para assumir este papel. Ouve-se simultaneamente ao discurso que idealiza o setor que essas entidades são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas em sua atuação (FALCONER, 2006). Além disso, as inúmeras denúncias de corrupção envolvendo o este setor chegaram a motivar a criação de uma Comissão Parlamentar de Inquérito, a chamada CPI das ONG, para investigar essas organizações (GUERREIRO, 2007).

Configura-se assim o desafio de gestão do Terceiro Setor brasileiro. Estudos existentes apontam importantes limitações a sua capacidade de desempenhar satisfatoriamente os papéis que lhe são propostos. Notadamente, ressalta-se a fragilidade organizacional; a dependência de recursos financeiros governamentais e de agências internacionais; a falta de recursos humanos adequadamente capacitados e a existência de obstáculos diversos para um melhor relacionamento com o Estado. Essa fragilidade pode ser observada na baixa capacidade de continuidade das organizações e das experiências promovidas por estas na perda de eficiência e eficácia de suas ações e, conseqüentemente, no enfraquecimento de sua capacidade de interlocução, tanto com o Estado quanto com a sociedade civil propriamente dita (FALCONER, 2006).

Este trabalho tem o objetivo de identificar as características da estrutura organizacional de duas instituições do Terceiro Setor. A análise foi feita com a utilização da teoria das estruturas organizacionais formulada por Mintzberg (2001, 2003), que utiliza um amplo conjunto de variáveis interdependentes, capazes de influenciar a estrutura organizacional de uma empresa, e que são, muitas vezes, consideradas isoladamente em outras teorias de análise da estrutura organizacional. As instituições estudadas foram a Associação Casa de Guadalupe e a Associação de Apoio ao Menor Aprendiz de Itajubá, localizadas no município de Itajubá-MG. Ambas atuam na assistência social de crianças e adolescentes.

No campo institucional, espera-se que o trabalho contribua para a melhor gestão das organizações não governamentais, em especial as pesquisadas, uma vez que poderá identificar elementos importantes da estrutura organizacional, compondo-se de um importante subsídio para a gestão desse tipo de instituição.

As estruturas organizacionais segundo Mintzberg

Mintzberg (1979) introduziu seu modelo de estruturas organizacionais com a publicação do livro **The structuring of organizations**, em 1979. A partir de então, esse modelo se tornou muito popular nos países anglo-saxônicos, como forma de iniciar estudantes na pesquisa das estruturas organizacionais e para descrever e analisar as organizações nos contextos em que estão inseridas (DRAGO, 1998).

Nesse modelo, Mintzberg (2003) considera que toda atividade humana organizada, seja de qual natureza for, dá origem a duas exigências fundamentais e opostas, que são: divisão do trabalho em várias tarefas e coordenação dessas tarefas. Essas exigências envolvem diversos parâmetros de *design*, assim como fatores situacionais. Nessa perspectiva, Mintzberg (2001) considera que o agrupamento de fatores situacionais e parâmetros de *design* compõem a estrutura organizacional de uma entidade eficaz, devendo, para tanto, haver consistência entre esses elementos. O modelo de estruturas organizacionais de Mintzberg é mais bem detalhado na seção seguinte.

Tipos de configurações organizacionais

Segundo Mintzberg (2003), existem seis tipos de estruturas organizacionais, quais sejam:

- **Organização empreendedora**

Caracteriza-se, principalmente, pelo o que não tem, ou seja, estrutura administrativa. É constituída de poucos gerentes de cúpula, dos quais um é o líder, e de um grupo de operadores que executam a tarefa do trabalho básico. Pouco do comportamento da organização é formalizado, com um uso mínimo de planejamento ou até mesmo de treinamento. É uma organização com pouca padronização e maior flexibilidade na tomada de decisões. O mecanismo de coordenação predominante é a supervisão direta, e a parte-chave da organização é a cúpula estratégica. O caso clássico é a pequena empresa, com um controle rígido e pessoal feito pelo seu proprietário. A estratégia acontece de maneira informal e é uma consequência da visão do proprietário.

- **Burocracia mecanizada**

A burocracia mecanizada é oriunda da revolução industrial, em que há muita especialização do trabalho, altamente padronizado. A tecnoestrutura é a parte-chave da organização, e o mecanismo de coordenação predominante é a padronização dos processos, caracterizando-se principalmente por uma empresa de produção em massa. Como exemplo, pode-se citar empresas do setor automobilístico e de aviação, entre outras que tenham uma elevada produção em escala e uma grande necessidade da padronização dos processos.

- Burocracia profissional

Diferentemente da burocracia mecanizada, neste modelo de organização predomina a padronização das habilidades e não a de processos, e o elemento principal é o núcleo operacional. A organização depende de profissionais treinados – pessoas altamente especializadas e com considerável controle sobre seu trabalho. Nessa organização, há pouca necessidade de tecnoestrutura, visto que a padronização mais importante ocorre como resultado do treinamento que acontece fora da organização. Exemplos clássicos desse modelo são empresas hospitalares ou universidades, pois, nestes casos, o “chão de fábrica” (médicos e professores) apresenta grande influência política.

- Organização diversificada

Uma organização cria divisões principalmente pelo fato de suas linhas de produtos serem diversificadas. Neste modelo de organização existe uma forte atração para dividir, pois a organização é composta normalmente por um escritório corporativo e por unidades de produção, comumente não integradas entre si. Usualmente, na matriz, existe algum mecanismo de controle que é desenvolvido para que haja padronização mínima nas atividades das unidades. O controle maior fica a cargo de cada unidade, sendo o principal mecanismo de coordenação a padronização dos resultados e a parte-chave está na linha intermediária (os executivos de cada unidade).

- Organização inovadora

O atrativo principal deste modelo é para a inovação. Essas organizações precisam inovar de maneira complexa. Para o desenvolvimento de um grande projeto, ela precisa contratar uma gama muito forte de peritos altamente especializados e treinados para realizarem atividades complexas e cujo resultado depende das ações do conjunto. A parte de destaque dela é a assessoria de apoio, e o mecanismo de coordenação principal é o ajustamento mútuo.

- Organização missionária

A parte-chave desta organização é a sua ideologia, e o mecanismo de coordenação principal reside na doutrinação dos seus trabalhadores. O poder de tomada de decisão é completamente dividido entre todos os membros, o que faz com que surja a mais pura forma de descentralização. Apresenta de forma reduzida a divisão de trabalho, a especialização de tarefas em suas duas dimensões (rotatividade de colaboradores e das tarefas), a diferenciação entre suas partes, a formalização do comportamento, o uso de planejamento e controle e a utilização de treinamento profissional. O agrupamento está baseado nos alicerces ideológicos da organização. A configuração missionária pura é

construída em torno de uma missão inspiradora – mudar a sociedade de alguma forma, mudar os membros da própria organização ou apenas provê-los de uma experiência única – em um conjunto paralelo de crenças e normas.

Levando-se em conta os seis modelos organizacionais descritos por Mintzberg (2003), pode-se verificar que cada um apresenta parte-chave e mecanismo de coordenação peculiares. Ressalta-se que, embora existam modelos predominantes, Mintzberg (2003) coloca que pode haver variações nos parâmetros das estruturas, o que levaria a modelos híbridos.

A seção seguinte procura descrever melhor esses parâmetros.

Parâmetros do *design* da organização

Segundo Mintzberg (2003), uma estruturação eficaz requer um ajuste entre fatores situacionais e parâmetros de *design*, ou seja, a organização eficaz é aquela que desenha sua estrutura para atender a determinada situação exigindo uma consistência entre os fatores internos e fatores contingenciais para que possa atuar de forma sistêmica. Os parâmetros de *design* são constituídos pela forma como é feita a divisão do trabalho e de como esse trabalho é coordenado.

A forma como o trabalho é dividido determina a parte-chave da organização em cada tipo de configuração de Mintzberg. São seis as partes básicas de uma organização. A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de forma eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam e detêm poder sobre ela. A linha intermediária, por sua vez, é constituída pelos gerentes intermediários, que ligam a cúpula ao núcleo operacional. Na tecnoestrutura, têm-se analistas responsáveis por planejar o trabalho do núcleo operacional, tornando o trabalho das pessoas mais eficaz. A assessoria de apoio presta suporte às operações da empresa como serviços de vigilância, assessoria jurídica, restaurante etc. No núcleo operacional, asseguram-se os *inputs* para a produção, transforma-se a matéria-prima em produto e realiza-se a sua distribuição (MINTZBERG, 2003). Já a ideologia compõe-se de um conjunto de crenças e ideais que representam a causa de sua criação e continuidade.

Segundo Mintzberg (2003), depois da divisão das tarefas, é necessário saber como as tarefas serão coordenadas através dos mecanismos de coordenação. Ajustamento mútuo é o trabalho sendo ordenado pelo simples processo de coordenação informal, pois um auxilia o outro quando for preciso. Supervisão direta é quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações. Padronização dos processos é quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado para que cada um saiba o que fazer. Padronização dos *outputs* é quando os resultados do trabalho são padronizados, ou seja, as dimensões do produto já estão especificadas. Padronização das habilidades é quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho já está especificado, ou seja, a pessoa

recebeu um treinamento externo para depois realizar a atividade na qual se destina. Por fim, a doutrinação ou conjunto de normas são utilizados em organizações fortemente orientadas para um sistema de crença próprio e para a socialização dos indivíduos.

Mintzberg (2003) também destaca outros parâmetros organizacionais que podem influenciar na configuração organizacional. São eles: planejamento e controle (a empresa possui planejamento formal e formas de mensurar resultados?); descentralização das atividades (as atividades são delegadas?); formalização do comportamento (o comportamento dos membros da instituição são formalizados?); e o poder (como funcionam as relações de poder na organização?).

Aplicações da Teoria de Mintzberg

Um exemplo da utilidade do modelo de Mintzberg como instrumento para a análise de estruturas organizacionais foi a pesquisa realizada por Drago (1998). O autor estudou uma amostra de 91 empresas européias, obtida a partir do Standard and Poor's Industrial Compustat, e concluiu que dois terços dessas se enquadram na descrição das estruturas de Mintzberg, sendo a estrutura inovadora a mais comum.

As estruturas organizacionais de Mintzberg também foram utilizadas por Blaise & Kegels (2004), para comparar organizações de saúde européias e africanas e as tendências seguidas pelo movimento de administração de qualidade em ambos os contextos. Os autores encontraram que as organizações européias, no que se refere à qualidade, possuem uma estrutura mecanizada, com grande padronização de procedimentos, enquanto nas organizações africanas a adoção de procedimentos padronizados não ocorre. Com base nesses resultados, os autores sugerem que a adoção de uma estrutura profissional pode ser a solução para a melhoria da qualidade no atendimento de saúde das organizações africanas.

O emprego da tipologia da configuração das estruturas organizacionais de Mintzberg às organizações do Terceiro Setor foi feito por Aguiar & Martins (2006), que estudaram 16 entidades do Estado de São Paulo. Os autores constataram que a configuração organizacional da qual as entidades pesquisadas mais se aproximam é a burocracia profissional. As organizações pesquisadas apresentam, dentre suas características organizacionais predominantes, a padronização das habilidades de seus colaboradores por meio do treinamento, pouca especialização vertical das tarefas, além de atuarem em ambientes ao mesmo tempo estáveis e complexos. Os resultados, no entanto, não indicaram a existência de uma configuração pura conforme os arranjos propostos por Mintzberg. De acordo com os autores, as entidades apresentaram características que sugerem uma configuração organizacional típica para essas entidades, não contemplada na tipologia original da configuração das estruturas organizacionais.

Metodologia

A presente pesquisa, do ponto de vista de seus objetivos, pode ser classificada como exploratória, realizada sob a forma de estudos de caso. A análise dos dados obtidos foi feita de forma qualitativa. Foram selecionadas duas instituições, localizadas no município de Itajubá-MG, que atuam na assistência social de crianças e adolescentes. As instituições foram escolhidas por apresentarem o maior número de atendimento dentre as que compõem o cadastro de instituições filantrópicas da Prefeitura Municipal de Itajubá.

Dentre as evidências para coleta de dados foram utilizadas a análise de documentação e entrevistas. A análise de documentação envolveu o registro das atividades executadas e a especificação dos cargos. A entrevista foi feita utilizando-se de roteiro estruturado, com questões abertas, direcionada para os gestores e elementos-chave de cada associação. Nas duas instituições foram entrevistados o diretor-presidente, o coordenador-executivo, dois membros do conselho diretor e dois voluntários, que não faziam parte da diretoria e da equipe gestora, totalizando seis entrevistas em cada instituição.

O roteiro da entrevista (anexo) foi dividido em quatro partes. Primeiro, levantaram-se as características gerais da instituição. Na parte dois (parte-chave da organização), procurou-se identificar como a organização está dividida e, na parte três (mecanismo de coordenação), como as atividades estão coordenadas. A parte quatro procurou levantar “outros parâmetros organizacionais” que podem influenciar na sua configuração.

As informações da parte dois, três e quatro permitiram classificar as instituições de acordo com os seis tipos de estruturas organizacionais propostas por Mintzberg, apresentadas na seção “Tipos de configurações organizacionais” deste trabalho. Assim, a classificação das organizações foi realizada a partir de uma comparação entre as características teóricas descritas por Mintzberg (2003) e as características das instituições em estudo.

Discussão e análise de dados

Caso 1: a Associação Casa de Guadalupe

Descrição da organização

A Associação Casa de Guadalupe é uma organização da sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos e com personalidade jurídica própria. A instituição foi fundada em 12 de agosto de 1996, e tem por finalidade a assistência social a crianças e adolescentes na faixa etária de 7 a 17 anos de idade, bem como suas respectivas famílias. Tem como prioridade os direitos humanos referentes à vida, saúde, alimentação, educação, lazer, profissionalização,

cultura, dignidade, respeito, liberdade e a convivência familiar e comunitária, como cita o Estatuto da Criança e do Adolescente.

Desde a sua fundação até os dias atuais, a instituição busca alcançar os seus objetivos através dos seguintes projetos:

- Projeto Socioeducativo: é realizado com crianças de 7 a 17 anos de idade, por meio de atividades educativas, recreativas, promoção da cidadania, atendimento psicológico e assessorias familiares.
- Projeto Artesanato: realizado com crianças de 12 a 14 anos de idade. São oferecidos cursos de artesanato, prática de esportes, assessoria familiar e atendimento psicológico, desenvolvendo a capacidade das crianças se expressarem através da arte.
- Projeto Agente Jovem: realizado com adolescentes de 15 a 17 anos de idade. Envolve práticas de esporte, cidadania, saúde, meio ambiente e história do município, com o intuito de desenvolver um curso de preparação e capacitação de jovens e adolescentes para que posteriormente possam ser agentes ativos na sua comunidade.
- Projeto de Erradicação do Trabalho Infantil: realizado com crianças e adolescente de 7 a 15 anos de idade, através de atividades artísticas, reforço escolar, apoio psicológico, prática desportiva, higiene pessoal e ambiental, atividades recreativas e assessoria familiar.

Além desses projetos, a instituição oferece cursos profissionalizantes de culinária, cabeleireiro, manicure e pedicure, maquiagem, corte e costura e informática.

Análise da estrutura organizacional

As características descritas a seguir permitem classificar a Associação Casa de Guadalupe como uma instituição onde predomina o modelo de organização missionária, pois apresenta como parte-chave a sua ideologia. A doutrinação representa a principal forma de coordenação de seus membros efetivos e voluntários.

O núcleo operacional é formado por cinco membros efetivos (duas pedagogas, um psicólogo, uma cozinheira e um professor de artesanato); e membros voluntários (12 professores de informática, 15 psicólogas, três nutricionistas, instrutor de culinária, instrutor de manicure e pedicure, instrutores de maquiagem, instrutores de corte e costura). Esse núcleo tem grande importância na organização, sendo que a maioria dos voluntários são estudantes universitários na área em que atuam na instituição. Ainda ocorre forte presença da padronização das habilidades, doutrinação e um pouco de ajustamento mútuo entre os profissionais.

A cúpula estratégica possui como mecanismo de coordenação a padronização dos resultados. É composta por seis diretores (presidente, vice-presidente, primeiro secretário,

segundo secretário, primeiro tesoureiro e segundo tesoureiro) e três membros do conselho fiscal; recebendo grande influência da linha intermediária, pois esta tem liberdade para tomar decisões e administrar projetos, desde que não deixe de cumprir os objetivos da organização.

A linha intermediária é composta por um diretor administrativo, que é responsável por gerenciar as atividades, elaborar e administrar projetos, realizar o marketing da organização, buscar recursos financeiros interligando a cúpula estratégica ao núcleo operacional. Esse diretor está na instituição desde a sua fundação e atua principalmente por meio da doutrinação e padronização dos resultados.

Nesse tipo de organização, a tecnoestrutura quase não existe, pois formaliza pouco o seu comportamento e faz pouquíssimo uso de planejamento e sistema de controle. Todas as atividades que seriam realizadas na tecnoestrutura estão incorporadas na cúpula estratégica e linha intermediária.

A assessoria de apoio é composta pelos serviços terceirizados e normalmente são coordenados pela supervisão direta da associação. A padronização dos processos é feita pelas empresas de origem. Na assessoria de apoio, os serviços de contabilidade da organização e assistência técnica dos computadores são feitos por um voluntário de informática. Os reparos no prédio são realizados por profissionais contratados, quando necessário.

Não existe divisão de poder e a tomada de decisão é descentralizada somente para os trabalhadores mais comprometidos com a instituição. Há pouco planejamento e controle, o que dificulta a previsão das atividades e a mensuração dos resultados. A doutrinação e as normas levam a certa formalização do comportamento.

Caso 2: a Associação de Apoio ao Menor Aprendiz de Itajubá - AAMAI

Descrição da organização

A AAMAI, constituída no dia 23 de janeiro de 1997, é uma organização da sociedade civil, autônoma, assistencial e educacional, sem fins lucrativos, não havendo entre os sócios direitos e obrigações recíprocas. A AAMAI tem por finalidade a assistência social a adolescentes entre 14 e 18 anos de idade, oriundos de famílias carentes, encaminhando-os ao mercado de trabalho na condição de trabalhadores aprendizes. O encaminhamento é feito respeitando a legislação vigente, no que diz respeito ao trabalho do menor e segundo o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), inclusive com registro em Carteira de Trabalho e recolhimento dos encargos sociais.

São objetivos da instituição: criar oportunidade de ingresso e integração junto ao mercado de trabalho, apoiando e acompanhando o seu aprendizado junto à organização; proporcionar oportunidades e facilidades ao seu desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social;

propiciar uma educação capaz de promover sua cultura geral e capacitá-lo, tornando-se um membro útil na sociedade; proporcionar cuidados especiais para o desenvolvimento completo e harmonioso de sua personalidade; preparar e desenvolver o espírito crítico para que o jovem seja capaz de se posicionar diante do mercado de trabalho.

A AAMAI se responsabiliza por assistir o menor aprendiz através do projeto Faixa Azul e de cursos profissionalizantes. A Faixa Azul é o local, indicado pelas autoridades competentes, em que, nas ruas, praças e avenidas do centro comercial da cidade se dá o direito ao estacionamento rotativo aos usuários. Ela é administrada pela AAMAI, que utiliza os serviços dos adolescentes em parceria com a polícia militar e com o departamento de trânsito da cidade.

Para que os motoristas possam estacionar na Faixa Azul é cobrada uma taxa de R\$ 0,60 (sessenta centavos a hora). A renda arrecadada é usada para pagar os salários dos adolescentes, bem como todos seus direitos trabalhistas e previdenciários, confeccionar apostilas, uniformes, lanches, materiais de escritório e pedagógico etc.

Os cursos profissionalizantes oferecidos na AAMAI foram os de Etiqueta e Artesanatos e de Digitação e Informática Básica, oferecidos pela própria instituição; os de Eletricista Residencial, Eletricista Predial e Tornearia Mecânica, oferecidos pelo Senai; de Auxiliar de Escritório, oferecido pelo Rotary Clube Itajubá Oeste; e de Formação Empresarial, de Aprender a Empreender e de Cidadania, oferecidos pela Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá (INCIT). Além desses, foram oferecidos ainda cursos de informática, com diferentes conteúdos, pela INCIT e Universidade Federal de Itajubá.

A AAMAI possui parcerias com empresas da cidade, de forma que ao terminar os cursos profissionalizantes os adolescentes são encaminhados para empresas do município na condição de trabalhadores aprendizes.

Análise da estrutura organizacional

As características descritas a seguir permitem classificar a AAMAI como uma organização missionária. Ela possui como parte-chave a sua ideologia, em que todos os membros (efetivos e voluntários) se unem para cumprir a missão da organização que é a profissionalização de adolescentes inserindo-os no mercado de trabalho, sendo coordenados principalmente pela doutrinação.

O núcleo operacional é composto pelos psicólogos e professores, no qual se encontra uma considerável padronização das habilidades, pois estes receberam um treinamento externo – já especificado – antes de desempenharem funções na AAMAI.

A cúpula estratégica é composta por 19 membros voluntários formados nas áreas de engenharia e direito; sendo que sete são da diretoria; seis são do conselho consultivo e seis do

conselho fiscal. Esses têm a função de assegurar que a AAMAI cumpra a sua missão de modo eficaz. Há uma forte descentralização vertical, pois a linha intermediária tem liberdade de tomar decisões. Aqui predomina a padronização dos *outputs*, pois focam no resultado das atividades, em que adolescentes devem ser atendidos, treinados e encaminhados para o mercado de trabalho.

Na linha intermediária existe um gerente administrativo cujo principal mecanismo de coordenação é a padronização dos resultados (*outputs*) e que tem a função de gerenciar os projetos da organização, realizar o marketing, buscar parcerias com empresas, distribuir tarefas, encaminhar os adolescentes para os cursos ou para trabalharem nas empresas; possuindo total autonomia para tomar decisões.

A associação possui pouco planejamento e sistema de controle, não existindo assim a tecnoestrutura, pois essas atividades estão incorporadas na linha intermediária e no núcleo operacional.

Na assessoria de apoio encontra-se a supervisão direta na qual o gerente administrativo faz o monitoramento das atividades da secretaria, segurança e manutenção do prédio. Na assessoria de apoio encontra-se a secretaria que realiza atividades de recursos humanos, como: acompanhamento psicológico dos adolescentes e de seus familiares, recrutamento, seleção e pagamento para os adolescentes. Existe ainda a segurança e a manutenção do prédio, que são feitas por funcionários cedidos pela prefeitura.

O poder de tomada de decisão é amplamente dividido entre os membros resultando na descentralização tanto para os coordenadores quanto para os demais voluntários. Há pouco planejamento e controle e o comportamento não é formalizado, embora a doutrinação, de alguma forma, faça com que os componentes tenham comportamentos semelhantes.

Conclusões

Para Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização é sustentada por duas pilstras principais, sendo elas a divisão do trabalho (cúpula estratégica; linha intermediária; núcleo operacional; tecnoestrutura; assessoria de apoio e ideologia) e os mecanismos de coordenação do trabalho (ajustamento mútuo; supervisão direta; padronização dos processos; padronização das habilidades; padronização dos *outputs* e normas/doutrinação). De acordo com as características da divisão do trabalho e dos mecanismos de coordenação, a organização poderá se enquadrar em um dos seis modelos organizacionais (estrutura simples, mecânica, profissional, diversificada, inovadora e missionária) descritos por Mintzberg (2003). Ao aplicar o modelo teórico de Mintzberg (2003) nas organizações do Terceiro Setor foi possível uma melhor compreensão das formas de organização das instituições em estudo.

Ao contrário dos resultados encontrados por Aguiar e Martins (2006), que identificaram, em instituições semelhantes, modelos organizacionais híbridos, as organizações pesquisadas possuem as características da organização missionária, pois a parte-chave dela é a ideologia e o principal mecanismo de coordenação é a doutrinação dos seus membros efetivos e voluntários.

O poder de tomada de decisão é amplamente dividido entre os membros, resultando na descentralização tanto vertical quanto horizontal. As instituições apresentam pouca divisão de trabalho, especialização de tarefas, diferenciação entre suas partes e formalização do comportamento.

Ambas instituições não apresentam puramente características da organização missionária. Foram observadas características como padronização das habilidades, no caso da Associação Casa de Guadalupe, em que a maior parte dos colaboradores dessa entidade passou por algum processo pelo qual adquiriram habilidades e conhecimentos relacionados às atividades desempenhadas. No caso da AAMAI, na qual a atividade é menos elaborada, utiliza-se uma maior dose de supervisão direta, que poderia ser substituída pela padronização dos processos, devido às características das atividades. Constata-se pouco planejamento e controle e inexistência de uma tecnoestrutura formal, pois as atividades que seriam realizadas por ela foram incorporadas no núcleo operacional e na linha intermediária.

Assim, percebe-se que o perfil das organizações estudadas pode mudar de acordo com a natureza das atividades desenvolvidas. Embora vá existir superioridade do modelo missionário, este poderá utilizar-se de características predominantes de outros modelos organizacionais, dependendo do que se pretende desenvolver na organização.

No presente artigo, descreve-se o uso do modelo de Mintzberg em sua aplicação a duas instituições do Terceiro Setor. No entanto, os diferentes tipos de configurações organizacionais propostos por esse autor indicam que esse modelo pode ser aplicado a diferentes tipos de organizações. Dessa forma, em trabalhos futuros, aplicações do modelo em diferentes organizações, como, por exemplo, religiosas ou públicas, poderiam contribuir para melhorar o entendimento dessas estruturas organizacionais e suas diferentes formas de organização. Permitiria também melhor compreensão do modelo proposto por Mintzberg.

Por fim, ressalta-se que os resultados encontrados são limitados apenas às duas instituições pesquisadas, não podendo ser generalizados para as demais organizações do terceiro setor.

Abstract

The way an organization is designed has a direct influence on its administration and results. This paper aims to identify the characteristics of the organizational structure of two institutions of the third sector, using Mintzberg's theory. Two cases were studied, with the help of structured interviews for data collection with the managers of Casa de Guadalupe and

Associação de Apoio ao Menor Aprendiz de Itajubá. Those institutions, accessible to the investigators, are located in the municipality of Itajubá, Minas Gerais State, and have the mission to provide social assistance to children and adolescents. Ideology is a key feature of both institutions, and doctrines and norms are the main coordination mechanism. One concludes that both organizations belong to the missionary model and that Mintzberg's theories can provide useful support to the analysis of organizational structures.

Key words: Mintzberg; Organizational structure; Organizational models; Organizational criteria; Third Sector.

Referências

AGUIAR, A. B. de; MARTINS, G. de A. Tipologia das estruturas organizacionais de Mintzberg e as ONG's do Estado de São Paulo. In: Seminários em Administração FEA-USP, 7, 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/index.htm>. Acesso em: 7 abr. 2006.

BLAISE, P.; KEGELS, G. A realistic approach to the evaluation of the quality management movement in health care systems: a comparison between European and African contexts based on Mintzberg's organizational models. **Int J Health Plan M**, v. 19, n. 4, p. 337-364, 2004.

DRAGO, W. A. Mintzberg's 'Pentagon' and organisation positioning. **Management Research News**, v. 21, n. 4-5, 1998, p. 30-40.

FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor**. Disponível em: http://drclas.fas.harvard.edu/programs/PASCA/links/virtual_library/Conferences/ISTR/pdf/Chile%201999/Identidad/Andr=s_Falconer.pdf. Acesso em: 4 abr. 2006.

GUERREIRO, G. CPI vai investigar ONGs que receberam recursos da união acima de R\$ 200 mil. **Folha Online**, 23/10/2007. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u339074.shtml>. Acesso em: 24 out. 2007.

IPEA **PNAD 2006** - Primeiras Análises. Brasília/ Rio de Janeiro: IPEA, 2007. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/pdf_release/18Pnad_Primeiras_Analises_2006.pdf. Acesso em: 29 nov. 2007.

MENDES, L. C. A. **Visitando o "Terceiro Setor" (ou parte dele)**. Brasília: IPEA, 1999. (Texto para discussão nº 647).

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations: a synthesis of the research**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

RESENDE, T. de A. **Roteiro do Terceiro Setor**. 2. ed. Belo Horizonte: Newton Paiva, 2003.

TEODÓSIO, A. dos S. de S. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M. *et al.* (Org.). **Políticas públicas de apoio sociofamiliar**: curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2001. p. 85-124.

ANEXO I
ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 - DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1 - Nome da instituição:

1.2 - Ano de fundação:

1.3 - Responsável:

1.4 - Quais são os projetos e atividades desenvolvidas pela sua instituição:

ANALISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2 - Descreva como se caracterizam e funcionam as seguintes partes da sua organização:

2.1 - Existem diretores e conselho administrativo (*Cúpula estratégica*)?

2.2 - Existem gerentes, coordenadores e chefes de departamento (*Linha intermediária*)?

2.3 - Quem e quantas são as pessoas que desenvolvem as atividades-fim da sua organização (*Núcleo operacional*)?

2.4 - Existe um setor que padroniza as atividades-fim da sua organização (*Tecnoestrutura*)?

2.5 - A sua instituição possui atividades de apoio – vigilância, contador e outras – que não estão relacionadas com a atividade-fim (*Assessoria de apoio*)?

3 - Descreva como se caracterizam e funcionam os mecanismos de coordenação abaixo na sua instituição:

3.1 - A execução de uma atividade pode ser exercida por mais de um profissional? (*Ajustamento mútuo*)

3.2 - Existe supervisão direta das atividades?

3.3 - Os processos de execução das atividades são previamente definidos (*Padronização dos processos*)?

3.4 - Existe formação externa dos profissionais na sua instituição – formação especializada em instituições de ensino (*Padronização das habilidades*)?

3.5 - Os resultados importam mais do que a forma pela qual a atividade é desenvolvida (*Padronização dos outputs*)?

4 - Descreva como se caracterizam e funcionam os demais parâmetros da estrutura organizacional:

4.1 - Planejamento e controle.

4.2 - Descentralização das atividades.

4.3 - Formalização do comportamento.

4.4 - As relações de poder.