



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Leane Mota Araújo dos Santos

**ESTRUTURA DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS:
ADAPTAÇÃO AOS PROJETOS SOCIAIS OU ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS?**

NATAL
2006

Leane Mota Araújo dos Santos

**ESTRUTURA DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS:
ADAPTAÇÃO AOS PROJETOS SOCIAIS OU ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS?**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, área de Gestão Organizacional.

Orientador: Miguel Eduardo Moreno Añez, Dr.
Co-orientador: Fernando Dias Lopes, Dr.

Natal, julho de 2006

Leane Mota Araújo dos Santos

**ESTRUTURA DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS:
ADAPTAÇÃO AOS PROJETOS SOCIAIS OU ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS?**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, área de Gestão Organizacional.

Orientador: Miguel Eduardo Moreno Añez, Dr
Co-orientador: Fernando Dias Lopes, Dr

Natal, julho de 2006

Miguel Eduardo Moreno Añez, Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Fernando Dias Lopes, Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Cristina Amélia Pereira de Carvalho, Dr^a.

Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho
Às mulheres da comunidade do Bastião em Retirolândia, na Bahia:
Bézinha, Deni, Angélica, Dai e Nilza.
Esse grupo de mulheres foi o motivo principal do projeto inicial que me fez percorrer
várias vezes os mais de mil e duzentos quilômetros de distância
que separam Natal de Retirolândia.
Mulheres, mães, esposas, “guerreiras do sertão”,
Militantes pela causa da melhoria da qualidade de vida,
Fabricantes do Tempero Prosperar,
Mulheres que fazem a economia solidária.
Essas mulheres indicaram um caminho,
que ao percorrer, cheguei a outras mulheres:
Mulheres envolvidas com uma causa social
em prol da proteção e defesa de crianças e adolescentes
vítimas de violência e exploração sexual
Sempre mulheres...
Traçando o caminho de uma mulher
para mostrar ou lembrar a força e o valor da mulher e
até mesmo para ajudar num processo pessoal de resgate do feminino,
Não carregando a bandeira do feminismo,
mas mostrando o feminino, a essência e o sentimento.

E agradeço
Às Mestras na arte do viver:
Silene, minha mãe, de quem herdei a veia das trilhas solidárias
Lívia, Maria Clara
D. Isaura
Zeinha, Nete, Isa, Ceíça, Leiva, Ivanna, Fabiana
Bia, Neves, Mel, Cida,
Às Anas
Às Marias que se foram
À mestra Késia, da Casa Renascer
À Mestra Doutora
Cristina Carvalho

Agradeço também aos mestres:
Adevaldo, meu pai, com quem aprendi valores de justiça e honestidade,
Júnior, André
Anselmo
Gaspar, Luciano, Beto, Irineu, Júlio, Hemilton, Alex, Abi, Fernando
Aos Eduardos
Aos Henriques
Aos Mestres Doutores:
Fernando Dias Lopes, José Arimatés e Carlos Alberto
A todos os professores e pessoal do PPGA
Em especial,
Ao Doutor Miguel Eduardo Moreno Añez,
Pelas orientações do mundo do sistema e principalmente do mundo da vida.
E agradeço, acima de tudo, à energia maior do universo que me permitiu todas essas relações.

SANTOS, Leane Mota Araújo. *Estrutura de organizações sociais: adaptação aos projetos sociais ou às pressões institucionais?* Natal, 2006. 150 f. Dissertação de Mestrado (Curso de administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

RESUMO

Este é um estudo a respeito da estrutura de organizações não governamentais, a partir de uma análise da perspectiva institucional de estudos organizacionais. Tem como objetivo analisar se a estrutura de uma organização social apresenta coerência com seu projeto social ou se expressa adaptação às pressões institucionais do ambiente organizacional. Como suporte teórico, foram utilizados os pressupostos da teoria institucional de estudos organizacionais e estudos sobre a estrutura social das organizações. Para atingir os objetivos, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva e exploratória, utilizando como método o estudo de caso, com base nos procedimentos técnicos utilizados. Foi escolhido como objeto de estudo a Casa Renascer, uma OSCIP (Organização da sociedade civil de interesse público) que trabalha no enfrentamento à violência e exploração sexual infanto-juvenil. A coleta de dados foi realizada através da utilização das técnicas de pesquisa documental, observação e entrevista semi estruturada, orientadas pelos processos organizacionais propostos por Serva (1996) e pela teoria institucional. Foi realizada uma análise qualitativa dos dados coletados. A apresentação dos dados analisados está dividida em três partes, de acordo com os objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa. A caracterização do projeto social demonstrou a existência de três fases principais: a primeira caracterizada pelo trabalho com meninas e mulheres, com foco em educação e saúde; a segunda com meninas em situação de risco social, com ênfase na prevenção e terceira com o atendimento a vítimas de violência e exploração sexual. A partir da caracterização dos processos organizacionais e da análise frente aos mecanismos isomórficos propostos pela da teoria institucional, os resultados demonstraram haver coerência entre estrutura e influências ambientais, e pouca coerência entre estrutura e projetos sociais, indicando como principal determinante da estrutura um aspecto pouco abordado pela teoria institucional, o poder. Dentre os mecanismos que mais influenciaram as mudanças estruturais na organização, o mecanismo normativo foi destacado, mas também foi verificada a presença de mecanismos coercitivos e miméticos.

Palavras-chave: Organizações não governamentais. Estrutura. Teoria institucional. Influências ambientais.

SANTOS, Leane Mota Araújo. Structure of non governmental organizations: adaptation to the social project or to the institutional pressures? Natal, 2006. 150 f. Dissertação de Mestrado (Curso de administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

ABSTRACT

This is a study concerning in the structure of non governmental organizations, based on the institutional theory. It aims to understand the relation among structure, social projects and environmental influences, analyzing if there is coherence with project social or expresses adaptation to the institutional pressures of the environment. It introduces as theoretical support for the themes, studies about institutional theory and social structure. The research is descriptive and exploratory; it also applies to a study of case, based on the technical procedures. From the research universe, that was compound by non governmental organizations from Natal, RN, Brasil, it was chosen the Casa Renascer, a non governmental organization that works with the combat to the violence and sexual exploration of children and teenagers. The data collection process employed includes documental research, observations and semi structured research devices, guided by the organizational process proposed by Serva (1996) and by the institutional theory. The collected data were qualitatively treated. The analysis was divided into three parts, following the research matters. The social project characterization demonstrated that the organization went by three main phases. The first one, characterized by focus in women and girls education and health; the second shows the emphasis on girls in social risk situation, with preventive approach; and the last one, characterized by victims assistance of violence and sexual exploration. From the analysis using the institutional theory mechanisms, the results showed that exists coherence between structure and environmental influences, but a weak coherence between structure and social projects. It indicates as main determinant of the structure, an aspect forgotten by the institutional theory, the power. It was observed the presence from normative, coercive and mimetic mechanisms, highlighting normative influences.

Key-words: Non governmental organizations. Structure. Institutional theory. Environmental influences.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA

Figura 1 - O processo de institucionalização	38
--	----

QUADROS

Quadro 1 - Pilares da teoria institucional	34
Quadro 2 - Estruturas institucionais e atividades organizacionais	35
Quadro 3 - Inconsistências estruturais e soluções possíveis	44
Quadro 4 - Resumo dos procedimentos metodológicos	55
Quadro 5 - Processos organizacionais e teoria institucional	145
Quadro 6 - Evolução do projeto social da Casa Renascer	68
Quadro 7 - Relações Interorganizacionais e Participações	149
Quadro 8 - Influência do Ambiente na Estrutura Através dos Mecanismos Isomórficos	123
Quadro 9 - Evolução do Projeto, Relações com Estrutura e Influências do Ambiente	127

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema	10
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
2 TERCEIRO SETOR, A ESTRUTURA SOCIAL E TEORIA INSTITUCIONAL	18
2.1 Organizações Sociais	18
2.2 Estrutura Social	24
2.3 Ambiente Institucional e Teoria Institucional	29
3 METODOLOGIA	47
3.1 Tipologia e Método de Pesquisa	50
3.2 Abrangência da Pesquisa	51
3.3 Instrumento de Pesquisa	52
3.4 Coleta de Dados	52
3.5 Análise dos Dados	54
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
4.1 O Projeto Social da Casa Renascer: uma perspectiva histórica	58
4.2 Os Processos Organizacionais na Casa Renascer	69
4.2.1 Hierarquia, Normas e Divisão do Trabalho	69
4.2.2 Valores e Objetivos	87
4.2.3 Tomada de Decisão	92
4.2.4 Controle	93
4.2.5 Comunicação	96
4.2.6 Dimensão Simbólica	103
4.2.7 Ação Social e Relações Ambientais	112
4.3 Projeto Social, Estrutura e Influências do Ambiente	121
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	129
REFERÊNCIAS	136
ANEXO	146
APÊNDICES	147

1 INTRODUÇÃO

A crise econômica nos países centrais a partir da década de 70 provocou transformações no Estado do bem estar social, que passou a adotar medidas em busca de uma maior eficiência do aparelho estatal e a realizar reformas administrativas, corte nos gastos públicos e flexibilização do aparato burocrático. A nova conjuntura do Estado, aliada a fatores como o avanço tecnológico, o desemprego, a globalização e o aumento das desigualdades sociais provocaram mudanças na relação do cidadão com o governo.

Esse cenário proporcionou alterações na configuração da sociedade civil brasileira, culminando com o surgimento de novas instituições sociais, a abertura de novos canais de reivindicações e a emergência de organizações do terceiro setor - as organizações sociais.

De acordo com dados relativos a 2002 (IBGE), as 276 mil associações sem fins lucrativos e fundações privadas brasileiras empregam 1,5 milhões de pessoas, movimentando, em salários e remunerações, cerca de R\$ 17,5 bilhões, representando 5% do total das organizações registradas no país. Esse valor corresponde a aproximadamente 1,5% do PIB brasileiro, demonstrando enorme potencial de crescimento. O setor movimenta mais de 6% do PIB em países da Europa e dos EUA (COELHO, 2000).

Nas últimas duas décadas, ocorreram transformações no contexto das organizações sociais, sendo uma das mais fortes o redirecionamento do foco das instituições financiadoras para outros países. Isso provocou necessidades de ajustes na estrutura e na forma de atuação destas organizações, reveladas através de uma busca constante pela profissionalização e capacitação para atuar como prestadoras de serviços e parceiras do Estado, instituições de mercado ou outras instituições do terceiro setor.

Assim, o contexto, o ambiente e outras organizações com as quais as organizações sociais se inter-relacionam, instigaram a transição de organizações com trajetórias guiadas pela mobilização social para organizações voltadas para a realização de um projeto social específico e voltado para a busca da sustentabilidade. Segundo Ribeiro (2002, p. 2) “as organizações sociais foram obrigadas a apresentar soluções, muito mais do que discursos e reivindicações”.

Essa nova realidade implica em formas de gestão diferentes daquelas até então adotadas, sendo importante ressaltar que as organizações sociais têm particularidades que precisam ser consideradas durante o seu processo de estruturação - a gestão fundamentada em dinâmicas e estruturas organizacionais capazes de expressar uma racionalidade própria

destas organizações, congruentes com o seu contexto e, principalmente, comprometidas com a realização de um projeto social.

A estrutura das organizações reflete a racionalidade subjacente às suas ações e os aspectos que são valorizados no processo de gestão, sejam estes colocados pelos idealizadores e gestores ou impostas pelo ambiente. Por isso, este estudo buscou compreender a estrutura de uma organização social e analisou se há coerência entre estrutura e projeto social ou entre estrutura e pressões institucionais do ambiente organizacional no qual se encontra inserida a organização.

1.1 Problema

As particularidades das organizações sociais começaram a ser delineadas ainda durante o seu processo de origem. Especialmente no Brasil, a mobilização popular de cunho político-ideológico e a participação de organizações eclesiais constituem aspectos que influenciaram a forma de estruturação, gestão e atuação dessas organizações na década de 80 (pois o crescimento e formalização das organizações sociais no Brasil ocorreram em contexto político caracterizado pelo regime ditatorial, sendo as primeiras organizações influenciadas por um lado, por valores religiosos – igrejas eram as instituições que organizavam práticas caritativas - e por outro, por valores de mobilização e luta contra a ditadura).

Esse contexto coincidiu a implantação do programa de desenvolvimento do terceiro mundo, pela ONU (Organização das Nações Unidas), que precisava financiar organizações, mas somente àquelas formalizadas. Essa necessidade de formalização levou ao surgimento e disseminação das ONGs (Organizações Não Governamentais), para as quais, durante toda a década de 80, havia recursos para o financiamento e apoio. Nos anos 90, a predominância de valores neoliberais e a crise do Estado fizeram com que serviços e obrigações então de responsabilidade do Estado, fossem repassados para as organizações sociais.

Já a partir dos anos 90, o crescimento do número de organizações sociais e a necessidade de profissionalização suscitaram novas dimensões para a gestão dessas organizações, remetendo pesquisadores a estudos sobre especificidades da sua gestão, já que as teorias da administração pública ou privada são consideradas limitadas (ROESCH, 2002; IZUKA E SANO, 2004; MATOS E DINIZ, 2002) para explicar a realidade das organizações

sociais que não são organizações de mercado – mas precisam se organizar de modo a alcançar resultados e legitimidade, nem são estatais – mas prestam serviços públicos, se situando, portanto, num espaço de intermediação entre os demais setores.

Verifica-se que a tendência destas organizações, atuantes numa sociedade de mercado, é a de seguir a racionalidade dominante do ambiente onde se inserem. Assim, as organizações sociais têm utilizado conceitos, técnicas e modelos da teoria administrativa tradicional – pública e privada - sem uma prévia análise crítica ou adequação das mesmas à sua realidade. Isso ocorre devido à carência de teorias específicas para o entendimento das organizações sociais, posto que muitos dos estudos disponíveis utilizam simplesmente a transposição de conceitos da teoria organizacional tradicional para explicar a gestão de organizações sociais. Segundo Roesch (2002), isso promove desconfigurações nos projetos e missões das organizações sociais.

Grande parte dos estudos realizados a respeito da gestão destas organizações tem referenciado os aspectos tradicionalmente analisados nas organizações de mercado. Teorias desenvolvidas a partir de outros fundamentos e realidades, como a das organizações industriais, podem não ser as mais aplicáveis à análise das organizações sociais (BRUM, ASSIS e COSTA, 2004), sendo premente a necessidade de estudos que considerem as particularidades e dinâmica própria das organizações sociais com a utilização de bases teóricas condizentes com as mesmas.

Algumas pesquisas realizadas na área de gestão social vêm demonstrando a utilização de teorias e técnicas convencionais na análise e administração das organizações sociais e destacando sua inadequação (BRUM, ASSIS e COSTA, 2004) ou os cuidados que se deve seguir ao utilizar modelos tradicionais, de modo a manter o caráter original dessas organizações (MATTOS e DINIZ, 2002; ROESCH, 2002).

Em pesquisa sobre a estrutura das organizações sociais, Brum, Assis e Costa (2004) refletem sobre a possibilidade destas organizações estarem trabalhando de forma equivocada quando se trata estrutura organizacional frente ao ambiente onde atuam. Mas apesar disso, ressaltam que há grande motivação e alto nível de consciência quanto à visão, missão organizacional e valores, ao contrário do que ocorre em organizações burocratizadas. Portanto, encontram-se pessoas motivadas e comprometidas com uma missão institucional voltada para o social, porém desenvolvendo seu trabalho através de uma estrutura incoerente com o ambiente onde atua e com as estratégias sociais que praticam.

As organizações sociais estariam assim se estruturando e profissionalizando segundo os moldes das organizações tradicionais, sem levar em conta especificidades da sua

gestão, dentre as quais se pressupõe flexibilidade das estruturas; trabalho em equipe; pouco grau de formalização, de padronização e de hierarquização; alto grau de relações interorganizacionais (MATTOS e DINIZ, 2002; ROESCH, 2002; BRUM, ASSIS e COSTA, 2004). Assim, elas perdem as características que as diferenciam das organizações do mercado.

Iizuka e Sano (2004), ressaltam a necessidade de reflexão sobre as tendências na produção relativa ao terceiro setor diante da finalidade das suas organizações – a transformação da realidade ou condições sociais, econômicas e políticas. Os autores, sem desmerecer os conhecimentos e análises gerenciais instrumentais, afirmam que as organizações sociais devem transitar e evoluir em áreas menos normativas. Isso significa que padrões dominantes pré-estabelecidos não são os mais apropriados para fundamentar a prática das organizações sociais, que consideram valores, dimensões simbólicas e culturais e aspectos cognitivos, expressando uma construção compartilhada de significados em sua dinâmica.

Alguns pesquisadores têm evidenciado um conjunto de expectativas referentes à gestão de organizações sociais, como a presença de líderes idealistas e comprometidos, processo decisório participativo e estruturas flexíveis (ROESCH, 2002). Outros tratam da necessidade de construir modelos alternativos de gestão que se tome como base o conceito de racionalidade substantiva, e alertam para o fato de que o funcionalismo desvirtua o foco de interesse comunitário (ANDION, 2005; MEIRA e ROCHA, 2003; TEODÓSIO, 2001; SERVA, 1996).

Em análise crítica da teoria organizacional tradicional, Ramos (1989) afirma que as “ciências naturais do ocidente não se fundamentam numa forma analítica de pensamento, já que se viram apanhadas numa trama de interesses práticos imediatos” (RAMOS, 1989; p. 2). A adoção de modelos já existentes e considerados eficientes segundo os padrões dominantes da sociedade de mercado é uma tendência já conhecida das organizações tradicionais, que se encontra presente também no campo organizacional das organizações sociais.

Este mesmo autor acrescenta que a teoria organizacional moderna não contempla o sistema social, já que tem como uma de suas bases, a síndrome comportamentalista – uma disposição socialmente condicionada onde as normas e regras de sistemas específicos são confundidas com as da conduta humana como um todo. Portanto há a modelagem da ordem social de acordo com os critérios de mercado, força subjacente que gera a perspectiva adotada como padrão para a sociedade e o comportamento humano (RAMOS, 1989). O ambiente de atuação das organizações sociais é caracterizado pela incerteza e inconstância, estando as instituições propensas à incorporação de valores externos - síndrome comportamentalista.

Desde 1994, a academia tem realizado estudos na busca da compreensão do Terceiro Setor no Brasil e mais recentemente, visando conhecer a realidade da gestão destas organizações. Porém, grande parte dos estudos realizados, segue a teoria administrativa tradicional, fundamentada por meio de pesquisas em organizações industriais (burocráticas, com base na racionalidade instrumental e voltadas para resultados econômicos), sendo poucos os de viés crítico ou baseados nas especificidades da dinâmica das organizações sociais (flexibilidade, com base na racionalidade substantiva e voltada para resultados sociais).

As tecnologias de gestão disponíveis não são de fácil assimilação por organizações centradas em ações com características predominantemente valorativas, como é o caso das organizações sociais. Essas tecnologias encontram-se disseminadas na estrutura organizacional, que expressa a racionalidade das organizações e define os meios de ação e integração, representando assim a base para o delineamento do desenvolvimento do trabalho nas organizações.

Diante da inadequação e limitações das teorias tradicionais e das estruturas organizacionais às especificidades das organizações sociais, pretende-se neste trabalho realizar um estudo sobre a estrutura destas organizações, verificando sua coerência com seus projetos sociais e/ou com influências do campo organizacional no qual estão inseridas. Para isso, deverá ser respondido o problema de pesquisa:

A estrutura de uma organização social apresenta coerência com o seu projeto social ou expressa adaptação às pressões institucionais do seu ambiente organizacional?

Para a realização deste estudo foi utilizada, no intuito de compreender as estruturas dessas organizações, a perspectiva institucional de análise organizacional, que possibilita um exame a partir de aspectos culturais, simbólicos e sociais das organizações, considerando-os fundamentais para explicar a forma estrutural assumidas. Essa teoria destaca também a influência exercida por organizações que atuam no mesmo ambiente - campo organizacional - na determinação das práticas organizacionais, o que resultaria na mudança isomórfica destas organizações (tendência em assimilar as formas estruturais de organizações inseridas num mesmo ambiente), destacando que a sobrevivência organizacional está atrelada à sua legitimidade. A análise, segundo esta perspectiva, pode ser realizada segundo os pilares: normativo, regulador e cognitivo. O foco da análise da presente pesquisa está no novo institucionalismo, que destaca o pilar cognitivo para a análise organizacional.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se a estrutura de uma organização social apresenta coerência com seu projeto social ou se expressa adaptação às pressões institucionais do seu ambiente organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Caracterizar o projeto social da organização;
- 2) Identificar aspectos da estrutura da organização;
- 3) Identificar a influência do ambiente institucional na estrutura;
- 4) Relacionar o projeto social da organização com a estrutura e com as influências do ambiente organizacional;
- 5) Identificar se há coerência entre estrutura e projeto social ou entre estrutura e pressões do ambiente organizacional.

1.3 Justificativa

As discussões sobre o terceiro setor são crescentes, porém a produção científica sobre ainda é pequena, principalmente quando se trata de aspectos relativos à gestão das organizações sociais. A maioria das pesquisas e estudos realizados tem adotado as teorias tradicionais da administração como fundamentação teórica na tentativa de enquadrar as organizações em tipologias delineadas a partir de uma realidade industrial e em valores de mercado.

Em estudo recente, Iizuka e Sano (2004), revisando a produção acadêmica nos Anais dos Enanpads (Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração) no período entre 1990 e 2003, encontraram 37 artigos publicados tendo como principal tema o terceiro setor, com obras situadas no período de 1997 a 2003. Destes artigos, 35,2% apresentam referencial teórico dominante sobre o próprio terceiro setor, 5,4% foram fundamentados a partir da teoria institucional e 13,5%, de outras teorias das organizações. Os autores caracterizam essa produção como heterogênea, ressaltando que aproximadamente 30% da

produção científica representam estudos teóricos e revisão bibliográfica sobre a literatura do terceiro setor.

Ainda a partir deste estudo (IIZUKA; SANO; 2004) e corroborando pesquisas sobre publicações, foram identificados alguns livros publicados tratando da gestão de organizações sociais. Parte dos livros segue uma linha que reflete em alto grau, a transposição de conceitos. Tenório (2003) faz uma adaptação das funções gerenciais - planejamento, organização, direção, controle – para a realidade das organizações não governamentais. Takeshy (2002), em publicação sobre organizações sociais e terceiro setor enfoca mais estudos sobre o terceiro setor e a responsabilidade social que particularidades da gestão organizações sociais; Drucker (1997) elabora uma análise dos processos de gestão das organizações do terceiro setor seguindo aspectos de gestão da teoria convencional.

Outra parte, considera algumas das particularidades das organizações sociais, mas com estudos predominantemente descritivos e com recortes, como o de Camargo *et al* (2001), que trata especificamente do processo de captação de recursos. Hudson (1999) fundamenta grande parte do seu texto em aspectos específicos da gestão das organizações sociais, mostrando, por vezes um funcionalismo adaptado, e Voltolini (2004), apresenta uma coletânea de textos sobre o terceiro setor incluindo alguns aspectos sobre sua gestão mas variando entre textos que utilizam ou não o funcionalismo.

Portanto, o conteúdo dominante dos estudos, livros e artigos é elaborado com base em teorias e técnicas da administração tradicional, fundamentadas em estudos sobre organizações industriais, situando-se distantes da realidade de organizações sociais.

Desde a década de 90, as organizações do terceiro setor vêm apresentando um crescimento significativo. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) lançaram a pesquisa sobre o terceiro, revelando que o crescimento das organizações do terceiro setor é maior a cada década (IBGE, 2002).

Uma expansão com relação à significação e aceitação das organizações do terceiro setor pode também ser verificada através dos resultados de um estudo realizado por Vergara e Ferreira (2004), onde identificaram a representação social das organizações sociais. Concluíram que grande parte das idéias encontradas a respeito dessas organizações apresentou “conotação positiva: ajuda, sociedade, ação social, solidariedade, organização, ação prática, defesa de interesses, participação e alternativa”, com destaque para ajuda e ação social e “uma única conotação negativa: picaretagem”, esta, explicada através das palavras corrupção e

enganação (VERGARA; FERREIRA, 2004, p. 12). O resultado geral apresenta uma visão favorável das organizações sociais, o que demonstra a legitimidade, pela sociedade, do crescimento dessas organizações.

São crescentes as ações referentes ao processo de reconhecimento dessas organizações tanto no âmbito governamental (legislações desenvolvidas, meios distintos de fiscalização) como no empresarial (aumento progressivo do número de organizações que investem em ações de responsabilidade social ou firmam parcerias com organizações sociais), e também no acadêmico (criação de núcleos de estudos sobre o terceiro setor, mapeamento das organizações sociais no Brasil - realizadas por instituições com alto grau de credibilidade, como é o caso da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo).

Apesar desses indicadores de expansão, existem muitas lacunas quanto a reflexões teóricas e críticas sobre as organizações do terceiro setor no que concerne a sua gestão. Iizuka e Sano (2004) atribuem esse problema ao domínio da razão instrumental que tem estimulado a maior parte dos estudos.

Percebe-se que há um pequeno número de informações publicadas sobre as práticas de gestão de organizações sociais, especialmente no Brasil, onde o crescimento do número destas organizações não é proporcional ao número e à qualidade dos estudos realizados sobre as mesmas. Organizações sociais constituem uma realidade em franco crescimento e não se conhece, não se estuda, busca-se apenas, e talvez, de modo semelhante ao que acontece com o crescimento do setor, aproveitar as oportunidades proporcionadas pelo processo de disseminação de um modismo, adotando o que a realidade de mercado diz ser útil e bem sucedido.

Uma outra razão para a pesquisa, é representada pela inquietação da pesquisadora, provocada através das avaliações de pesquisas realizadas por alunos da disciplina Gestão de Empreendimentos não Governamentais, do curso de Administração da UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte), em 2004 e 2005. Foram verificadas incongruências entre os métodos, técnicas e formas estruturais formalizadas pela administração das organizações sociais, diante das práticas reais e cotidianas e das significações encontradas na dinâmica organizacional identificadas através do saber e das práticas coletivas dos seus colaboradores.

As teorias e práticas das organizações tradicionais de mercado e os padrões organizativos do estado não devem ser indiscriminadamente utilizados na gestão das organizações sociais. Pesquisas realizadas confirmam a desconfiguração das organizações sociais ao copiar e utilizar aleatoriamente modelos de gestão tradicionais, fato que explicita a importância em realizar estudos a partir da realidade destas organizações e de teorias cujos

elementos são mais próximos às mesmas, apoiados mais na racionalidade substantiva que na instrumental (ROESCH, 2002).

A teoria institucional desde os primeiros estudos, já utiliza como objeto organizações não governamentais, sendo assim considerada capaz de fundamentar a análise da realidade desse tipo de organização. Esta perspectiva aborda aspectos simbólicos e culturais como elementos essenciais para a forma estrutural assumida pelas organizações, pondera a influência do ambiente através da concepção de campo organizacional, enfatiza a legitimidade como diferencial entre organizações no “mercado”, e por fim, possibilita bases para o estudo do isomorfismo (uma tendência em assimilar as formas estruturais de organizações inseridas no mesmo campo organizacional).

É importante a realização de pesquisas de campo que possibilitem conhecer a realidade dessas organizações, proporcionando bases para o desenvolvimento de uma literatura mais adequada às suas especificidades. Esta pesquisa analisa a estrutura dessas organizações na tentativa de contribuir com uma possível identificação de diferentes bases para a compreensão da estrutura das organizações sociais, auxiliando os líderes no delineamento de formas estruturais mais condizentes com as práticas e missões dessas organizações. Além disso, contribui academicamente para o desenvolvimento de uma literatura com viés de análise crítico para as organizações sociais.

Além das contribuições já comentadas, este trabalho busca também corresponder a algumas das indicações para pesquisas realizadas por diversos estudiosos da teoria institucional, dentre: a necessidade de desenvolver medidas mais diretas e de melhor documentar as solicitações de institucionalização das estruturas; a verificação do contexto histórico e das mudanças culturais da institucionalização das estruturas; a identificação dos determinantes das mudanças no nível de institucionalização das estruturas; o conhecimento dos agentes causadores de mudança e da sua difusão para as demais organizações; a distinção dos benefícios potenciais de se criarem estruturas semelhantes (TOLBERT; ZUCKER, 1998; MEYER; ROWAN, 1991; POWEL; DIMAGIO, 1991).

Carvalho, Vieira e Lopes (1995) ressaltam para a importância em realizar análises na tentativa de descobrir os quais elementos na sociedade detêm mais poder e influência assim como os grupos de interesse mais beneficiados com as circunstâncias.

2 TERCEIRO SETOR, ESTRUTURA SOCIAL E TEORIA INSTITUCIONAL

2.1. Organizações sociais

A crise do Estado provocou o reexame das relações entre estado, sociedade e mercado e aprofundou a dicotomia entre o primeiro e o último, o que exigiu formas alternativas à propriedade estatal, sendo, para muitos, a única alternativa, a privatização. Porém, diante disso, cresceu a importância do espaço público não estatal - sociedade civil - indicando uma alternativa à globalização. Esse novo espaço assumiu o papel de intermediário e facilitador para o controle social direto e de parcerias, fazendo surgir novas perspectivas para a democracia (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Bresser-Pereira (1998) acredita que as organizações sociais devem atuar onde o Estado não mais se mostra capaz, e propõe que os serviços sociais e científicos por ele prestados sejam de responsabilidade de organizações públicas não estatais sem fins lucrativos (organizações do terceiro setor). Segundo o autor essas entidades se situam num espaço intermediário entre o Estado e o mercado, contribuindo para fortalecer as instituições democráticas já que são mais eficientes e garantem melhor qualidade de serviços que as estatais ou privadas; portanto, quando o mercado se mostra incapaz e o Estado inflexível e ineficiente para realizar tarefas, são abertos os espaços para as organizações públicas não estatais.

Em contraponto, Montañó (2002), defende que a definição e implementação de políticas e práticas do bem-estar social são de responsabilidade do Estado, alertando para o fato de que as organizações do terceiro setor situam-se num ambiente confuso e indefinido, não estando aptas para assumir papel com tamanha dimensão. Como críticas principais, o autor apresenta a falta de rigor teórico; a distância ideológica da realidade, posto que analisa o movimento como alianças e interesses das classes burguesas; o conceito como aspecto que contribui mais para confundir que para esclarecer; e por fim, discrepâncias entre realidade e teoria quando se trata de ser não governamental e não lucrativo.

Conforme se verifica, o terceiro setor ainda representa um campo onde há confusões quanto à sua conceituação e controvérsias quanto à sua atuação. Existe uma grande diversidade de tipologias quanto a sua finalidade, caracterização e organização. Atuam no terceiro setor as entidades filantrópicas e de direitos civis, movimentos sociais, ONGs, agências de desenvolvimento social, órgãos autônomos de administração pública descentralizada, fundações, instituições, associações comunitárias e de classe, igrejas, seitas

religiosas, empresas - através de institutos, fundações ou projetos de responsabilidade social - sindicatos, cooperativas, partidos políticos e organizações no âmbito da economia solidária. Trata-se, portanto, de um campo diversificado, com conceito muito abrangente e repleto de ambigüidades, mas que apresenta crescimento e amplitude de atuação significativos, justificando seu estudo.

O campo do terceiro setor se apresenta como abrangente e a gestão das organizações sociais se revela carente. São organizações que apresentam diferenças significativas no processo de constituição organizacional, nos atores envolvidos, nos resultados desejados e na forma de racionalidade subjacente às ações.

Análises sobre o tipo de racionalidade subjacente ao delineamento das ações nas organizações existem desde que Max Weber tratou da racionalidade formal. Outros estudiosos também trataram da racionalidade, mas para efeitos desse estudo será considerada a contribuição de Guerreiro Ramos para a caracterização dos sistemas sociais substantivos. Para este autor (RAMOS, 1989), os sistemas sociais substantivos são aqueles onde existem:

- A busca por ambientes propícios à satisfação e ao desenvolvimento da real condição humana e suas diferentes necessidades, onde existam relacionamentos fundamentados na interação simbólica, condicionada pelas experiências livres e significativas;
- A comunicação livre baseada no entendimento, na autenticidade, responsabilidade e satisfação;
- O empenho em reduzir ou eliminar os descontentamentos causados pelas compulsões operacionais características do comportamento administrativo, e em promover aumento da satisfação pessoal;
- A participação dos indivíduos na construção da identidade e da realidade social, assumindo caráter de agente ativo e produtor de significados;
- O desenvolvimento de atividades caracterizadas como ocupação superior, fundamentadas na autonomia; satisfação pessoal; onde os esforços são gratificantes, havendo espaço para o ócio, o lazer, o amor, a confiança, a honestidade, a verdade, a auto-realização e a felicidade.

Ramos (1989) apresentou, portanto, características diferentes daquelas encontradas nas organizações tradicionais. A forma de conduzir as ações e seus resultados se volta para aspectos sociais, construídos coletivamente, sendo o homem, não instrumento que planeja ou executa uma tarefa isoladamente e sem significação, mas, principalmente como um ser capaz

de se envolver com aspectos do todo, com a essência do trabalho desenvolvido e principalmente com identificação e satisfação pessoal.

A teoria dos sistemas substantivos de Ramos (1989), em alguns aspectos, corresponde a expectativas sobre a gestão de organizações sociais. O fato de estas organizações estarem voltadas para o Outro e desenvolverem serviços e/ou produtos em benefício do meio ambiente, da cultura, saúde, educação e do bem estar coletivo, em prol do desenvolvimento sustentável, requer que as pessoas envolvidas na sua gestão estejam imbuídas de valores relacionados aos fins aos quais se propõem as organizações.

Pesquisa realizada por Serva (1996), demonstrou a intensidade da racionalidade substantiva na prática organizacional. Os elementos da racionalidade substantiva adotados pelo autor foram fundamentados nas teorias de Ramos (1989) e na teoria da ação comunicativa de Habermas (1987). São eles: auto-realização, entendimento com comunicação livre, deliberação com base em julgamento ético, autenticidade nas interações, valores emancipatórios e autonomia.

Em contraposição, os elementos da racionalidade instrumental são: o cálculo utilitário, orientação para fins técnicos ou políticos, maximização de recursos, foco no êxito e em resultados, desempenho individual, utilitarismo, rentabilidade e uso da estratégia interpessoal para influenciar pessoas (SERVA, 1996).

Segundo Roesch (2002), as principais expectativas relativas à gestão das organizações sociais são: líderes idealistas e comprometidos, processos participativos na tomada de decisão e estruturas flexíveis. Andion (2001), Tenório (2001), Meira e Rocha (2003) e Serva (1996) afirmam que é necessário um modelo alternativo de gestão segundo a racionalidade substantiva, alertando para o fato de que o funcionalismo desvirtua o foco do interesse comunitário, corroborando Roesch (2002) ao citarem que movimentos sociais pressupõem flexibilidade, gestão compartilhada, tomada de decisões por consenso; valores como solidariedade, igualdade e cooperação.

Vital *et al* (2004) ressaltam a importância de uma prática participativa de envolvimento das pessoas no processo decisório e demais ações desenvolvidas, ressaltando que este fato indica uma nova racionalidade na gestão de organizações sociais, distinta da visão instrumental e funcionalista da gestão das organizações do setor privado, que seguem a lógica do mercado.

De acordo com Marçon e Filho (2001), gestão social representa o conjunto de processos sociais nos quais o trabalho gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre

o processo administrativo e a múltipla participação social e política. Esta perspectiva de gestão social se pretende em permanente construção, não assumindo, portanto, caráter normatizador.

Segundo Roesch (2002), os modelos de gestão utilizados pelas organizações sociais, passam pelo eclesiástico, o estatal e atualmente a tendência é a adoção de modelos de gestão empresarial. Isso se deve a alterações no papel das organizações sociais provocadas, nos anos 90, pela redução do volume de recursos destinado ao terceiro setor para o Brasil, e desde os anos 80, pelas exigências das agências multilaterais de financiamento ao desenvolvimento, que obrigam o Estado a incluir a sociedade civil (para eles, autor central no desenvolvimento) como parceira-chave nos projetos de articulação.

Com relação à transição para adoção dessa tendência, Mattos e Diniz (2002), realizaram pesquisa sobre os reflexos das mudanças (fundamentadas em modelos de gestão empresarial) nas referências originais das organizações sociais, na alteração conceitual e na diminuição da importância do projeto original ou seu abandono. Resultados da pesquisa demonstraram que 66% das ONGs sofreram algum tipo de alteração, sendo que somente em 34% houve permanência inalterada da referência original.

Ainda nessa pesquisa Mattos e Diniz (2002), indicam dentre as referências mais alteradas: a orientação ideológica, idéias desenvolvimentistas, igualdade e gestão democrática, havendo o desaparecimento da informalidade. Com relação à cultura organizacional, foi verificada uma tendência em substituir valores originais típicos das organizações sociais - altruísmo, promoção social, ajuda mútua, compaixão, voluntarismo, sensibilidade, solidariedade, direito à livre expressão e organização – por valores de mercado: competição, excelência empresarial, profissionalismo, individualismo, pragmatismo, foco nos clientes, eficiência e eficácia (ROESCH, 2002).

Além destas demonstrações das alterações dos projetos originais realizados a partir da profissionalização e da influência de outras organizações do ambiente que se relacionam com as organizações sociais, Koga (2003), em estudo sobre a caracterização das OSCIPs brasileiras (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), identificou que a grande maioria dessas organizações utiliza-se de até três fontes distintas de recursos, e outra parte assinala um número bem maior de opções de fontes. Diante disso, questiona se tal situação retrata uma forte convergência dos objetivos da organização com os interesses das diferentes fontes de financiamento ou se trataria de uma busca de adequação, dessas organizações aos interesses dos financiadores de modo que estivessem aptas a receber um maior volume de recursos.

Tão importante quanto manter as parcerias – e a sustentabilidade – é a manutenção da identidade e do projeto social institucional. Assim alguns autores demonstram sua preocupação em superar tal desafio. Para isso, se faz necessário conhecer estas organizações a partir da suas práticas e particularidades.

As organizações sociais apresentam especificidades na sua caracterização e gestão. São particularidades dessas organizações: multidisciplinaridade, no que se refere a atuação em mais de uma área; desempenho com foco no desenvolvimento de projetos e parcerias; elevado grau de relacionamento interorganizacional; estrutura administrativa complexa, caracterizada pela diversidade e dificuldade em quantificar objetivos e monitorar o desempenho organizacional; comprometimento com questões sociais, dificuldade de planejamento prévio e voluntariado (ANDION, 2005; BALLARINE, 2004; MELO; FISCHER; SOARES JR., 2003; MARÇON; FILHO, 2001; TENÓRIO, 2001).

Melo, Fischer e Soares Jr. (2003) em estudo sobre a diversidade no campo do terceiro setor, corroboram a existência da diversidade organizacional, e identificam confluências relacionadas ao fato de que essas organizações atuam em mais de uma área e a maioria atua em parceria com outras organizações, denotando uma busca pela ação integrada e pela interdisciplinaridade. Essa caracterização demonstra mais uma vez a necessidade de flexibilidade nas estruturas organizacionais, ressaltando a existência de um grande número de organizações que se inter-relacionam.

Outras peculiaridades das organizações sociais encontram-se diretamente relacionadas à cultura e seu processo de construção como clima organizacional com igualdade e direito de participação de todos; trabalho motivado por ideal compartilhado, objetivando a auto-realização dos membros; pessoas identificadas com a missão, que representa o principal aspecto motivador da organização; maior compartilhamento das informações (lógica da cooperação); informalidade; tomada de decisões coletiva (MARÇON; FILHO, 2001; TENÓRIO, 2001; MELO; FISCHER; SOARES JR., 2003, BALLARINE, 2004; ANDION, 2005).

Tradições da gestão organizacional, fundamentadas na burocracia e no taylorismo não apresentam instrumentos adequados para gerir o conjunto de características apresentadas e que representam as especificidades mais comuns encontradas na gestão das organizações sociais. Mattos e Diniz (2002) identificaram algumas dissonâncias relativas à apropriação, por parte das organizações sociais, de modelos da administração tradicional: o acesso ao mundo do gerenciamento através de leitura dos gurus da administração sem questionar a coerência com o contexto específico; a adoção de estilos já ultrapassados na administração tradicional e

o fato de que teorias em vigor abordam processos já existentes nas organizações sociais pela própria natureza das mesmas.

Meira e Rocha (2003) defendem a possibilidade de utilização de métodos do funcionalismo, afirmando que há casos bem sucedidos, mas que para a implantação, é necessário que exista um amplo processo de avaliação, envolvendo intenso debate interno, com participação, envolvimento, discussão, comunicação. Alguns autores defendem, portanto, que há a possibilidade de uso dos modelos tradicionais, mas desde que sua implantação seja guiada mais por elementos da racionalidade substantiva.

Diante das especificidades da gestão das organizações sociais e da falta de fundamentos sistematizados, prática e teoricamente, observa-se a existência de confusões, generalizações inadequadas e contradições (ROESCH, 2002; BALLARINE, 2004; SANTOS; BARBOSA, 2004; PINHEIRO, 2003). A partir desse quadro, um dos principais desafios da gestão de organizações sociais está relacionado com a manutenção da identidade da organização e dos seus projetos sociais, diante das pressões que sofrem de acordo à necessidade de sustentabilidade. De acordo com Roesch (2002) há outros desafios: o conflito entre idealismo e flexibilidade em contraponto à ordem hierárquica; a participação e qualidade dos serviços como dependentes da visão e comprometimento pessoal dos líderes; o estabelecimento de parcerias frente à autonomia, gerando desconfiguração do caráter original das organizações sociais.

Alguns autores (ROESCH, 2002; BALLARINE, 2004; SANTOS; BARBOSA, 2004) apontam como outro desafio, a profissionalização. Cabe nesse momento, ressaltar que profissionalizar uma organização social pode representar sua transformação numa empresa. Com essa preocupação, Pinheiro (2003) coloca que o caráter social dessas organizações suscita a necessidade de uma administração competente, que compreenda os elementos sociais e sua importância e os mantenha como partes do processo de gestão, o que possibilita uma aproximação da gestão com os princípios da racionalidade substantiva.

Em estudo sobre a formação de competências estratégicas numa ONG, Balarine (2004) identificou a forma organizacional como *adhocrática* (orgânica, pouco formal, descentralizada), permeada pela improvisação, o compartilhamento de atividades e a existência de um número de regras reduzido, aceita por consenso entre os grupos atuantes. Esse autor coloca então uma proposição para motivação de pesquisas nessa área ao afirmar que as organizações que atuam em ambientes dinâmicos, que têm visão compartilhada e que são constituídas por pessoas intensamente envolvidas na definição de suas estratégias têm

maiores chances de serem bem sucedidas aquelas estruturadas segundo os moldes burocráticos e motivadas por decisões centralizadas (BALARINE, 2004).

Diante das características particulares às organizações sociais e da racionalidade subjacente às suas ações, pode-se considerar quão importante é a manutenção dos valores e projetos originais dessas organizações para que consigam bom desempenho. Muitos aspectos dos desafios e peculiaridades estão diretamente relacionados com os elementos da estrutura organizacional, com aspectos culturais dominantes nas organizações e em seu campo de atuação, e também pelas maneiras pelas quais são interpretadas e traduzidas as inter-relações entre organizações e ambiente.

Valores, características, relações interorganizacionais e racionalidade das organizações sociais, pressupõem uma análise do processo de estruturação fundamentada em teorias que considerem suas particularidades e interações com entidades do campo. Por isso, a seção seguinte trata da estrutura organizacional e suas formas de análise, para depois apresentar aspectos referentes às influências exercidas pelo ambiente sobre as organizações e finalmente, a teoria institucional, considerada adequada, para fins deste trabalho, à análise da estrutura das organizações sociais.

2.2 Estrutura Social

Investigações iniciais sobre a estrutura foram iniciadas a partir de autores como Taylor e Fayol, sendo aprofundada por Max Weber com seus estudos sobre a burocracia, nas décadas de 60 e 70. Posteriormente, já inspirados pela teoria da contingência e incluindo novos elementos, surgiram trabalhos de destaque sobre estrutura como as configurações propostas por Mintzberg (1995) e o trabalho de Ranson, Hinnings e Greenwood (1980).

Os primeiros estudos sobre estrutura se concentram nos aspectos formais, normalmente representados em um organograma, como a divisão do trabalho, a alocação de autoridade e responsabilidade e a utilização de mecanismos de coordenação requeridos para o funcionamento integrado das unidades organizacionais.

Estudos sobre a burocracia enfatizam uma estrutura que reflete a racionalidade dos decisores para assegurar a eficiência através da coordenação e do controle. Nos anos 60, eram realçados aspectos como a influência das forças ambientais para a determinação da estrutura. Durante a década de 70, foi apresentada a teoria da dependência de recursos, que considera as influências do ambiente e propões que a organização desenvolva uma postura ativa na transação com o mesmo. Segundo Motta (2003), as organizações procuram controlar

ativamente as incertezas geradas pelo seu setor e o meio ambiente imediato, tentando influenciar a construção do setor onde atuam e assim manter sob controle recursos disponíveis, a fim de limitar sua dependência.

Segundo a concepção tradicional a estrutura é desenvolvida quanto às suas dimensões formais e a elementos como padronização, formalização, centralização/descentralização e dispersão espacial (HALL, 2004). Mintzberg (1995) trabalha a estrutura de acordo com mecanismos internos de coordenação e controle – como ajustamento mútuo, supervisão direta e padronização – não levando em consideração mecanismos interorganizacionais de coordenação. Sua definição indica a estrutura como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” (MINTZBERG, 1995, p.10). Esse mesmo autor afirma que:

Os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização – suas dimensões e idade, seu tipo de ambiente no qual opera, o sistema técnico que utiliza, e assim por diante (MINTZBERG, 1995, p.11).

São apresentadas caracterizações que conduzem a uma definição de um desenho de estrutura organizacional alcançado a partir da manipulação de parâmetros, elementos ou variáveis. Para Hall (2004) a complexidade, a formalização e a centralização, bem como suas variações são alguns elementos capazes de delinear o formato organizacional. Segundo esse autor, a complexidade está diretamente relacionada ao número de divisões e níveis hierárquicos que uma organização possui.

Pesquisas identificaram que existe uma lacuna entre a estrutura formal e informal das organizações, colocando em xeque o posicionamento da estrutura formal e trazendo a tona a discussão colocada por Weber sobre a legitimidade das estruturas formais racionalizadas (MEYER; ROWAN, 1991).

Hatch (1997) define estrutura como os relacionamentos entre as partes de um todo organizado, incluindo assim aspectos físicos e sociais. A estrutura social – de maior interesse para este trabalho - pode ser definida como os relacionamentos entre os elementos sociais incluindo pessoas, posições e as unidades organizacionais as quais eles pertencem (como departamentos, divisões, etc.).

Nos anos 70, com a crise do paradigma estrutural/funcionalista, foram feitas críticas ao caráter fechado das suas proposições, à ausência da visão histórica e à natureza marginal dos processos políticos. Depois disso, houve uma revitalização da teoria das

organizações, surgindo novas correntes que priorizaram elementos como cultura, poder, estratégia, ecologia e instituições (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Já seguindo uma perspectiva com viés diferente para análise organizacional, em 1977, Meyer e Rowan, indicaram mudanças nos modos convencionais de pensar a estrutura formal e a natureza da decisão organizacional, através dos quais é produzida a estrutura. Suas análises estavam voltadas para o fato de que as estruturas sociais, além da capacidade de gerar ação, têm também propriedades simbólicas, o que reveste a estrutura de significados socialmente compartilhados. (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Esses aspectos encontram-se na base da perspectiva institucional de análise organizacional, principalmente no que diz respeito ao novo institucionalismo, que ressalta aspectos cognitivos na conformação estrutural.

A teoria prevalecente sobre a estrutura formal das organizações - a burocracia - é concebida a partir de elementos racionais e impessoais, relacionados por políticas e objetivos explícitos, representando a maneira mais eficiente de coordenar e controlar as complexas redes relacionais. O aumento do tamanho, complexidade e das relações interorganizacionais contribuíram para que tal forma estrutural fosse adotada como forma de obter vantagem competitiva (MEYER; ROWAN, 1991).

Abordagens mais dinâmicas sobre estruturas têm incluído a possibilidade de construção de novas formas organizacionais, sendo a partir dessa linha trabalhada a estrutura como uma construção social que expressa os valores e expectativas de um grupo ou comunidade. Em síntese, considera-se a estrutura “um complexo meio de controle o qual é continuamente produzido e recriado na interação e ainda que molde essa interação: estruturas são constituídas e constituintes” (RANSON; HINNINGS; GREENWOOD, 1980, p.3).

Dentre as novas formas organizacionais delineadas, encontra-se a configuração tipo redes - um sistema de nós e elos capazes de organizar pessoas e instituições de forma igualitária e democrática, na busca de um objetivo comum, tendo como fundamentos a autonomia, o compartilhamento de valores e objetivos, a conectividade entre indivíduo e organização, a participação, a descentralização e o dinamismo (TAKESHY, 2002). As configurações de rede são constituídas por indivíduos ou grupos de uma mesma organização ou de diferentes organizações, conectados na base de certo interesse comum (CARVALHO; DELLAGNELO, 2003). Constitui uma forma utilizada tanto para troca de informações como para articulação política ou para a implementação de ações conjuntas.

Os gestores das organizações influenciam a mudança organizacional através do seu sistema de crenças (valores, modelos, ideologias) e da sua forma de interpretar e manipular o ambiente onde se encontra inserida a organização. E nesse processo de mudança,

têm se posicionado de modo que seja priorizado o desenho de organizações flexíveis, adaptativas, inovativas; estrutura hierárquica achatada objetivando maior agilidade e flexibilidade; criação de fronteiras permeáveis; distribuição do poder de decisão entre grupos e indivíduos e constituição de redes (HUER; GLICK, 1995 apud CARVALHO; DELLAGNELO, 2003).

A teoria institucional foi desenvolvida a partir de pesquisas em organizações públicas e sem fins lucrativos, suscitando novas questões para análise de uma multiplicidade de tipos organizacionais. Resgata de Weber a questão da legitimidade das estruturas administrativas e das ações organizacionais e amplia o conceito de ambiente, redimensionando a questão do isomorfismo com relação à busca unicamente, pela competitividade. Como representa uma perspectiva surgida a partir da análise das inter-relações entre organizações e ambiente, a próxima seção aborda algumas considerações sobre o ambiente institucional.

Diante do conceito de estrutura social discutido, que inclui aspectos sociais, culturais e simbólicos segundo uma perspectiva de interação dinâmica e constante criação e recriação, para efeitos desta pesquisa, foram consideradas variáveis para identificar e analisar os elementos constituintes da estrutura (englobando tanto os aspectos tradicionais e físicos, quanto os modernos), os processos organizacionais definidos por Serva (1996), em dissertação de doutorado. Serva utilizou os processos ou rubricas, classificando-os em essenciais e complementares.

Para o autor, nos processos organizacionais essenciais, os indivíduos definem, o caráter do empreendimento grupal, delineando seus padrões de inter-relação e suas fronteiras e limites da ação do grupo perante a sociedade onde se encontra (SERVA, 1996). São processos organizacionais essenciais: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais.

Com relação aos processos complementares, estes foram considerados complementos necessários à interpretação dos dados, que segundo Serva (1996) apresentam o sentido de fazer emergir a lógica interna das organizações objeto de estudo. Serva considerou os complementares, como necessários ao aprofundamento da análise, porém sem o mesmo peso que os essenciais, quando se trata de organizações produtivas. São processos organizacionais complementares: reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação

individual, dimensão simbólica. O entendimento de Serva a respeito de cada um dos processos é resumido a seguir (SERVA, 1996):

Hierarquia e Normas inclui: as formas, critérios e estilos pelos quais se exerce o poder, formas de influenciar o pessoal, estrutura hierárquica, critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos, tipos de autoridade, processos de emissão de ordens, natureza das normas (escritas ou não); elaboração, estabelecimento e difusão das normas; rigidez ou flexibilidade.

Valores e Objetivos Organizacionais expressam o conjunto dos valores predominantes na organização, incluindo sua origem meios de comunicação. Considera também os objetivos do grupo, a forma como são estabelecidos e comunicados.

Tomada de Decisão trata dos processos decisórios e estilos, da existência de diferenciação de competências capacitadas para a tomada de decisões na organização, subgrupos/pessoas que efetuam o processo de decisão.

Controle inclui as formas de exercer ou instituir o controle, instrumentos utilizados, as finalidades para as quais se utiliza o controle e também pessoas responsáveis pelo controle.

Divisão do Trabalho aborda os critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho e departamentalização, considerando para tanto a intensidade de especialização, flexibilidade e multifuncionalidade.

Comunicação e Relações Interpessoais considera estilos e formas de comunicação dominam na organização, formalidade, informalidade; as linguagens específicas e suas significações; a existência de comunicação aberta - com *feed-back*, autenticidade e autonomia- ou da comunicação estratégica; significado e lugar da palavra no cotidiano da organização; liberdade ou limitação da expressão. Em se tratando das relações entre os membros do grupo, aborda a formalidade e informalidade; clima e ambiente interno dominantes.

Ação Social e Relações Ambientais é processo que trata das ações da organização que marcam sua inserção no meio social, considerando a importância, significado, singularidade da ação social para a organização, a congruência entre os valores confessados, objetivos estabelecidos e a ação social concretizada. Considera as relações com outras organizações e a participação em redes, conexões e desenvolvimento de integração interorganizacional.

Reflexão sobre a Organização é processo composto por elementos de análise e reflexão sobre a existência e atuação da organização no contexto social interna e externamente, revelando sua autocrítica enquanto grupo.

Conflitos aborda desde sua natureza aos métodos adotados para seu manejo, as formas como são percebidos e solucionados, as posturas adotadas diante deles (autonomia ou subserviência) e a tensão provocada pelos mesmos.

Satisfação Individual reflete o grau de satisfação dos membros em constituir parte do todo organizacional.

Dimensão Simbólica trata da iconografia empregada pela na organização; as idéias, filosofias, valores que fundamentam seus aspectos simbólicos; considera elementos do imaginário grupal e origens; assim como a relação do imaginário com as práticas organizacionais cotidianas.

2.3 Ambiente Institucional e Teoria Institucional

A teoria organizacional que trata das organizações e o ambiente pode ser analisada em três estágios, conforme Nohria e Gulati (1994). No primeiro, predomina questões relacionadas à melhor maneira de organizar os empreendimentos (1900 a 1940), estando o foco na estrutura formal das organizações. As idéias de Weber e Taylor no desenvolvimento da concepção de estrutura formal e suas dimensões representam a maior contribuição desse primeiro estágio para a teoria das organizações até os dias de hoje. Além da maior contribuição, é identificada também uma grande omissão, no que diz respeito à influência do ambiente organizacional na estrutura.

No segundo estágio são realizados esforços no sentido de destacar a importância do lado humano do empreendimento (1930 a 1960) – a organização como um sistema social – direcionando o foco para a organização informal. Há a mudança no foco de uma lógica voltada para a expressão de uma lógica de custos e eficiência para uma estrutura informal, considerando uma lógica espontânea que expressa sentimentos e necessidades humanas. Já no terceiro estágio (desde os anos 60), a ênfase se estabeleceu nas relações entre as organizações e seu ambiente, retornando o foco à organização formal. Antecedentes encontram-se na teoria geral dos sistemas, mudando a direção dos estudos do comportamento dentro das organizações para o comportamento das organizações, então considerados sistemas sociais situados num contexto amplo - seu ambiente - com o qual se relaciona através de trocas instrumentais (NOHRIA; GULATI, 1994).

Recentemente, a crença de que a burocracia é indicada primordialmente para as organizações industriais associada aos ataques que vem sofrendo, desencadeou questões relacionadas a pós-burocracia. Como consequência, emergiram as formas estruturais em rede, mais orgânicas e fluidas, e ressurgiu o aspecto informal na análise estrutural (NOHRIA; GULATI, 1994).

Da diversidade de abordagens surgidas a partir da teoria dos sistemas abertos, são identificadas as teorias: institucional, da ecologia populacional, da contingência estrutural; da dependência de recursos, das redes e as teorias econômicas das organizações (economia de custos de transações e teoria da agência). De acordo com Nohria e Gulati (1994), a teoria institucional, a da ecologia populacional e a da contingência estrutural têm foco na forma organizacional e seus determinantes ambientais, e as teorias da dependência de recursos e de custos de transações enfatizam os determinantes das fronteiras organizacionais e mecanismos pelos quais as organizações administram suas relações de fronteira. As teorias de dependência de recursos e de redes focam seu interesse nas relações interorganizacionais.

Além dos determinantes ambientais, as organizações diferem também segundo explicações a respeito das habilidades das organizações para se adaptar. Num extremo, encontra-se a teoria da ecologia populacional, como o determinismo ambiental e no outro, as teorias da contingência e da dependência de recursos, com viés onde predomina a adaptação. Quanto à diversidade de organizações que coexistem, há destaque, por um lado, para a teoria da ecologia populacional (diversidade explicada pelo processo de seleção de certo tipo de organização pelo ambiente), e por outro, as teorias de dependência de recursos, da contingência estrutural e teorias econômicas, que consideram um papel mais ativo das organizações enfatizando sua adaptação às pressões ambientais (NOHRIA; GULATI, 1994).

Segundo Nohria e Gulati (1994), estimando o ambiente, teóricos dos sistemas abertos negligenciaram os indivíduos, que, quando considerados, apresentam também variação nas colocações de cada teoria. A teoria institucional e a de redes convergem quanto à capacidade das forças sociais externas em modificar o comportamento organizacional, mas divergem na abordagem da ação individual. A teoria da rede está fundamentada na ação racional, orientada pelo utilitarismo enquanto a teoria institucional se baseia num modelo onde a ação é delimitada pelas orientações cognitivas e normativas dos atores e não somente pela posição estrutural. Nesta perspectiva, o ambiente social e o cultural pressionam as organizações a se moldarem de modo a atender às crenças convencionais.

Avaliando os aspectos que fundamentam cada uma dessas teorias - com relação às formas de atuação da organização frente às influências do ambiente - intermediária entre

passividade e atividade; às formas de relacionamento inteorganizacional; à orientação cognitiva e às forças sociais como aspectos que interferem no comportamento das organizações; à visão da ação individual - e associando-os à evolução das organizações sociais, às suas particularidades e racionalidade inerente (apresentadas no item 2.1), optou-se pela utilização da perspectiva institucional para a análise das organizações sociais.

Desde 1950, a perspectiva institucional tem contribuído para o estudo das organizações. Realizando uma análise das origens da teoria institucional, Tolbert e Zucker (1998) consideram que as organizações, enquanto atores sociais, obtiveram reconhecimento como fenômeno social pelos sociólogos, a partir dos estudos que enfatizaram a dinâmica da mudança social. Tais estudos foram realizados por Robert Merton (1977), que juntamente com Philip Selznick, são considerados precursores da teoria institucional.

Os fundamentos da teoria institucional encontram-se na sociologia, com os conceitos de instituição de Max Weber – na compreensão da influência das normas culturais e na construção do caráter histórico das estruturas econômicas e sociais - e de Emile Durkheim, destacando o caráter variável das bases da ordem social. Pesquisas desenvolvidas nos anos 70 resgatam a importância da teoria cognitiva para a análise das organizações, um contraponto à visão racionalista, pois considera elementos subjetivos do conhecimento humano (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Tolbert e Zucker (1998) afirmam que somente a partir de 1977, com as publicações de Meyer e Rowan, se intensificaram as análises organizacionais segundo a perspectiva institucional.

No Brasil, a recente produção científica em administração tem revelado grande penetração da perspectiva institucional, com reflexos identificados em estudos e pesquisas apresentados nos encontros da ANPAD (Associação Nacional de Pós Graduação em Administração) e de Estudos Organizacionais, destacando a qualidade dos estudos desenvolvidos especialmente nas Universidades Federais do Paraná e de Pernambuco, sendo nesta, ressaltadas as publicações do Observatório da Realidade Organizacional (MISOCZKY, 2005).

As causas da burocratização e da racionalização têm sofrido alterações significativas, e essas mudanças estruturais nas organizações contemporâneas parecem cada vez menos dirigidas pela competição ou pela necessidade de eficiência estando mais relacionadas à busca da similaridade. Essa homogeneidade no campo organizacional tem sido promovida em grande parte pelo Estado e pelas profissões, instituições que se tornaram as maiores racionalizadoras da segunda metade do século XX (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

De maneira diferente de como fazem muitos teóricos organizacionais modernos - que consideram as organizações como um universo diversificado e diferenciado buscando explicar as variações entre organizações através da estrutura e do comportamento - Powell e DiMaggio (1991) estudaram a homogeneidade das formas e práticas organizacionais.

As estruturas formais de muitas organizações da sociedade pós-industrial atuam em ambientes altamente institucionalizados, refletindo em maior intensidade os mitos dominantes em seus ambientes institucionais e em menor intensidade, as demandas das suas atividades de trabalho. Isso acontece através da incorporação de práticas e procedimentos inerentes aos valores, políticas, programas e profissões presentes na racionalidade preponderante e se tornam socialmente institucionalizadas. Assim as organizações aumentam sua legitimidade e capacidade de sobreviver independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos que adota (MEYER; ROWAN, 1991).

O velho institucionalismo (estudos anteriores à década de 70), assim como o novo (com foco nos aspectos cognitivos), colocam-se em oposição a modelos de organizações baseados no racionalismo instrumental e destacam as relações entre as organizações e ambiente, ao mesmo tempo em que valoriza o papel da cultura na formação das organizações (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Segundo Motta (2003), o novo institucionalismo considera as interações das pessoas e as relações de poder nas quais estão envolvidas. Através das interações cotidianas e das relações das organizações com o ambiente e outras organizações, é estabelecido um “meio ambiente negociado”, constituindo assim um sistema político, onde essas relações provocam influências nas organizações de um setor. Para Carvalho e Vieira (2003) o novo institucionalismo coloca a ênfase no simbolismo, na mudança e na valorização da investigação empírica, buscando “sublinhar o papel das normas culturais e dos elementos do amplo contexto institucional, como as normas profissionais e os organismos do Estado no processo de institucionalização” (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999, p. 3), sendo representado pelos trabalhos de Meyer (1977), Zucker (1985), Meyer e Rowan (1991), Powell e DiMaggio (1991).

De acordo com Carvalho e Vieira (2003) a teoria institucional traz contribuições notáveis, mesmo que inacabadas, tendo no cerne da interpretação sobre a realidade organizacional, a legitimidade e o isomorfismo, fatores essenciais à sobrevivência organizacional. Esta perspectiva desconsidera que o ambiente seja formado unicamente por recursos humanos, materiais e econômicos, e ressalta a presença de elementos culturais, como valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. Como consequência

têm-se novas dimensões para a concorrência entre organizações, que deixa de ser por recursos e clientes, e passa a ser por legitimidade institucional e aceitação por parte do ambiente e da sociedade em geral.

A cultura assume posição determinante para a formação da realidade organizacional segundo esta perspectiva que atribui a transmissão de procedimentos cotidianos às influências interorganizacionais e à conformidade e persistência dos valores culturais, mais do que à função designada. Assim, adotar a perspectiva institucional é dar ênfase aos elementos culturais e sociais para o estudo da sociedade ou das organizações e também identificar o conjunto de valores fundamentais de certo contexto que seja formador das práticas organizacionais (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

A compreensão do comportamento das organizações, segundo a perspectiva institucional, se dá através do conhecimento de aspectos não explícitos dos grupos informais, dos conflitos, das políticas de contratação, das dependências de grupos externos, da luta pelo prestígio, dos valores comunitários e da estrutura de poder da comunidade local e instituições legais. Portanto, não se encontra em aspectos formais, objetivos declarados e realização dos seus produtos, sendo independente da eficiência e demanda dos produtos (PERROW, 1990 apud CARVALHO; VIEIRA, 2003). A análise organizacional, de acordo à perspectiva institucional, pode ser realizada com base em três pilares distintos: regulador, normativo e cognitivo (CARVALHO; VIEIRA, 2003):

O **pilar regulador** enfatiza a fixação de normas (informais ou formais) e leis, formas de controle direto, ações de sanção e coerção, sendo o indivíduo motivado por uma lógica utilitarista de custo-benefício. Por isso, é associado a organizações convencionais.

O **pilar normativo** tem nos valores e normas, os elementos institucionais. Busca conhecer de que modo as estruturas das organizações são derivadas de pressão exercida por normas e os valores pré-estabelecidos. A crença e credibilidade nas normas representam mecanismos de funcionamento da organização, que busca uma constante adequação ao estabelecido como obrigação social.

E o **pilar cognitivo**, elemento predominante no novo institucionalismo, considera as normas que constituem a natureza da realidade e o arcabouço através do qual significados são construídos, englobando interpretações subjetivas das ações somadas às representações que indivíduos fazem dos ambientes configuradores de suas ações. Sendo assim, indivíduos e organizações são realidades socialmente construídas.

A teoria cognitiva se apresenta como um contraponto à ação racional, proporcionando espaços para os elementos subjetivos do conhecimento humano, pois a

grande quantidade de informações disponível na tomada de decisões impossibilita a deliberação racional totalmente consciente sobre todos os aspectos do comportamento humano, possibilitando o uso de conceitos baseados na experiência anterior (CARVALHO, VIEIRA, LOPES; 1999).

Utilizando os conceitos de Weber como base, Misoczky (2005) coloca que para identificar aspectos cognitivos, os mecanismos devem partir do desenvolvimento de convenção associada à validação de modo íntimo – relacionados à afetividade, valores ou crenças – envolvendo uma maneira própria de interpretar a realidade.

Scott (1995) considera os pilares como posturas adotadas pelo institucionalistas, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - PILARES DA TEORIA INSTITUCIONAL

	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base da submissão	Utilidade	Obrigação Social	Aceitação de Pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Indicadores	regras, leis e sanções	Certificação e Aceitação	Predomínio e isomorfismo
Base de Legitimação	legalmente sancionado	Moralmente Governado	Culturamente sustentado, Conceitualmente Correto

Fonte: Scott (1995, p. 35)

Os pilares de análise podem ser conhecidos e identificados nas organizações através da análise dos elementos institucionais que traçam o delineamento organizacional (CARVALHO; VIEIRA, 2003): as formas culturais (constituídas pelas normas, leis, expectativas ou tipificações); as estruturas sociais (compreendem sistemas de poder, sistemas de autoridade ou isomorfismo estrutural) e as atividades rotineiras (procedimentos padronizados, conformidade ou execução de programas de ação), que poderão ser interpretados segundo a versão reguladora, a normativa ou a cognitiva.

Os elementos racionais e impessoais, relacionados por políticas e objetivos explícitos, a busca da eficiência e da coordenação e controle presentes na teoria tradicional, se intensificaram com o aumento do tamanho, da complexidade e das relações interorganizacionais, ressaltando ainda mais a adoção de uma estrutura voltada para a busca da vantagem competitiva (MEYER; ROWAN, 1991). Diante dessa realidade, Meyer e Rowan

(1991) relacionaram algumas características contextuais ao desenvolvimento da estrutura das organizações, sintetizadas no quadro abaixo.

Quadro 2 - ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS E ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS

Estrutura	Características do contexto para o desenvolvimento da estrutura
<p>Estrutura racionalizada segundo a coordenação e o controle: Organizações produtivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento fechado entre estrutura e atividades. - Sobrevivência depende em maior grau da administração das demandas do ambiente interno e suas fronteiras. - Demandas das redes de relacionamento local. - Saídas podem ser bem avaliadas pois são produzidas por rotinas e tecnologias claramente definidas. - Valoriza a eficiência. - Sucesso depende da rede de relacionamentos, do contexto relacional. - Vantagens competitivas.
<p>Estrutura racionalizada institucionalizada: Organizações institucionalizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto altamente institucionalizado (interconexão das relações sociais, organizações coletivas da sociedade, lideranças elitizadas). - Sobrevivência relacionada à legitimidade e a estabilidade. - A busca de recursos para a sobrevivência depende em maior grau das demandas cerimoniais do ambiente institucionalizado. - Saídas são produzidas por ambíguas e variadas tecnologias. - Incertezas e imprevistos das contingências técnicas ou da adaptação às mudanças ambientais não são resolvidas com base na eficiência, mas por normas institucionalizadas que promovem a verdade e a confiança nas saídas e protege a organização do insucesso. - Valoriza os mitos institucionalizados. - Sucesso depende da confiança e estabilidade resultantes do isomorfismo.

Fonte: elaborado a partir de Meyer e Rowan (1991)

Os autores acrescentam que diante desses contextos pode ser delineado um contínuo onde as organizações se situam, destacando a importância do entendimento de que a localização da organização no mesmo não é baseada nas propriedades técnicas das suas saídas; primeiro porque estas são socialmente definidas, e segundo porque ambientes e organizações frequentemente redefinem a natureza dos produtos, serviços e tecnologias. Conjuntamente com o ambiente, organizações redefinem a natureza das saídas, sendo introduzidas ambigüidades e perdidos os direitos de inspeção e controle (MEYER; ROWAN, 1991).

Dentre os componentes que permitem a análise da estrutura segundo a perspectiva institucional, estão os mitos racionalizados na sociedade, capazes de gerar as formas pelas quais ocorrem os processos de estruturação organizacional. Os mitos são resultantes de três processos específicos que ocorrem no processo de estruturação (MEYER; ROWAN, 1991):

- a. A elaboração da rede relacional das organizações, sendo que quanto mais complexa, densa e interconectada é a rede, maior o número de mitos racionalizados;
- b. O grau de organização coletiva do ambiente. Os mitos são originados e difundidos de acordo com práticas organizacionais particulares e muitos deles obtêm legitimidade oficial, fundamentada em mandatos legais, criados por autoridades legislativas e judiciais, agências regulatórias, licenças e credenciais necessárias às práticas profissionais/ocupacionais;
- c. Os esforços das lideranças das organizações locais, que frequentemente se adaptam ao contexto institucional, mas também assumem papéis ativos na formação dos mesmos, despendendo esforços em duas dimensões: uma, quando organizações poderosas forçam sua rede imediata a se adaptar a sua estrutura e relações – ocorre, por exemplo, na indústria automobilística; e a outra, quando essas organizações constroem na sociedade, seus objetivos e procedimentos como normas institucionais. Isso pode ocorrer, dentre outros aspectos, através da criação de padrões na opinião pública ou da influência de padrões legais. Esses padrões, se bem sucedidos, são perpetuados ou requeridos como satisfatórios.

É importante também discutir a concepção de ambiente presente no desenvolvimento teórico da perspectiva institucional. O ambiente pode ser compreendido como ambiente de tarefas - com o qual a organização interage diretamente para atingir seus objetivos - e ambiente institucional – que engloba aspectos simbólicos encontrados em seu ambiente (NOHRIA; GULATI, 1994).

Powell (1991) trata dos setores técnicos e institucionais como distinções analíticas e não categorias ou tipologias, considerando ambiente técnico aquele onde as organizações são avaliadas por suas saídas e os processos-chave técnicos são protegidos de influências ambientais. O ambiente institucional é aquele constituído por organizações que são julgadas mais pela apropriação das formas do que pelas suas saídas, competindo mais pelo bem estar social que pela eficiência econômica.

Esse mesmo autor destaca que os setores técnico e institucional não são dicotômicos e ressalta a dificuldade em separar processos econômicos e institucionais, pois os considera como dimensões presentes em um ambiente diversificado. Assim, tanto o ambiente técnico como o institucional, pressionam as organizações na busca de respostas para a sobrevivência. A concepção de ambiente e suas pressões são analisadas na perspectiva institucional, a partir do conceito de campo organizacional.

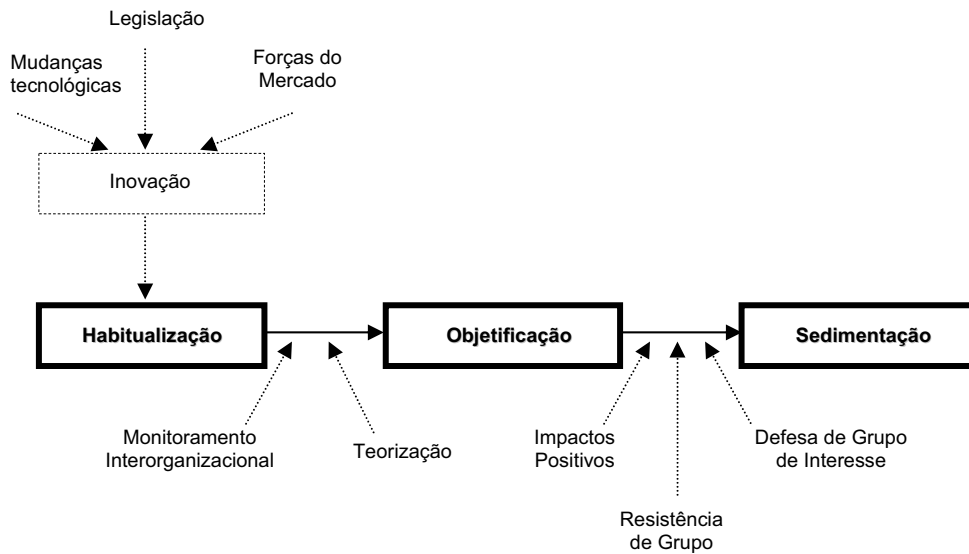
Segundo Powell e DiMaggio (1991), o campo organizacional é constituído por organizações cujo conjunto representa um espaço da vida institucional composto por outras organizações reconhecidas como pertencentes do mesmo (como exemplo: fornecedores, instituições de financiamento, agências regulatórias, parceiros). Os autores ressaltam que a virtude desse viés de análise está em considerar a totalidade dos atores relevantes e não simplesmente empresas competitivas ou redes organizacionais que interagem. Assim, como uma perspectiva que inclui o campo organizacional, compreende tanto a importância da conexão como da equivalência estrutural. Diante disso afirmam que os campos existem na extensão em que são institucionalmente definidos.

Analisando outros estudos de DiMaggio, Vieira *et al* (2001, p. 6) colocam que “para entender a institucionalização das formas organizacionais, faz-se necessário primeiro entender a institucionalização e estruturação dos campos organizacionais”. Nesse processo de institucionalização, há uma substituição dos fatores técnicos pelos valores durante a determinação das tarefas organizativas (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Tolbert e Zucker (1998) descreveram três processos inerentes à institucionalização: habitualização, objetificação e sedimentação.

O processo de habitualização no contexto organizacional envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos em certa organização, ou em um conjunto de organizações que possuam problemas similares.

No processo de objetificação os arranjos, procedimentos e modelos de estrutura já estão suficientemente disseminados e há um certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito da estrutura. Depois deste, ocorre o processo de sedimentação, que envolve a institucionalização total, e se sustenta a partir da continuidade histórica da estrutura e dos membros da organização. Caracteriza-se pela propagação completa de sua estrutura por todo o grupo de atores. Todo esse processo é resumido através da Figura 1.

Figura 1 – O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO



Fonte: Tolbert e Zucker, 1998, p. 207

O processo de estruturação institucional envolve quatro aspectos: o aumento da interação entre organizações do campo, o surgimento de estruturas de dominação interorganizacionais e padrões de coalizão, o aumento da carga de informações com as quais se deparam as organizações de um campo e por fim o desenvolvimento de consciência mútua entre participantes num conjunto de organizações envolvidas num mesmo empreendimento (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

A profissionalização da gestão tende a acontecer de forma cooperada com a estruturação dos campos organizacionais, sendo que no setor não lucrativo, a estruturação pode aparecer com maior velocidade (POWELL; DIMAGGIO, 1991), devido a necessidade de desenvolver relacionamentos interorganizacionais seja para a obtenção de recursos (monetários ou não monetários), de profissionais ou parceiros.

Fenômenos que acontecem no campo organizacional afetam a forma pela qual as organizações são estruturadas, tendendo ao isomorfismo. O **isomorfismo** ocorre quando princípios organizacionais compreendem a similitude entre organizações que atuam num mesmo ambiente. Assim, o isomorfismo se dá quando as organizações buscam adaptar suas estruturas e procedimentos às expectativas do contexto, como através da incorporação de regras, normas e costumes socialmente aceitos. As organizações podem se tornar isomórficas como resultado de um processo de autodefesa frente aos problemas que não conseguem

solucionar isoladamente; e também como um meio de facilitar suas relações interorganizacionais (CARVALHO;VIEIRA, 2003).

O isomorfismo pode ser explicado por duas distintas vertentes. A primeira considera a influência de técnicas e relações de interdependência com o ambiente que cria exigências que são incorporadas como elementos estruturais isomórficos, ficando as organizações aptas a administrar as interdependências. E a segunda trata a estruturação organizacional como uma realidade socialmente construída, onde as organizações são condicionadas pelos ambientes institucionais gerais e específicos do seu campo (MEYER; ROWAN, 1991).

A mudança isomórfica é um processo desenvolvido através de três mecanismos: coercitivos, miméticos e normativos (POWELL; DIMAGGIO, 1991), que são associados aos pilares de análise da teoria conforme anteriormente apresentado no Quadro 1.

O **isomorfismo coercitivo** deriva de influências políticas e pressões internas e externas, realizadas formal ou informalmente, de forma sutil ou explícita, por organizações das quais depende a instituição. Pode também ser gerado por expectativas culturais da sociedade da qual a organização apresenta algum grau de dependência. São pressões exercidas à força, por persuasão, por acordos, por mandatos governamentais, requerimentos legais e técnicos estabelecidos pelo estado ou outros reguladores, sempre na busca da legitimidade. A existência de ambientes legais comuns afeta o comportamento e a estrutura organizacionais, de modo que as mudanças provocadas nas organizações são altamente cerimonializadas (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

O **isomorfismo mimético** é resultante de padrões de respostas às incertezas. Organizações seguem os moldes de outras quando tecnologias organizacionais não são facilmente compreendidas, quando objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas. Portanto, modelos podem ser difundidos indiretamente através de empregados contratados de outras organizações ou explicitamente, por meio do intermédio de outras organizações como consultorias ou associações industriais ou comerciais. Algumas organizações inovam conscientemente, outras, modelam-se pela tentativa de imitar outras que expressam os requisitos circunstanciais para o sucesso. Como exemplo, pode-se considerar o caso dos programas de qualidade total e qualidade de vida no trabalho, imitados dos japoneses no século XX, cuja adesão se tornou imprescindível para o sucesso organizacional (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

O desenvolvimento de processos miméticos pelas organizações também inclui aspectos ritualísticos, ocorrendo quando organizações adotam as inovações para aumentar a legitimidade e demonstrar que tentam se aproximar dos padrões mínimos. Assim, aspectos como habilidades exigidas da força de trabalho, e/ou programas e serviços oferecidos pelas organizações podem provocar a mudança isomórfica mimética. Portanto, organizações tendem a se modelar como fazem as outras do seu campo na busca da legitimidade e do sucesso (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

O **isomorfismo normativo** encontra-se primordialmente associado às profissões, se desenvolvendo através da organização coletiva de membros de uma ocupação que definem as condições e métodos de trabalho, visando estabilizar a base cognitiva e obter legitimidade para a autonomia ocupacional. Assim como as organizações, as profissões também são sujeitas a pressões coercitivas e miméticas. Tipos de profissionais diferem dentro de uma mesma organização, havendo similaridades de sua contraparte em outras organizações (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

São fontes do isomorfismo normativo, das normas impostas às organizações e ao comportamento profissional: a educação formal e legitimação da base cognitiva produzida por especialistas e universitários; o crescimento e elaboração das redes de profissionais e das associações de mercado que proporcionam o surgimento e disseminação de novos modelos. O recrutamento e a seleção de pessoal também representam meios de promover o isomorfismo normativo, através da contratação de pessoal de organizações similares ou provenientes de departamentos legais e também do processo de socialização de profissionais nas organizações ou em suas carreiras (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

Powell e DiMaggio (1991) destacam que os mecanismos representam uma tipologia analítica, alertando para o fato de que os tipos nem sempre são empiricamente distintos. Cada um dos processos de isomorfismo ocorre independente da evidência do aumento da eficiência interna das organizações, sendo a recompensa representada pelo alcance da efetividade. O isomorfismo facilita a transação das organizações com outras, atrai assessoria de alto nível, condiciona ao reconhecimento da legitimidade e reputação da organização, e também, proporciona o acesso a categorias que habilitam a participar de contratos públicos ou privados.

Os **preditores da mudança isomórfica** constituem aspectos relacionados ao tamanho, tecnologia e centralização de recursos externos e situados em dois níveis – organizacionais e de campo, conforme Powell e DiMaggio (1991), que, para cada um dos níveis sugeriram algumas hipóteses, conforme explicitado a seguir.

Com relação aos **preditores organizacionais**, existem variações na extensão, velocidade e graus de resistência em que as organizações se tornam isomórficas Powell e DiMaggio (1991). Assim:

- Quanto mais uma organização depende de outra, mais similar com esta irá se tornar, com relação a estrutura, clima e comportamento. A dependência conduz à mudança isomórfica e organizações que não são dependentes têm uma maior habilidade para resistir.
- Quanto maior a centralização de uma organização no suprimento de recursos, maior será a extensão pela qual esta irá isomorficamente mudar para se assemelhar às organizações das quais depende de recursos. Esta hipótese, assim como a primeira, se relaciona com isomorfismo coercitivo.
- Quanto mais incerteza no relacionamento entre significados e fins, maior a extensão pela qual uma organização irá se modelar seguindo organizações percebidas como bem sucedidas.
- Quanto mais ambíguos os objetivos organizacionais, maior a extensão pela qual uma organização irá se modelar seguindo organizações percebidas como bem sucedidas. As duas últimas hipóteses se relacionam com o isomorfismo mimético.
- Quanto maior aliança com credenciais acadêmicas na escolha dos gestores e assessores, maior a extensão pela qual a organização irá se tornar como as outras do seu campo.
- Quanto maior a participação dos gestores organizacionais em associações comerciais e profissionais, mais similar a organização irá se tornar às do seu campo. Esta e a proposição anterior se referem ao isomorfismo normativo.

Quanto aos preditores de campo, Powell e DiMaggio (1991) destacam os efeitos das características de campos organizacionais sobre a extensão do isomorfismo num determinado campo.

- Quanto maior a extensão pela qual um campo organizacional é dependente de uma (ou muitas) fonte de apoio para recursos vitais, maior o nível de isomorfismo.
- Quanto maior a extensão pela qual as organizações de um campo transacionam com agências do estado maior a extensão do isomorfismo em seu campo como um todo.

- Quanto menor o número de alternativas visíveis de modelos organizacionais num campo, maior taxa de isomorfismo no mesmo. Acreditam que para cada dimensão relevante das estratégias ou estruturas organizacionais num campo, existirá um nível, sendo que a forma dominante irá provir com grande velocidade.
- Quanto maior a extensão da incerteza tecnológica e ambigüidade de objetivos num campo, maior a taxa de mudança isomórfica.
- Quanto maior a extensão da profissionalização num campo, mais ocorrerão mudanças institucionais isomórficas.
- Quanto maior a extensão da estruturação num campo, maior o grau de isomorfismo.

Organizações incorporam elementos racionalizados e socialmente legitimados em sua estrutura e procedimentos, refletindo assim o ambiente institucional. Meyer e Rowan (1991) consideraram quatro elementos na análise do impacto do isomorfismo para as organizações: as mudanças nas estruturas formais, a adoção de critérios externos, a estabilidade organizacional e a sobrevivência e sucesso organizacionais:

a) As mudanças nas estruturas formais ocorrem quando as organizações buscam a legitimidade de modo a promover sua sobrevivência, segurança, garantias de que sua conduta não será questionada. Para isso, incorporam elementos institucionalizados durante a estruturação, adotando as prescrições dos mitos do ambiente institucional e demonstrando assim que está agindo com adequação aos valores coletivamente propostos. Para a perspectiva institucional o aspecto mais importante decorrente do isomorfismo para a estrutura é a evolução da linguagem organizacional, percebida por meio dos rótulos; vocabulários utilizados no delineamento de objetivos, procedimentos e políticas; e dos mitos capazes de interpretar e explicar as ações organizacionais, modelando-as.

Organizações do ambiente que não utilizam elementos institucionalizados na sua estrutura são vistas como negligentes e irracionais. Como exemplo, a adoção do plano de saúde como um benefício oferecido pelas empresas aos seus colaboradores.

b) Os critérios externos estabelecidos podem ser adotados pelas organizações, como prêmio Nobel, padrões de preços profissionais, preços de consultas em substituição daqueles relacionados à mensuração da eficiência e lucratividade. É importante destacar os critérios cerimoniais, utilizados para legitimar as

organizações perante seus colaboradores, acionistas, público externo e estado. Por meio destes as organizações demonstram a saúde organizacional, conseguindo obter empréstimos e financiamentos.

c) A estabilidade das relações organizacionais internas e externas é conseqüência do grau de elaboração do ambiente institucional e do fato da organização passar a fazer parte de um amplo sistema coletivo, garantindo o apoio através de acordos e não dependendo primordialmente da performance desenvolvida.

d) A sobrevivência e sucesso organizacionais dependem de outros aspectos além da coordenação e controle eficientes da atividade produtiva. Organizações atuantes em ambientes institucionais altamente elaborados se tornam isomórficas com seus ambientes garantindo recursos necessários e conquistando legitimidade.

A homogeneidade de estruturas e ações das organizações é um problema abordado e utilizado na busca da legitimidade da organização perante a sociedade e demais instituições. A legitimidade representa um elemento fundamental na perspectiva institucional e pode estar relacionada ao grau de apoio cultural que a organização consegue obter, conseqüência do estabelecimento e adoção dos requisitos legais (reguladora), como resultante de uma prioridade da base moral (normativa) ou quando adota um marco de referência ou uma definição comum da situação (cognitiva) (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

A legitimidade é utilizada para compreender o desempenho das organizações institucionalizadas. Na teoria tradicional a legitimidade se estabelece a partir de valores gerais, negligenciando os mais específicos explicitados nos papéis, normas, entendimentos e significados socialmente construídos. Além desses valores celebrados pela teoria institucional e desconsiderados pela teoria tradicional é importante também, para entender a legitimidade a partir desta teoria, compreender posicionamentos, políticas, programas e procedimentos das organizações modernas exigidos pela opinião pública, pelos eleitores, pelo conhecimento legitimado, pelo sistema educacional, pelo prestígio social, pelas leis e resoluções (MEYER; ROWAN, 1991). Assim, sistemas culturais do ambiente delinham e legitimam a estrutura garantindo sua criação e manutenção.

Como conseqüência da busca da legitimidade por tais meios, as técnicas, conceitos, tecnologias do campo organizacional são tidas como apropriadas, racionais e modernas, independente de serem ou não eficientes para as organizações. Esses elementos causam impactos nas organizações provocando alterações nas formas de trabalho, situações e significados (MEYER; ROWAN, 1991).

O texto até aqui apresentado, explica as bases teóricas que foram utilizadas para esta pesquisa. Considera-se importante também conhecer aspectos críticos sobre a teoria institucional.

Há ausência de consenso entre os principais conceitos, métodos e formas de mensuração, na literatura especializada, e grande parte disso deve-se à variedade de níveis de análise das construções teóricas na teoria institucional (SCOTT, 1995). Além disso, Meyer e Rowan (1991) identificaram algumas inconsistências estruturais presentes em organizações institucionalizadas e problemas gerais para a organização cujo sucesso depende do isomorfismo, para as quais apresentaram soluções parciais.

Quadro 3 – INCONSISTÊNCIAS ESTRUTURAIS E SOLUÇÕES POSSÍVEIS

Problemas apresentados:	Como soluções, as organizações podem:
<p>Atividades técnicas e suas demandas por eficiência criam conflitos e inconsistências nos esforços da organização na adequação às regras cerimoniais de produção.</p> <p>As regras cerimoniais podem surgir por muitos atores e de diferentes partes do ambiente, isso pode provocar conflitos de umas com as outras. Ou seja, o ambiente é pluralístico e os mitos podem ser promulgados de forma inconsistente.</p>	<p>Resistir aos requisitos cerimoniais e se apresentarem eficientes, mas isso leva a negligenciar importantes fontes de recursos e de estabilidade.</p> <p>Estar em conformidade, mas se isolar das relações externas.</p> <p>Reconhecer que a estrutura é inconsistente com os requerimentos do trabalho. Negar a validade dos mitos institucionais e sabotar a legitimidade da organização.</p> <p>Prometer reforma estrutural e de atividades. Porém, se a estrutura válida está no futuro, a atual é ilegítima.</p> <p>Possibilidade de empregar dois dispositivos: a substituição de objetivos ambíguos e fins categóricos por fins técnicos, sendo a inspeção e avaliação cerimonializadas; e relações humanas são importantes e pela lógica da confiança e boa fé.</p>

Fonte: elaborado a partir de Meyer e Rowan (1991)

Em estudo específico, Powell (1991) indica a possibilidade de expansão no escopo da análise institucional. Acredita também que o poder da perspectiva institucional ainda está por ser realizado e isso se deve em parte por ambigüidades encontradas nas contribuições iniciais para as linhas de trabalho e devido à difusão de uma versão de um institucionalismo restrito. Diante disso, o autor sugere a expansão da análise institucional destacando a necessidade de melhorias em três aspectos: os trabalhos de campo realizados fazem muita diferenciação entre setores dirigidos pelo mercado e setores institucionalizados, sendo que os processos institucional (social) e competitivo (econômico) não são necessariamente opostos;

as observações de que as práticas e estruturas são desconectadas das políticas, o que representa uma visão inapropriada de que as organizações institucionalizadas são relativamente passivas e manipuladoras ineficientes de símbolos mais que de sua substância; a necessidade de entender sobre as fontes de heterogeneidade em ambientes institucionais, assim como os processos que geram mudanças institucionais.

Powell (1991) menciona que alguns autores tratam de setores técnicos e institucionais, enquanto outros consideram duas forças – isomorfismo competitivo e institucional - alertando para o fato de que estas representam distinções analíticas e não categorias ou tipologias, como muitos acreditam. Além disso, propõe uma agenda crítica para a análise institucional que deveria mostrar como escolhas feitas em certo ponto no tempo criam instituições que geram padrões reconhecidos de restrições e oportunidades num outro ponto.

Esse autor acrescenta ainda que a contribuição para o estudo das organizações será mais rica à medida que for hábil para discernir fontes de padrão institucional, sua subsequente elaboração, o grau pelo qual as forças são suportadas e os tipos de atuação que proporcionam maior semelhança. Ressalta que as pressões por eficiência variam (são sentidas com diferentes forças em diferentes campos); as discrepâncias existentes entre o que as organizações expressam no discurso e o que realmente praticam; as desconexões entre procedimentos e proposições em muitos níveis (na organização formal e informal, nos diferentes níveis hierárquicos, entre políticas expressas e observadas).

A maneira como a perspectiva institucional tem sido entendida em grande parte da literatura organizacional leva ao entendimento de que as colocações dessa perspectiva sejam inapropriadamente associadas com noções de que organizações não se preocupam com o desempenho das tarefas, sendo vistas como manipuladoras de símbolos e aparências, buscando somente a legitimidade. Chama esse um processo de institucionalização da teoria institucional, errôneo, pois supervaloriza resultados específicos às custas do argumento básico de que as pressões institucionais brotam de um processo de racionalização mais geral da sociedade, ignorando a visão de que se é possível que a organização manipule símbolos do ambiente externo, então devem também adequá-los ao processo de produção, bem como controlar os elementos simbólicos (POWELL, 1991).

Para Carvalho e Vieira (2003) a perspectiva institucional é uma teoria inacabada – e Tolbert e Zucker (1998) afirmam que ainda é pequeno o consenso sobre a definição dos conceitos-chave e dos meios de mensuração dessa teoria. Destacam que tem sido dada pouca atenção aos processos de institucionalização em detrimento do estado qualitativo pelo qual se

costuma tratá-los e que têm sido negligenciadas questões essenciais sobre os fatores que determinam as variações nos níveis de institucionalização, e sobre como estas variações afetam o grau de similaridade entre as organizações.

Conhecidos os fundamentos teóricos utilizados nesta pesquisa, são apresentados a seguir, os fundamentos metodológicos utilizados para o delineamento das suas ações práticas que possibilitaram a obtenção de subsídios para responder ao problema proposto.

3 METODOLOGIA

O foco de análise da presente investigação – pilar cognitivo da teoria institucional - constituiu-se num desafio epistemológico pois representa um estudo a respeito do processo de conhecimento e interpretação de determinada realidade, por parte das pessoas e das organizações, adotando como referência uma literatura fundamentada em parte numa teoria organizacional relativamente recente, o novo institucionalismo - e noutra, em aspectos teóricos ainda em processo de construção – os estudos sobre a estrutura das organizações sociais. Outro desafio refere-se ao processo de tratamento dos dados, por se tratar de uma pesquisa qualitativa.

Partindo destas considerações, os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa foram traçados em sintonia com os fundamentos teóricos anteriormente descritos, estando a investigação direcionada ao alcance dos objetivos desta pesquisa. As fontes das formulações teóricas são encontradas no processo fenomenológico, que “vai além do construído (realidade concreta) ao constituinte (essência)” (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE: 1977, p. 75). Esta abordagem, segundo Vergara (1998), tem o propósito de examinar como o mundo é vivido, considerando a realidade a partir das imagens elaboradas pelos sujeitos e organizações.

Visando atender aos objetivos colocados na primeira parte deste projeto, assim como determinar um norteamento para os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, foram estabelecidas como questões de pesquisa:

- a) Qual (is) o (s) projeto (s) social (is) da organização e como se deu seu desenvolvimento ao longo do tempo?
- b) Quais as características da sua estrutura (a partir dos processos organizacionais)?
- c) Qual a influência do ambiente organizacional na estrutura das organizações sociais?
- d) Qual a relação do projeto social da organização com sua estrutura e com as influências do ambiente?
- e) Há coerência entre a estrutura identificada e o projeto social ou entre estrutura e a necessidade de adaptação às pressões do ambiente?

Ainda com a finalidade de facilitar o entendimento da metodologia e dos resultados, são estabelecidas as definições constitutivas ou conceituais (DC) e as definições operacionais (DO) dos termos centrais do estudo. As primeiras se referem às “definições de palavras com outras palavras” e a segunda coloca a interpretação homogênea no contexto metodológico do trabalho (MARTINS, 2000, p. 32). Para este trabalho, foram considerados como principais termos:

- **Projeto social:**

DC: representa a essência das organizações sociais, sendo através deles que se realiza e se atualiza sua missão. Contém os objetivos sociais e delineamento das formas de coordenação de tarefas e inter-relação de atividades (KISIL, 2000).

DO: será conhecido através do desenvolvimento histórico da organização e dos seus projetos e missão.

- **Ambiente institucional:**

DC: constituído por aspectos culturais, sociais, e simbólicos, incluindo eventos e organizações que exercem algum efeito sobre outras (POWELL, 1991).

DO: conhecido através da identificação de tipos organizacionais e dos aspectos simbólicos, culturais e sociais que exerceram influências significativas na estrutura das organizações sociais, segundo interpretação normativa, regulativa ou cognitiva.

- **Isomorfismo Mimético:**

DC: resulta de padrões de respostas às incertezas, quando há dificuldade na compreensão de tecnologias organizacionais ou quando objetivos são ambíguos. Ocorre quando organizações seguem os moldes de outras (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

DO: será identificado através de indicadores como empregados contratados de outras organizações; adoção de inovações para aumentar a legitimidade; imitação da estrutura de outras organizações, dentre outros.

- **Isomorfismo Coercitivo:**

DC: brota da influência política exercida por pressões internas e externas, formais ou informais, sutil ou explicitamente por organizações das quais depende a instituição (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

DO: identificado através dos indicativos como pressões, expectativas culturais da sociedade atendidas, acordos firmados, mandatos governamentais, requerimentos legais e técnicos estabelecidos pelo estado ou outros reguladores.

- **Isomorfismo normativo:**

DC: associado às profissões e exercido através da organização coletiva de membros de uma ocupação que definem as condições e métodos de trabalho, visando estabilizar a base cognitiva e legitimação para autonomia ocupacional (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

DO: identificado através da influência de profissões, padrões profissionais utilizados, influências de associações profissionais ou de organizações, etc.

- **Organizações sociais:**

DC: organizações da sociedade civil, não governamentais, voltadas para fins e resultados sociais. Para este trabalho, são consideradas aquelas enquadradas nos critérios estabelecidos na seção 3.2 desta metodologia.

- **Estrutura:**

DC: um complexo meio de controle, produzido e recriado continuamente na interação, sendo constituídas e constituintes (RANSON; HINNINGS; GREENWOOD, 1980).

DO: analisada a partir dos processos organizacionais: hierarquia, normas e divisão do trabalho, valores e objetivos organizacionais, tomada de decisão, controle, comunicação, ação social e relações ambientais; dimensão simbólica.

É importante explicar nesse momento que, para este trabalho, os processos organizacionais definidos por Serva (1996), foram adaptados mediante a realidade da organização – social - e os objetivos deste trabalho. Assim, para efeitos desta pesquisa, foram considerados apenas sete dos processos organizacionais colocados por Serva, desconsiderando a classificação em essenciais e complementares, e escolhendo os processos de acordo ao objetivo de compreender as influências do ambiente institucional na estrutura de uma organização social.

Como resultado da adaptação, ao processo Hierarquia e Normas, foi agregado o processo Divisão do Trabalho, que passou a ser denominado Hierarquia, Normas e Divisão do Trabalho; Valores e Objetivos Organizacionais; Tomada de Decisão; Controle; o processo Comunicação e Relações Interpessoais passou a ser chamado somente Comunicação; Ação Social e Relações Ambientais, Dimensão Simbólica. Para cada um desses processos foi

analisado como o ambiente institucional afeta sua configuração ou explica suas transformações no contexto institucional da Casa Renascer.

Portanto, os processos classificados como essenciais por Serva foram mantidos e sendo alguns unificados e considerando, dentre os processos complementares, apenas um – dimensão simbólica - pois é considerado essencial quando se leva em conta a análise segundo a perspectiva institucional. Não foram aqui colocadas as definições conceituais e operacionais para cada processo. As definições conceituais serão utilizadas conforme colocadas por Serva, constando no capítulo dois, constando também no quadro de referência (Apêndice B). As definições operacionais encontram-se no quadro de referência (Apêndice B).

3.1 Tipologia e Método de pesquisa

Para que fosse alcançado o objetivo, a presente pesquisa utilizou a tipologia de pesquisa descritiva e como procedimento metodológico, o estudo de caso, com abordagem qualitativa para a análise de dados.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial descrever características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1994). Na pesquisa descritiva “o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la”, afirma Rudio (1999, p. 69), ressaltando também que o estudo do fenômeno proporciona o conhecimento da sua natureza, composição e processos inerentes. Isso representa o que se propôs essa pesquisa - entender os aspectos subjacentes à estrutura das organizações sociais, a partir da interpretação dada a fatores internos e externos.

Com relação ao método de estudos de casos, Bruyne, Herman e Schoutheete (1977, p. 227) ressaltam que:

Os estudos de caso rigorosos não devem se limitar a uma descrição, por mais documentada que seja, mas, apoiar-se em conceitos e hipóteses; devem ser guiadas por um esquema teórico que serve de princípio diretor para a coleta dos dados; assim eles evitam o erro teórico do conceito mal colocado (Hempel) para melhorar assegurar a pertinência e a interpretação dos dados que eles reúnem.

Por isso, esta pesquisa adotou como referencial teórico os principais conceitos da perspectiva institucional de análise organizacional, que fundamentaram as questões de pesquisa e conduziram a elaboração do roteiro de entrevistas e observações (Apêndice A) e do quadro de referência (Apêndice B) que foram utilizados na coleta e análise de dados.

O estudo de caso, segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1977, p. 224) “reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a

totalidade de uma situação”. Conhecer as minúcias e detalhes da realidade foi essencial para compreender o desenho da estrutura e para isso, se fez necessário transitar por vários elementos organizacionais capazes de refletir a estruturação das organizações pesquisadas e estabelecer sua relação com as configurações dos seus projetos sociais e com as influências ambientais.

Uma das vantagens que Yin (2001) aponta para o estudo de caso em ciências sociais é que sua metodologia permite a compreensão da complexidade dos fenômenos sociais, quer estes fenômenos estejam relacionados com os indivíduos, as organizações, a política ou até mesmo a sociedade em geral. A partir desta característica, “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2001, p. 21) – comportamento dos indivíduos, processos organizacionais, distribuição de forças políticas, dentre outros.

É importante ressaltar que nesta pesquisa não se buscou apenas conhecer características da estrutura de uma organização social, mas principalmente, compreender com maior profundidade aspectos que influenciam a estrutura destas organizações, sendo portanto o foco, o entendimento do relacionamento entre as variáveis e os efeitos na mesma.

3.2 Abrangência da pesquisa

O nível empírico de investigação escolhido deve ser explicitado pelos pesquisadores (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977), enquadrar-se no nível de análise organizacional, pois foi analisada a estrutura da organização. Serão considerados em alguns momentos aspectos grupais e individuais, mas que serão utilizados como meios para estabelecer relações auxiliar na compreensão do todo.

O universo da pesquisa é constituído pela Casa Renascer, e foi escolhida a partir dos critérios: não-governamental; existência superior a cinco anos de fundação; atuação na área de desenvolvimento comunitário, social ou econômico, que se enquadrem nas tipologias de associação, ONG, instituição, grupo comunitário e/ou social; representatividade no campo onde atua.

Triviños (1987) afirma que a pesquisa qualitativa considera a representatividade do grupo maior dos sujeitos participantes de uma pesquisa. Por isso, foi escolhida para esta pesquisa a Casa Renascer, por representar uma ONG presente há quinze anos no ambiente, considerada referência para outras organizações que atuam nessa área no Estado, e pelo fato de a organização ter demonstrado interesse pela pesquisa, se mostrando acessível, ao contrário

de outra organização de outra temática, que se enquadrava também nos critérios. Pode-se então afirmar que foi utilizado também o critério da acessibilidade.

3.3 Instrumento de pesquisa

O roteiro de entrevistas e observações (Apêndice A) foi elaborado com base no referencial teórico, no problema, nos objetivos e questões de pesquisa explicitadas na primeira parte da metodologia. Sua subdivisão compreendeu cinco partes:

A primeira procurou conhecer o projeto social desenvolvidos pela organização e sua evolução, considerando as mudanças no ambiente institucional. A segunda direcionou a investigação para a compreensão da estrutura da organização, utilizando como instrumento guia os processos organizacionais de Serva (1996). A terceira buscou conhecer as influências do ambiente organizacional na estrutura da organização e nesta, identificar qual (is) o (s) mecanismo (s) isomórfico (s) utilizado (s). A quarta investigou a relação entre o projeto social da organização com sua estrutura e influências do ambiente organizacional e a quinta procurou identificar se há coerência ou não entre estrutura/projeto social e/ou estrutura/pressões do ambiente organizacional.

O Quadro 4 (ao final da metodologia), apresentou um resumo dos procedimentos metodológicos, associando objetivos específicos, questões de pesquisa, itens constituintes do roteiro de entrevistas, referencial teórico utilizado para cada uma e as técnicas de coleta e análise que foram utilizadas. E o Quadro 5 (Apêndice B) auxiliou na pesquisa dos processos para caracterizar a estrutura e na identificação dos aspectos da teoria institucional.

3.4 Coleta de dados

A coleta se caracteriza no processo de obtenção das informações necessárias à constituição de um raciocínio em relação ao problema. Conforme Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) pode e deve haver a utilização de mais de uma técnica numa mesma pesquisa, conforme o objeto de investigação. Por isso, foram utilizadas as técnicas: entrevistas semi-estruturadas em profundidade, gravadas e transcritas; observação direta e análise de documentos.

Entrevista semi-estruturada, segundo Triviños (1987), é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiada em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa,

oferecendo amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante. Dessa forma, ao mesmo tempo em que se valoriza a presença do investigador, são apresentadas várias perspectivas para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

As entrevistas foram realizadas através do roteiro de entrevistas com os principais responsáveis pela gestão. A observação direta também foi utilizada como técnica de pesquisa para fins deste estudo. Foram observadas as práticas organizacionais, o comportamento dos grupos, grupos informais, significados construídos, reflexões realizadas pelos colaboradores. Observar um fenômeno social, segundo Triviños (1987, p. 153), significa:

Que determinado evento social, simples ou complexo tenha sido abstratamente separado do seu contexto para que, em sua dimensão singular, seja estudado em seus atos, atividades, significados, relações, etc.

As observações foram realizadas em paralelo às visitas e, principalmente durante o acompanhamento do processo de avaliação institucional. Foi observada a Reunião Anual de Avaliação de 2005, conduzida pela Prof^a Pepita Vasconcelos, nos dias 14 e 15 de dezembro de 2005, nas dependências da instituição, com a participação de todos os colaboradores. As entrevistas foram realizadas nos dias 30/11/04 (Entrevista 1), 19/12/2005 (Entrevista 2), 04/05/2006 (Entrevista 3). A entrevistada principal foi Késia Miriam Santos de Araújo, uma das responsáveis pela Coordenação Colegiada.

A pesquisa bibliográfica ou documental, de acordo com Vergara (1998) permite que o autor tenha maior clareza no processo de pesquisa através da utilização de livros, periódicos, teses, dissertações, relatórios, dentre outros. Já Ruiz (1988), coloca que:

As produções humanas foram comemoradas e estão guardadas em livros, artigos e documentos. Bibliografia é o conjunto de livros escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados, ou anônimos, pertencentes a correntes de pensamentos diversos entre si, ao longo da evolução da Humanidade. E a pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica (RUIZ, 1998, p. 58).

Para a pesquisa documental, foram utilizados prospectos e informativos; cartilhas, relatórios de avaliação, relatórios de planejamentos, relatórios anuais de atividades, documentos históricos da organização; projetos sociais, programas, regulamentos, normas e estatutos publicados e/ou mantidos no acervo da instituição. A coleta foi realizada através de leitura e fichamento dos dados segundo os processos organizacionais para realizar a análise dos dados.

3.5 Análise dos dados

A pesquisa qualitativa apresentada por Triviños (1987), compreende como fonte direta de dados, o ambiente natural; o pesquisador como instrumento chave e a pesquisa qualitativa como descritiva. O autor destaca que o pesquisador deve estar preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, onde a análise dos dados deve ser feita de forma indutiva, já que o significado é preocupação essencial nesta abordagem. Assim, de acordo com as características citadas pode-se perceber a adequação da abordagem qualitativa para este estudo, bem como da teoria institucional para uma análise e interpretação dos dados mais condizente com a realidade da organização.

A pesquisa qualitativa, devido ao tipo de técnicas utilizadas “não estabelece separações marcadas entre a coleta das informações e a interpretação das mesmas” (TRIVIÑOS: 1987, p. 170). Portanto a análise dos dados foi também realizada em paralelo à sua coleta, e após, em conjunto com os dados dos diversos instrumentos utilizados, considerando que dados de um instrumento alimentam e retroalimentam os dados dos demais.

A análise das evidências de um estudo de caso é uma tarefa difícil, já que as estratégias e técnicas não têm sido bem delineadas, ressaltando a necessidade de cada estudo ter uma estratégia analítica geral, capaz de estabelecer prioridades do que foi analisado e do porquê (YIN, 2005).

A estratégia geral adotada para esta pesquisa foi fundamentada em proposições teóricas, refletidas nas questões de pesquisa a partir da literatura sobre a teoria não deixando de lado o aspecto descritivo da pesquisa. Elementos da teoria institucional direcionaram os objetivos e questões estabelecidas no presente projeto. Para isso foi utilizada em alguns momentos a técnica de análise do discurso.

Segundo Santos (2001), a análise documental se refere às fontes de informação que ainda não receberam tratamento analítico, como exemplo, dados estatísticos e relatórios. Para fins de complementar as informações obtidas e também de conhecer aspectos importantes para a compreensão do histórico, interorganizações, relações com ambiente e cultura, foram analisados documentos referentes às organizações ou produzidos por elas - prospectos e informativos; cartilhas, relatórios de avaliação, relatórios de planejamentos, relatórios anuais de atividades, documentos históricos da organização; projetos sociais, programas, regulamentos, normas e estatutos.

É importante ressaltar as limitações encontradas nesta pesquisa, destacando o que diz respeito ao método utilizado: estado de caso, que impossibilita a generalização dos resultados para demais organizações, principalmente quando se estuda o complexo e abrangente campo das organizações não governamentais. Cabe comentar também que devido aos métodos utilizados para conhecer a estrutura, não foi possível analisar de forma mais aprofundada seus constituintes. É também pertinente citar a impossibilidade de explicar e entender algumas situações do passado institucional e até mesmo algumas denominações dos parceiros – referenciados por siglas – mediante o fato de pessoas chave que atuaram à época, não se encontrarem mais na instituição.

Quadro 4 – RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Objetivos específicos	Questões de Pesquisa	Roteiro de entrevistas	Base teórica	Coleta de dados	Análise de dados
a) Caracterizar o (s) projeto (s) social (is) da organização	a) Qual (is) o (s) projeto (s) social (is) da organização e como se deu seu desenvolvimento ao longo do tempo?	a) Parte 1: Projeto social da organização	a) Meyer e Rowan, 1991; Tolbert e Zucker, 1998, Kasil (2000)	a) Pesquisa documental, Entrevistas	a) Análise documental
b) Identificar aspectos da estrutura da organização;	b) Quais as características da sua estrutura (a partir dos processos organizacionais)?	b) Parte 2: Estrutura da organização	b) Powell e DiMaggio, 1991; Carvalho e Vieira, 2003	b) Pesquisa documental, Entrevistas	b) Análise documental
c) Identificar a influência do ambiente institucional na estrutura utilizando os mecanismos isomórficos.	c) Qual a influência do ambiente organizacional (através de mecanismos isomórficos) na estrutura das organizações sociais?	c) Item 3: Influência do ambiente na estrutura e causa associada (mecanismos isomórficos)	c) Powell e DiMaggio, 1991; Carvalho e Vieira, 2003; Meyer e Rowan, 1991 Scott, 1995	c) Pesquisa documental, Entrevistas	c) Análise documental
d) Relacionar o projeto social da organização com a estrutura e com as influências do ambiente organizacional.	d) Qual a relação do projeto social da organização com sua estrutura e com as influências do campo organizacional?	d) Item 4: Relação entre projetos sociais e estrutura e influências do ambiente organizacional	d), e) Scott, 1995; Powell e DiMaggio, 1991; Carvalho e Vieira, 2003; Meyer e Rowan, 1991; Kasil 2000, Tolbert e Zucker, 1998	d) Pesquisa documental, Entrevistas	d) Análise documental
e) Identificar se há coerência ou não entre estrutura e projeto social entre estrutura e pressões do ambiente organizacional	e) Há coerência entre a estrutura identificada e o projeto social ou entre estrutura e a necessidade de adaptação às pressões ambiente?	e) Item 5: Coerência entre estrutura e projeto social ou estrutura e pressões do ambiente		e) Pesquisa documental, Entrevistas	e) Análise documental

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram realizadas a apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa. Sua divisão foi efetuada seguindo os objetivos específicos estabelecidos, organizados em três subitens. Antes de iniciar a análise dos dados, será realizada uma breve apresentação da organização que foi objeto de estudo, a Casa Renascer.

Na primeira parte (4.1), foi apresentada a caracterização do projeto desde sua concepção até os dias atuais, segundo uma perspectiva histórica, sendo ao mesmo tempo realizada uma análise das influências do campo nas alterações do projeto social da organização.

Na segunda parte (4.2), para compreensão da estrutura social, foram descritos e analisados aspectos da estrutura utilizando os processos organizacionais, sendo que a análise segue o Quadro 5: Processos Organizacionais e Teoria Institucional. Alguns aspectos que se destacaram por meio da intensidade da presença dos elementos e a relevância dos dados para a análise da estrutura - foram organizados em subitens.

Na terceira parte (4.3), os dados foram analisados a fim de identificar a influência do ambiente institucional na estrutura; para relacionar a evolução do projeto social da organização com a estrutura e com as influências do ambiente organizacional e por fim, para identificar se há coerência entre estrutura e projeto social ou entre estrutura e pressões do ambiente organizacional.

A instituição objeto deste estudo é o CEBRAIOS (Centro Brasileiro de Informação e Orientação da Saúde Social), conhecido como Casa Renascer, uma entidade civil, de direito privado, de caráter suprapartidário, sem fins econômicos, fundada em 02 de janeiro de 1991, na cidade de Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.

A denominação Casa Renascer foi conseqüência de uma experiência ocorrida no início das atividades da instituição, quando seus membros visitavam casas de prostituição e abordavam os menores nas ruas. Durante uma das abordagens, uma adolescente falou “tia, eu quero renascer”.

A Casa Renascer tem reconhecimento como instituição de utilidade pública municipal, estadual e federal. Tem como missão: Realizar um trabalho com crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, na perspectiva de gênero, objetivando monitorar e propor políticas públicas com vistas a contribuir para o fortalecimento da cidadania e de uma sociedade democrática e igualitária.

A Casa Renascer foi fundada por um grupo de profissionais, sendo que um deles foi co-fundador da "Casa Passagem" (Recife/PE, 1989). De acordo com os Estatutos Sociais (2006, p. 1), a instituição tem como objetivos:

- I - Contribuir para a construção de uma sociedade democrática, através da participação em Fóruns e Conselhos de Direitos;
- II - Incentivar e promover pesquisas, estudos e capacitação sobre as temáticas que norteiam o universo infanto-juvenil e de gênero;
- III – Realizar atendimento sócio psicoeducativo e jurídico a crianças, adolescentes e mulheres submetidas à situação de violência intra e extra familiar;
- IV - Promover ações de assessoria técnica, capacitação, qualificação profissional e geração de renda como contribuição aos processos de organização de adolescentes, jovens e mulheres, para uma inserção efetiva nos espaços coletivos, visando relações humanas mais igualitárias.
- V - Manter relações de intercâmbio, solidariedade e cooperação com organizações congêneres e firmar convênios com entidades nacionais e internacionais de direito público ou privado, visando à concretização dos objetivos sociais.

A Casa Renascer trabalha com crianças e adolescentes em situação de abuso e exploração sexual. O abuso é geralmente intrafamiliar e geralmente é praticado por alguém de confiança da criança ou adolescente. A exploração é realizada por agente externo. Segundo a direção, a instituição acredita que quando ocorre o abuso, o agressor deve se afastar do domicílio, não a criança ou adolescente, por isso, não desenvolve atividades que visem sua retirada do meio familiar, exceto quando em casos de extrema necessidade, quando a criança é encaminhada a agentes da rede de atendimento.

Dentre as crianças e adolescentes atendidas, 80% são encaminhadas à instituição por escolas, delegacias, conselhos tutelares, programas de assistência, dentre outros ligados à rede de proteção à criança e ao adolescente; e 20% por familiares ou por amigos e pessoas da comunidade onde residem (CASA RENASCER, 2005).

Atualmente, a Casa renascer atende 67 crianças e adolescentes, sendo que 61% das atendidas encontram-se na faixa etária entre 13 e 18 anos, sendo vítimas: 19%, de exploração sexual; 25%, de abuso, 36%, de maus tratos; 11% de violência psicológica e 9%, de outros fatores (CASA RENASCER, 2005). As crianças e adolescentes atendidas devem estar estudando e enquanto estiverem sob os cuidados da Casa, recebem alimentação e vale transporte. A Casa recebe crianças e adolescentes da grande Natal e cidades vizinhas. A idade limite para atendimento pela Casa é de 18 anos.

A Casa renascer realiza atendimento às crianças e adolescentes em suas instalações, à Rua Ana Néri, 345, Petrópolis, Natal, RN, por meio de acompanhamento psicológico, educativo (oficinas de arte-educação, educação, teatro, dentre outras atividades), de assistência social às famílias das atendidas – através da unidade de atendimento

sociopsicoeducativo - e promoção da profissionalização - através da Unidade de Profissionalização Tecendo Sonhos.

A Casa atua também como um Agente da Cultura Viva no Rio Grande do Norte - com um Ponto de Cultura para projetos de primeiro emprego - em parceria com Ministério da Cultura. Desenvolve também capacitações para professores da Rede municipal de ensino da Cidade do Natal, membros de conselhos tutelares e profissionais que atuam no atendimento a crianças e adolescentes, tanto em Natal como em outros estados do Brasil. Dados primários e secundários revelam que a Casa também promove a qualificação profissional de atendidos e pessoas da comunidade, através de atividades de geração de renda, na Unidade de Profissionalização Tecendo Sonhos.

A casa também desenvolve pesquisas. A mais recente foi desenvolvida em parceria com a OIT (Organização Internacional do Trabalho) como parte da Campanha de Enfrentamento ao Tráfico de Crianças, Adolescentes e Mulheres para Fins de Exploração Sexual; sendo também secretária executiva do Plano Estadual de Enfrentamento à Violência Sexual contra Crianças e adolescentes (CASA RENASCER, 2005).

4.1 O Projeto Social da Casa Renascer: uma perspectiva histórica

Nesta parte é apresentada uma visão histórica da formação da organização, com ênfase nas transformações do seu projeto social, o que inclui público alvo, foco de atuação (objetivos), características do projeto e mudanças realizadas.

As idéias iniciais do projeto social da Casa Renascer encontram-se registradas em documentos onde se utilizavam mais da denominação oficial da Casa: CEBRAIOS – Centro Brasileiro de Informação e Orientação da Saúde Social, apresentando um público atendido composto por meninos e meninas, com foco de atuação da instituição na educação, conforme relato:

Dois EDUCADORES se deslocam para as ruas, tentando ORGANIZAR os meninos e meninas para juntos EDUCADORES/MENINOS, lutarem por DIREITOS [...] a partir de uma relação afetiva/efetiva, ajudando meninos e meninas a refletir um espaço educativo (CASA DE APOIO DOS MENINOS E MENINAS DE RUA DE NATAL) [...] um espaço para a CONSTRUÇÃO DE UM NOVO COTIDIANO (CEBRAIOS, 1991).

No mesmo ano, a instituição realizou pesquisa intitulada Mulher, Vida e Saúde, junto com o Centro de Apoio Popular Novo Quilombo (PB) com o objetivo de “diagnosticar e denunciar a VIOLÊNCIA, OPRESSÃO, REPRESSÃO em que vive a mulher pobre... refletir

e despertá-la para sua ORGANIZAÇÃO e serem AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO DA SUA PRÓPRIA REALIDADE” (CEBRAIOS, 1991).

Percebe-se que o discurso estava voltado para educação de meninos e meninas, mas as pesquisas e a estrutura da organização encontravam-se também voltadas para a mulher, a saúde e a situação de violência, refletindo assim tanto a preocupação com os meninos e meninas como também com a mulher.

No ano seguinte, houve recorte quanto ao público, permanecendo somente o trabalho com meninas envolvidas com a prostituição infanto-juvenil:

Após um ano e oito meses trabalhando com as meninas e nas ruas e casas de prostituição, conseguimos, com muita dificuldade abrir a CASA RENASCER que é uma referência para as meninas de rua e meninas que sobrevivem da prostituição infanto-juvenil na cidade do Natal, RN (CASA RENASCER, 1992).

A Casa foi assim apresentada como referência na cidade, já que se tratava de um espaço inédito, para um público carente de atenção. Destaca através disso a importância da visibilidade da casa perante a sociedade, demonstrando sua contribuição para a mesma. Além dessa apresentação, foram descritas: a forma de atendimento, as ações e o tipo de trabalho realizado; e acrescentado o aspecto da profissionalização do público atendido:

[...] forma simples de aprender um ofício e oportunidade de exercer a CIDADANIA, através da LEITURA E DA ESCRITA [...] grupo de teatro RENASCER [...] Fornecemos quatro refeições diárias [...] encaminhamos para o setor público de saúde, para atendimento médico-dentário, psicológico e exames laboratoriais (CASA RENASCER, 1992).

Em 1993, foi ressaltada a faceta do público alvo já identificada no primeiro ano – não através do discurso, mas da prática das pesquisas - a mulher marginalizada:

Os seus objetivos estão voltados para a construção de uma sociedade democrática e justa, através do fortalecimento da cidadania e dos seus programas sociais de atendimento direto às meninas de ruas e a mulher marginalizada [...] (CEBRAIOS, 1993).

Ainda em 1993, em relatos da história e atuação do CEBRAIOS, houve reforço da importância atribuída à mulher ao mesmo tempo em que aparecem as demais fundadoras e outras colaboradoras da Casa:

Quatro mulheres com experiência na área Criança e adolescente, família e mulher no limite da marginalidade [...] não havia nenhum trabalho educativo voltado para esta questão de maneira que cresce nas ruas sem perspectivas futuras [...] (CEBRAIOS, 1993).

O desenvolvimento dos programas de ação Casa Renascer, Mulher e Cidadania e a composição dos trabalhos e pesquisas do Banco de Dados da instituição demonstram a

ênfase ao gênero feminino, e a importância dada à sistematização da informação a partir dos trabalhos realizados na organização.

Em 1993, era realizado atendimento direto às meninas com faixa etária entre 7 (sete) e 18 (dezoito) anos; acompanhamento junto às famílias e escolas; e desenvolvido o trabalho como o objetivo de dar atenção à mulher marginalizada em bairro carente da capital, através da informação e orientação, no sentido de despertar a consciência de todos para a questão da saúde da mulher. O Banco de Dados se refere a um “acervo, consulta para pessoas e estudantes dos vários ramos do saber” (CEBRAIOS, 1993).

A missão da instituição foi colocada através da fala da fundadora: “[...] o CEBRAIOS tem como proposta fundamental informar, orientar, intervir nas políticas públicas e despertar consciências para uma real construção de uma sociedade mais justa” (CEBRAIOS, 1993). Conforme relato, os objetivos eram estimular o ingresso escolar e desenvolver oficinas de costura e de teatro, a fim de proporcionar ocupação, desenvolver aptidão e uma atividade profissional:

[...] sem contar com a menor infra-estrutura para funcionamento, a não ser a fé das idealizadoras do projeto e com algumas pessoas que se propuseram a colaborar com o trabalho [...] pequena equipe de educadores voluntários iniciaram este trabalho [...] segundo as disponibilidades de cada um [...] só tinha capacidade para atender a 20 meninas [...] passaram pela casa mais de 50 (cinquenta), porém, permanecendo aquelas que entenderam o processo educativo da casa (CEBRAIOS, 1993).

Apresentando coerência com o objetivo de intervir nas políticas públicas, em 1993 a Casa Renascer veiculou um dossiê que subsidiou a CPI (Comissão Parlamentar de Inquérito) da Prostituição Infantil, em âmbito nacional, passando, após esse evento, a atuar mais intensamente com a proposição de políticas públicas e pesquisas. Essa atuação proporcionou conhecimento e reconhecimento da casa, que também participou da organização da Campanha Nacional pelo Fim da Exploração Sexual Infanto-Juvenil e do processo de constituição de Comissões de Direito da Criança em todo o país (Entrevista 1).

Essa ação demonstra a presença da organização no campo institucional daquelas que lidam com a exploração sexual de crianças e adolescentes, refletindo a influência que exerce a instituição junto a outras organizações e ao mesmo tempo, apresentando – através do discurso da fundadora - a importância do trabalho da Casa. A busca pela valorização da casa é uma constante e reflete por um lado, respostas às cobranças da sociedade na busca de soluções para problemas relacionados à exploração sexual infantil, e por outro, instrumento para demonstrar credibilidade e legitimidade frente aos parceiros e financiadoras, e assim conseguir desenvolver mais parcerias e obter um maior número de recursos.

No relatório de 1993, aparece uma nova característica para o público alvo, meninas em *situação de risco*, mostrando uma ampliação do mesmo, já que passa a trabalhar com público que inclui, mas vai além da prostituição infanto-juvenil:

O CEBRAIOS, durante quase quatro anos de existência tem realizado uma efetiva política de atendimento às meninas em situação de risco, à mulher marginalizada, numa linha de informação e orientação, promovendo esclarecimentos através de seus programas sociais, acerca da importância do exercício da cidadania e da luta por uma sociedade justa e democrática (CEBRAIOS, 1993).

Em 1994, foram identificadas citações sobre o projeto social da Casa: “o projeto CASA RENASCER tem obtido êxito, além do grande impacto no Estado do Rio Grande do Norte” (CASA RENASCER, 1994). É assim considerado como referência e exemplo para instituições que atuam ou devem atuar na área, assim como sendo uma fonte de pesquisa. Isso reflete a presença de influências miméticas e normativas. Miméticas, quando passa a ser fonte de imitação para outras instituições, e normativas quando da disseminação da forma de implantar o seu projeto social pelo Estado.

A experiência da CASA tem estimulado governos e pessoas a desenvolverem outras experiências, a exemplo: o Governo do Estado abriu uma casa para meninas, a Prefeitura Municipal abriu [...] Mossoró [...] se organizando para abrir uma casa [...] Vários trabalhos de monografias estão sendo feitos por estudantes da UFRN, além dos inúmeros convites que temos recebido para proferir palestras em diversas localidades do país (CASA RENASCER, 1994).

O campo institucional, até então marcado acentuadamente pela presença das ONGs, passa a incluir - além destas e dos financiadores - organizações que passaram a atuar com o público específico, a universidade e organizações do poder público, para as quais a casa Renascer passou a ser referência, e portanto, fonte de imitação. Refletem influências miméticas, à medida que a casa influencia outras instituições que prestam atendimento a público semelhante, se mostrando como referência para a estruturação das mesmas.

Além de atuar conjuntamente com a universidade e com organizações do poder público relacionadas à temática, que revelam influência normativa, percebeu-se também a importância atribuída ao desempenho da casa, ao desenvolvimento de pesquisas e o espaço destinado à produção científica, corroborando este mecanismo isomórfico atuando na forma de estruturar e organizar o trabalho da instituição. Isso pode ser associado ao que Powell e DiMaggio (1991) abordam, ao falar da educação formal e legitimação de base cognitiva produzida por especialistas e universitários.

No ano de 1994 é acrescentado mais um programa de atuação da Casa, a Fábrica de Redes Renascer ao mesmo tempo em que é celebrada a sede “Oficial da Casa Renascer”, através de ritual católico, com benção e presença do arcebispo (CASA RENASCER, 1994).

Em 1996, foi feita uma análise dos cinco anos de atuação da Casa Renascer:

A instituição tem como diretriz o fortalecimento, a cidadania, a democracia, o direito a comida e o emprego. Realizamos um trabalho de visibilidade frente a diversas entidades, fortalecendo-as através das articulações e na cumplicidade no enfrentamento das questões políticas (CASA RENASCER, 1996a).

As articulações institucionais e os relacionamentos interorganizacionais aparecem conjuntamente tanto nesta citação como nas duas anteriores. Ao mesmo tempo, há a avaliação do seu desempenho, demonstrando sua positividade e destacando a influência da casa junto a outras do mesmo campo organizacional, principalmente pela sua capacidade em fortalecê-las. Esses aspectos vêm a identificar na prática organizacional, o que Meyer e Rowan (1991) destacaram a respeito da relação entre sobrevivência, legitimidade e a estabilidade.

Neste mesmo ano, é feita uma reflexão acerca do projeto e seu público quando se questiona a concepção do público beneficiário: “[...] o que é clientela? Menina de rua e menina carente? Como compreende-se esse conceito?” (CASA RENASCER, 1996a). Uma possível resposta foi encontrada logo após serem colocadas as questões:

[...] Hoje, atende a todas as meninas em situação de risco, compreendendo os diversos perfis, prostitutas e “casas” de meninas de rua, trabalhando na prevenção. O trabalho com a diversidade de perfis é encarado como um desafio colocado à equipe, devido à dificuldade de lidar com realidades tão complexas e singulares [...] (CASA RENASCER, 1996a).

Confirma como público as meninas em situação de risco, demonstrando um recorte com relação aos primeiros anos e reconhecendo a dificuldade do trabalho diante da complexidade do público. É importante notar o aparecimento da palavra *prevenção*, que até então não havia surgido nos relatos.

Relatórios do ano de 1998 destacam os princípios e valores orientadores do projeto social e que “nortearam a Casa Renascer”, sendo eles: “implantação dos direitos, [...] justiça social [...] proteger a nossa independência como organização, quer na área fim, quer na defesa de programas” (CASA RENASCER, 1998c).

O relatório anual de 1999, já no seu início, ressalta o projeto social, colocado a partir do atendimento realizado, com ressalva para novos valores - a qualidade de vida e os valores cristãos:

[...] 86 meninas através do atendimento sócio-psicopedagógico na perspectiva do desenvolvimento da qualidade de vida de crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social. As atividades desenvolvidas buscam criar uma consciência

solidária e cristã junto às meninas e adolescentes atendidas (CASA RENASCER, 1999d).

É importante associar esses novos valores do discurso – qualidade de vida, solidariedade e cristandade - à presença de uma coordenação interina da organização. Isso devido a um afastamento breve da fundadora, cujo discurso enfatiza a questão política e institucional da Casa Renascer, conforme constava nas considerações finais do relatório anual de atividades do ano 2000, onde afirma que:

[...] a Casa Renascer tem trabalhado ao longo da sua trajetória institucional na prevenção e enfrentamento da violência e exploração sexual, através do atendimento, de ações educativas/preventivas e mobilização política [...] (CASA RENASCER, 2000g).

O ano de 2001 foi um ano de reforma das instalações da casa, havendo mudanças também na Fábrica Escola – implementada em 1994, como a Fábrica de Redes Renascer - uma unidade da Casa que desenvolve projetos de profissionalização. O público inicial era composto somente por meninas e seus familiares, mas posteriormente passou a incluir também pessoas da comunidade onde se situa a sede da fábrica. A fábrica se encontrou parada durante longo período para ampliação e reforma.

O ano de 2001 foi caracterizado pelas reformas físicas da sede, que implicaram em alterações na rotina do trabalho da Casa Renascer, sendo uma destas mudanças lembrada na denominação de uma das oficinas desenvolvidas por profissionais de arte-educação da Casa no período: “O Renascimento”, explicando que a escolha do título “visto que era um momento de transformação e renovação da casa...” (CASA RENASCER, 2001a).

Em 2002, foi relatado que:

A Casa Renascer desenvolveu pesquisas [...] realizou oficinas [...] propiciou momentos de articulação e mobilização com entidades da sociedade civil que trabalham numa mesma perspectiva de defesa de direitos da população infanto-juvenil em situação de vulnerabilidade (CASA RENASCER, 2002b, p. 6).

E também foi explicitada a missão da Casa:

Realizar um trabalho com crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, na perspectiva de gênero, objetivando monitorar e propor políticas públicas com vistas a contribuir para o fortalecimento da cidadania e de uma sociedade democrática e igualitária (CASA RENASCER, 2002b).

As palavras violência e exploração brotam de forma mais contundente, sem deixar de lado aspectos políticos – mobilização política – constantemente presentes no discurso da fundadora, conforme citação em 2003:

[...] Conseguimos focalizar nossas ações para as necessidades vivenciadas pelo nosso público alvo. Este vive em condições de extrema pobreza e não conta com as condições básicas de sobrevivência: saúde, educação, lazer e infra-estrutura. Na

tentativa de amenizar tais limitações, a instituição vem atuando, não apenas no atendimento mas também na profissionalização e, sobretudo, no âmbito político, funcionando como um mecanismo de pressão, articulação e mobilização, em torno de políticas públicas [...] (CASA RENASCER, 2003a, p. 1).

Segundo uma das integrantes da coordenação colegiada, a Casa denuncia a ineficiência do poder público em implementar políticas na defesa e promoção dos direitos da criança, do adolescente e da mulher, participando de várias mobilizações e articulações políticas, e tem se destacado no cenário político-social, secretariando campanhas e encontros em âmbito nacional, promovendo encontros regionais e participando de fóruns e movimentos.

De acordo com os dados primários, em 2005, a casa sofreu duas mudanças significativas: a saída da fundadora e conseqüentemente, mudança do estilo de gestão (caracterizado pela centralização, ênfase na produção científica, predominância do discurso político, foco na visibilidade e no desenvolvimento de articulações); e a concretização de alterações no projeto social da instituição (iniciado desde 2000), passando do foco no atendimento preventivo às meninas para um trabalho de atendimento direto a vítimas.

Segundo membro da coordenação colegiada, a Casa Renascer “volta ao estado inicial retomando ações coerentes com o discurso histórico da casa que trata da violência contra a mulher [...]”, ressaltando também que o retorno ao projeto original fora “[...] também determinado pelo movimento das agências de cooperação internacional”, que passaram a exigir resultados mais específicos:

É formada uma rede de especialização, que exige um nível maior de estruturação dos serviços, um nível de maturidade institucional que exigiram que a organização se voltasse para um público alvo específico. O aspecto quantitativo é uma exigência dos projetos que trabalham com relação percapita (Entrevista 2).

Isso reflete a influência de fatores ambientais na estrutura e gestão da casa, interferindo na capacitação e especialização do seu quadro de colaboradores e na forma de controle – mais quantitativo - das ações sociais. Segundo a Coordenadora, houve a passagem de um tipo de trabalho com ênfase na prevenção, cujo tema voltava-se mais para a questão sexual relativa à prostituição infanto-juvenil; para um tipo de atendimento às crianças e adolescentes, vítimas de violência doméstica e/ou sexual.

A coordenadora aborda também a complexidade dessa mudança e seus reflexos frente às cobranças da sociedade com relação ao resultado esperado pela instituição. A sociedade, através do contato mantido entre a instituição e alunos, mães e professores, em palestras proferidas em escolas, como também através do discurso da imprensa (verificado através de *clipping* diário), realiza cobranças no sentido de resultados mais amplos, ou seja, esperam que a Casa resolva todos os problemas relacionados às mulheres e meninas em

situação de prostituição infanto-juvenil, que não são de responsabilidade da instituição, nem sua obrigação, mas que a temática de trabalho e o histórico institucional remetem a tais cobranças.

Diante disso, observa-se que a legitimidade interfere no sucesso e o prestígio da instituição, conforme explicitado pela coordenação:

As pessoas esperam que a Casa Renascer resolva os problemas sociais [...] que nem o governo resolve. A Casa Renascer está para contribuir e para minimizar os problemas relacionados à violência contra a mulher [...] mas as pessoas não conseguem ver a especificidade, acham que temos a obrigação de atender todo o público (Entrevista 2).

Expectativas de resultados por parte da sociedade constituem também aspectos ressaltados pela teoria institucional para a análise da influência de aspectos externos. Nesse caso exigem da organização estratégias para redimensionar o seu posicionamento perante a sociedade. Assim, há relação entre a realidade organizacional e o que Meyer e Rowan (1991) afirmaram quanto à legitimidade, ao ressaltarem que para entendê-la, seria preciso compreender posicionamentos, políticas, programas e procedimentos das organizações modernas exigidos pela opinião pública.

O projeto social já havia sofrido alterações na prática organizacional, sendo que nem todos os colaboradores percebiam ou haviam sido informados da mudança, conforme colocou uma das facilitadoras da Casa, durante o encontro de avaliação do ano de 2005, quando um dos pontos mais discutidos foi a alteração no público atendido e na forma de atendimento: “A missão tem mudado [...] não em cima da prevenção e da situação de risco [...] mas da violência”; outra colaboradora acrescenta: “o fazer pragmático [...] violência em si”. A coordenadora corroborou afirmando que a forma de atender à missão foi mudada e que nem todos estavam cientes da mudança, assim o trabalho da Casa Renascer trata da “criança e adolescente em situação de violência”.

Mudanças também aconteceram na Unidade de Profissionalização Tecendo Sonhos (antiga Fábrica Escola Renascer), relacionadas, da mesma forma que na unidade de atendimento, aos beneficiários e à forma de atendimento prestado pela Casa. Uma das profissionais da unidade afirmou que “O espaço se ampliou e veio atender toda a população da periferia, da Grande Natal”, passando também, após a parceria com a delegacia, a atender a mulher em situação de risco e que também sofreu violência.

Percebe-se que a unidade de profissionalização sempre esteve inserida no projeto social da Casa, e também que sofreu muitas mudanças - reformas físicas e indefinições relacionadas ao público atendido e ao produto desenvolvido. Essas indefinições continuam e

estão sendo avaliadas pela nova gestão da instituição (CASA RENASCER, 2006). Isso é comprovado pela fala de uma das colaboradoras quando ressalta que pela primeira vez (2006), desde a fundação da unidade, foi programado (para julho/2006), um curso específico para as atendidas pela instituição. A própria administração da casa afirma que o trabalho da unidade nunca conseguiu visibilidade.

Dados primários revelam que a unidade de profissionalização envolve o trabalho com um financiador internacional específico, e se assemelha a outros desenvolvidos por organizações não governamentais que trabalham a mesma temática no Brasil, mas esteve sempre na periferia da instituição. Foi observado que o tipo de atividade desenvolvida nunca fora valorizado pela fundadora e nunca obtivera atenção nem resultados bem sucedidos como ocorre com unidades de profissionalização de outras ONGs do campo. Percebe-se a presença do isomorfismo mimético como resultante de padrões de respostas às incertezas, a organização seguiu os moldes de outras, sendo o modelo a ser seguido, ditado nesse caso pelos financiadores (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

Diante da evolução e caracterização do projeto social da Casa Renascer expostos nesse capítulo, pode-se realizar algumas observações. As alterações realizadas no projeto social entre 1992 e 1999 diziam respeito ao público atendido - meninos ou meninas, à ênfase das suas ações - educação, profissionalização, prevenção; aspectos explicitados, na maioria das vezes por relatos da fundadora. A partir do ano 2000, foram inseridos na trajetória institucional, aspectos relacionados à “prevenção e enfrentamento da violência e exploração sexual, através do atendimento, de ações educativas/preventivas e mobilização política” (CASA RENASCER, 2000g).

O processo de mudança do projeto social, segundo a coordenadora, culminou com a saída da fundadora, mas incentivado por esta, quando “[...] compôs um quadro mais técnico”, iniciando a construção de uma equipe técnica forte. A mudança, portanto, “foi uma construção desde 1999”, se solidificando a partir de 2005, quando a “equipe foi para São Paulo fazer um curso de especialização em violência, pela USP” (Entrevista 2). Observa-se a influência normativa na delimitação e fortalecimento institucional para uma atuação mais especializada.

Percebe-se uma diversidade de aspectos que contribuíram para a mudança que ocorre na instituição e as indefinições na estrutura e no projeto social: a saída da fundadora (2005) e seu estilo de gestão; pressão das agências de cooperação internacional por resultados quantitativos; as implicações externas em termos de cobranças da sociedade; a procura de novas parcerias; a concretização do atendimento a vítimas (em lugar de atendimento

preventivo) devido à especialização dos profissionais. Diante dessa realidade, a instituição se empenha em preparar seu pessoal e sua estrutura para atender a esse público específico, com características distintas e que exigem maior grau de especialização dos profissionais da Casa Renascer; altera sua estrutura - através da revisão dos estatutos; e, busca de um novo estilo de gestão, mais participativo e democrático.

Todos esses aspectos contribuíram para a mudança no projeto social, porém o fator determinante para a alteração no projeto (atendimento ao público), ou melhor, para o retorno ao propósito inicial de fundação da casa, foi a constituição do quadro profissional técnico especializado. E isso inclui tanto fatores inerentes à organização - a importância que a Casa atribuiu à mesma, pois o curso de especialização resultou do investimento da Casa Renascer (50% do total) - quanto aos seus profissionais - a vontade e disposição dos mesmos, que custearam a outra metade do valor total do curso.

Através desses resultados, foi verificada a presença de influências do ambiente institucional por meio de mecanismos coercitivos - pressões dos financiadores, expectativas da sociedade; normativos (presença da universidade e de consultores e professores da área de serviço social); e miméticos, através da influência da casa no ambiente, sendo apresentada como referência para outras instituições do campo.

Verifica-se então a presença de aspectos normativos e coercitivos, porém o normativo foi predominante para a instituição. Isso não reflete a realidade de grande parte das organizações sociais mais recentes e só ocorreu porque a casa Renascer conseguiu ao logo do tempo e de acordo com seu trabalho e visibilidade, respaldo e credibilidade. Ou seja, é uma instituição madura e que construiu esse caminho que só agora começa a trilhar durante quase quinze anos. Somente agora, seu quadro profissional permite a realização do atendimento direto com relação à violência contra a mulher - crianças e adolescentes, conseguindo realizar o sonho antigo desde sua fundação.

A maturidade institucional coincide também com a maturidade dos estudos e pesquisas referentes à temática no Brasil, segundo a entrevistada. A nomenclatura antes utilizada para o público atendido era 'meninas em situação de prostituição infantil' - conforme discursos dos primeiros anos da instituição. Atualmente, mediante evolução de estudos sobre o tema, no Brasil, passou a ser denominado crianças e adolescentes em situação de exploração sexual. O termo prostituição infanto-juvenil ainda é utilizado nos EUA e França, mas, segundo a coordenação da Casa, reflete uma situação caracterizada pela compra e venda, enquanto que a exploração sexual remete à violação de direitos.

É importante ressaltar também que a Casa trabalha no enfrentamento ao abuso e à exploração sexual, considerando segundo a coordenadora, que o combate reflete uma situação de confronto direto, tratando da consequência, enquanto que o enfrentamento aborda as causas, com ênfase na desconstrução de aspectos culturais relacionados à questão. Representa, para a entrevistada, uma evolução nacional, com relação aos demais países, conforme citado no parágrafo anterior.

O quadro 6 apresenta um resumo da evolução do projeto social da Casa Renascer, conforme dados apresentados e analisados nesta seção.

Quadro 6: EVOLUÇÃO DO PROJETO SOCIAL DA CASA RENASCER

ANO	PÚBLICO	FOCO	CARACTERÍSTICAS DO PROJETO SOCIAL
1991	Meninos, meninas Mulher	Educação Violência contra a mulher	Abordagem das meninas nas ruas Pesquisas de diagnóstico da violência Mulher: agente de transformação da própria realidade
1992	Meninas em situação de prostituição infanto-juvenil	Educação e Saúde Profissionalização	Atendimento social e psicológico Educação
1993	Meninas Mulher marginalizada	Educação e saúde Articulações	Fortalecimento da cidadania Educação Banco de Dados (sistematização) Programas de ação junto a famílias e escolas/ CPI e Campanhas
1994	Meninas situação de risco, prostitutas, casas de prostituição Meninas em situação de risco iminente	Educação Profissionalização	Referência no estado Articulações e relacionamentos interorganizacionais (referência) Fábrica de redes renascer: profissionalização
1996	Meninas situação de risco iminente, Prostitutas e Casas de prostituição	Prevenção Educação	Visibilidade, articulação, cumplicidade, relacionamentos interorganizacionais
1998	Meninas em situação de risco pessoal e social	Prevenção Educação Defesa direitos	Princípios e valores da casa: independência, defesa. Desenvolver articulações
1999	Meninas em situação de risco pessoal e social Crianças e adolescentes	Educação, Prevenção	Qualidade de vida da criança e do adolescente Valores cristãos Atendimento a vítimas
2000	Meninas, Adolescentes, Mulheres	Educação Prevenção e enfrentamento da violência e exploração sexual	Atendimento Ações educativas preventivas e mobilização política
2001	Meninas, Adolescentes, Mulheres	Educação e prevenção	Reforma da casa e da fábrica escola Renascimento
2002	Infanto-juvenil em situação de vulnerabilidade	Educação e prevenção	Defesa de direitos infanto-juvenis
2003/ 2004	Infanto-juvenil em situação de vulnerabilidade	Violência e exploração Profissionalização	Atendimento e profissionalização Atuação no âmbito político: políticas públicas (articulações) Código de Conduta Contra a Exploração Sexual

			Infanto-juvenil e o Selo Paulo Freire de ética no turismo
2005	Crianças e adolescentes (vítimas)	Violência: abuso e exploração sexual. Especialização Profissionalização	Atendimento direto a vítimas Capacitação de profissionais que atuam em organizações do campo Agente de cultura viva: profissionalização.
2006	Crianças e Adolescentes (vítimas)	Violência e exploração sexual Profissionalização	Enfrentamento à Violência e Exploração sexual Profissionalização: projeto específico na Unidade de profissionalização Parcerias

4.2 Os Processos Organizacionais da Casa Renascer

Em consonância com os objetivos específicos números dois (identificar estrutura através dos processos organizacionais) e três (identificar as influências do ambiente), serão descritos os principais processos organizacionais da Casa Renascer, dando ênfase àqueles que melhor expressam os efeitos do ambiente institucional na estrutura social da organização. Conforme explicado na metodologia, foram utilizados os processos organizacionais apresentados por Serva (1996) e adaptados mediante os objetivos deste trabalho.

Os processos organizacionais que serão apresentados a seguir são: Hierarquia, Normas e Divisão do Trabalho; Valores e Objetivos; Tomada de Decisão; Controle; Comunicação; Dimensão Simbólica; Ação Social e Relações Ambientais. Foi realizada a caracterização de cada um desses processos e analisado como o ambiente institucional afeta sua configuração ou explica suas transformações no contexto institucional da Casa Renascer.

4.2.1 Hierarquia, Normas e Divisão do Trabalho

No período compreendido entre 1991 e 1994, a estrutura hierárquica da Casa Renascer estava representada pelos cargos de Presidente, Vice-presidente, Tesoureiro, Secretários, ou seja, aqueles que constituem o padrão definido por estatutos utilizados pelas organizações não governamentais. Havia centralização de poder na figura da fundadora, aspecto refletido através do discurso encontrado nos relatórios, em sua maioria, relatórios anuais da organização, elaborados pela própria fundadora.

A partir de 1995 foram criadas Assessorias Técnicas (jurídica, contábil e imprensa), já demonstrando a horizontalização, diante da necessidade de algumas áreas de apoio na estrutura, ao mesmo tempo em que centralizava as demais atividades – de todos os profissionais que atendiam aos beneficiários - na Equipe de Educadores (funções

pedagógicas, administrativas, de serviço social, educação, arte-educação, cozinha). Verifica-se então a centralização de todas as demais atividades sob uma única coordenação, assim como do poder, entre a fundadora e essa coordenação.

Em 1996, a hierarquia ficou mais evidente, a partir da divisão entre Diretoria (presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretários), Equipe Técnica (assessorias técnicas, gerência administrativa-financeira) e Equipe de Educação, dividindo o trabalho, delimitando fronteiras hierárquicas e também horizontalizando a estrutura, através das equipes, mas mantendo e ressaltando a centralização, através de uma Diretoria. Observa-se que nesse ano, houve redução no quadro e aumento na hierarquia, com relação ao ano anterior (passando de 17 para 14 pessoas) (CASA RENASCER, 1996b), denotando maior centralização e clara divisão entre diretoria e outras coordenações.

Em 1997, não era mais utilizada, na apresentação da estrutura, a nomenclatura Diretoria, apesar de estatutariamente, ela nunca ter deixado de existir. Porém, o número de coordenações aumentou e todas estavam subordinadas à Coordenação Geral, assumida pela fundadora, ou seja, o poder continuava centralizado e assumido pela fundadora, mudando apenas a denominação dos cargos. Isso ocorreu devido ao fato de a fundadora não poder mais, segundo determinação estatutária, ser diretora. Ou seja, enquanto era ela diretora, havia explicitamente o cargo Diretoria, depois que este passou a ser assumido por outras pessoas, mesmo que próximas, não mais constava Diretoria e a antiga diretora passou a assumir a Coordenação Geral da instituição. Conforme verificado e também como consta nos dois parágrafos seguintes, a questão do lugar de poder e do ocupante do poder é o maior determinante das alterações estruturais ocorridas.

Além disso, algumas assessorias técnicas, com funções semelhantes a outras, enquadravam-se mais em posições hierarquicamente superiores às demais, sendo que as explicações fornecidas revelam que confiança e amizade da fundadora são fatores determinantes para a ocupação de lugar em níveis mais elevados.

É importante ressaltar também que dentre as equipes, permaneceu apenas a Equipe de Educação, tendo as demais, funções alocadas nas coordenações criadas. À equipe técnica foram acrescentados os cargos da coordenação geral e outros cargos da administração. O número de pessoas não aumentou na mesma proporção do número de cargos criados.

Ainda no ano de 1997, durante avaliação anual, (CASA RENASCER, 1998b, p. 14) a fundadora sugeriu “a criação de uma assessoria de políticas públicas que funcionaria como um canalizador”, justificando sua importância através da afirmação: “o ano de 1997 foi a Casa Renascer presente nos espaços e em 1998 será marcar bem esses espaços para que a

Casa Renascer tenha uma intervenção direta frente às políticas públicas” (CASA RENASCER, 1998b).

Isso mostra que a estrutura também é pensada em termos da visibilidade e do foco das atuações da casa, visando o posicionamento frente à sociedade, um valor presente em todos os discursos da fundadora. Percebe-se assim a presença de mecanismos e valores externos influenciando a criação de cargos e estruturas dentro da organização, mais especificamente de aspectos não explícitos da luta pelo prestígio e da estrutura de poder, declarando um objetivo independente da eficiência e demanda dos produtos (PERROW, 1990 apud CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Para o triênio 1997/2000, houve mudança na presidência e vice-presidência e os profissionais foram alocados em subdivisões: a Equipe Técnica, Administração, finanças e apoio; a Coordenação geral e a Equipe Sócio-Pedagógica (CASA RENASCER, 1999d). Essa estrutura reflete uma divisão por funções afins, de forma diferente como acontecia nos anos anteriores, onde havia mistura entre as áreas, ficando na coordenação geral, funções administrativas, contábeis e assessorias de apoio (imprensa, relatórios).

Essa forma de expressar a estrutura organizacional não modificou a forma como as interações são desenvolvidas para a realização do trabalho nem o caráter de centralização por parte da fundadora. A organização passou a sentir necessidade de exibir uma forma estrutural convencional, sem alterar seus padrões de interação, ou seja, a Coordenação Geral da Casa ainda era realizada diretamente pela fundadora.

No triênio 2000/2003, houve mudança de vice-presidente, e novamente a divisão de toda a estrutura da casa em duas Equipes maiores: a Equipe sóciopsicopedagógica, de orientação normativa devido às necessidades do público atendido e a Equipe Técnica/Administrativa, Finanças e Apoio, da qual fazia parte a Coordenação Geral, funções administrativas e pela primeira vez, foram relacionados cargos referentes à unidade de profissionalização – Fábrica Escola Renascer (CASA RENASCER, 2000g).

Importante ressaltar que num dos discursos da avaliação anual do ano anterior, a fundadora excluiu a Grade de Especializações – uma grade curricular que variava entre graduação e doutorado, para toda a equipe técnica e no ano seguinte - 2000 - criou a Coordenação de formação profissional. Esses aspectos apareceram na parte escrita, mas na prática, nunca chegaram a existir. (CASA RENASCER, 2000g).

Observa-se que a estrutura formal também é influenciada por valores normativos da fundadora, bem como por seus desejos e crenças pessoais, porém o discurso e as denominações não foram suficientes para que grade e a coordenação se instalassem na prática

organizacional. Diante disso pode-se inferir que em toda estrutura da organização, pode haver discrepância entre o que é formalizado (escrito) e o que ocorre na realidade organizacional.

A estrutura definida para o triênio 2000-2003 fora alterada no ano seguinte (2001), quando, como integrante da Equipe Técnica, Administrativa, Finanças e Apoio, surgiu uma nova configuração na estrutura: a Coordenação Colegiada (composta por assistente social, assistente jurídica e pedagoga) (CASA RENASCER, 2001b). Durante esse período a fundadora esteve afastada da instituição, mas um dos membros da coordenação tem relação familiar com a mesma. Logo no ano seguinte (2002), houve mudança nos membros da coordenação colegiada, aparecendo uma assistente da mesma na composição da coordenação. A fundadora aparece como consultora do NEP (Núcleo de Estudos e Pesquisas) (CASA RENASCER, 2002b).

Em 2003, na descrição da estrutura, apareceu um Representante Legal (que correspondia à presidência) e uma Coordenação Colegiada novamente alterada, mas mantendo membro da família da fundadora. Na Equipe sócio-psico-educativa constam o NEP, a Fábrica Escola e como novas partes estruturais figuram o Código de Conduta Contra a Exploração Sexual Infanto-juvenil e a Assessoria de Projetos e Relatórios, criados como novas áreas da instituição. Uma das integrantes da coordenação colegiada passa a assumir a coordenação do Código (membro da família da fundadora) (CASA RENASCER, 2003a).

Em 2004, a Coordenação Colegiada é assumida por outras pessoas, desaparecendo a familiar e outra e permanecendo apenas uma, a antiga assistente. Surgem novamente equipes de trabalho com divisão coerente com as funções: a Equipe Unidade de Atendimento Sócio-psico-educativa; a Equipe Unidade de Profissionalização Tecendo Sonhos (antes Fábrica Escola Renascer), a Equipe Administrativa, a Equipe de Apoio; permanecendo independentes o Código de Conduta Contra a Exploração Sexual Infanto-juvenil e a Assessoria de Projetos e Relatórios (CASA RENASCER, 2004b).

Na maioria dos momentos, a Coordenadora Geral aparece nos relatos e tem seu nome colocado junto à função quando é descrita a estrutura. Houve afastamento da mesma, quando por motivos de doença ou para cursar doutorado, mas percebe-se que deixava sempre presente uma pessoa da sua confiança, como por exemplo, uma Consultora Permanente (1999, denominação contratual) ou familiar (2001, 2002 e 2003); aparecendo em 2002 como consultora. No ano 2004, somente a familiar a aparece e em 2005, o Código não mais se encontrava na estrutura da Casa Renascer, passando, em 2003, a fazer parte de outra ONG recém fundada, a ONG Resposta.

A estrutura hierárquica da instituição demonstra inconstância na sua constituição no decorrer do tempo - cargos que apareciam num ano, não mais apareciam no outro e depois voltam a aparecer; algumas incoerências, quando áreas totalmente distintas se encontravam sob uma coordenação especializada ou de área oposta. Tal instabilidade pode refletir flexibilidade, e foi utilizada, e de certa forma provocada, pela organização para se adaptar tanto às exigências do ambiente quanto às necessidades de controle estabelecidas pela fundadora, para que o poder, apesar de muitas vezes parecer descentralizado, estivesse sempre sob seu domínio ou de pessoas nas quais confiava. Na verdade a ‘flexibilidade’ na mudança da estrutura expressa a necessidade de controle pela mesma. Assim, o número de cargos de coordenação ou equipes, dependia do número de amigos e pessoas de confiança com as quais contava na organização.

A estrutura e denominação das equipes e cargos demonstravam apenas a necessidade de mostrar para agentes externos que a organização trabalhava de forma organizada e através de equipes para cada uma das áreas-foco da sua atuação, mas o poder de decisão e opiniões que permaneciam, eram os da fundadora. Há portanto, incoerências, principalmente até 2002, entre a estrutura estabelecida e comunicada e o funcionamento, a distribuição de poder e autoridade dentro da organização.

Observa-se que uma mudança significativa pode ter acontecido a partir de 2001, quando não mais havia uma Coordenação Geral e sim uma Coordenação Colegiada. Mudou a forma de composição da coordenação, mas vale ressaltar que a inconstância que caracterizava a situação anterior se repetia, não mais com relação aos cargos da estrutura, mas referente aos membros da nova coordenação. A composição da Coordenação Colegiada foi alterada de um ano a outro, permanecendo entre 2001 e 2003 apenas um membro (familiar) e entre 2003 e 2006, a antiga assistente da coordenação.

A coordenação colegiada encontra-se na quarta composição, sendo a atual a que durou mais tempo: um ano e seis meses. O trabalho colegiado permite pressupor um tipo de autoridade diferenciado daquele anteriormente existente, porém, observou-se que a mudança representou apenas uma configuração diferenciada para o tipo de controle exercido, que permaneceu o mesmo até meados de 2005, quando a fundadora ainda comandava a instituição. Analisando as mudanças nos membros da coordenação colegiada, a coordenação atual afirma que houve ingerências e que as composições anteriores foram formadas através de indicações: “foi criada uma coordenação colegiada, mudou o direcionamento, mas a forma de dirigir continuou a mesma, com pessoas de confiança”.

O processo de mudança até constituir a forma atual teve início com a saída de um dos membros, o único que havia permanecido durante as outras coordenações, um familiar da fundadora. Mas, conforme revelado pela coordenação, a partir de então se iniciou uma renovação no quadro, não havia coordenação colegiada, não tinha estagiários: “Houve uma questão política com a saída [...] mas a partir daí se iniciou uma renovação no quadro, não havia coordenação colegiada, não tinha estagiários, foram seis meses num vácuo” (se referindo aos últimos meses de 2003 e início de 2004).

Isso reflete e confirma a centralização do poder, da autoridade e até mesmo do conhecimento sobre a gestão nas mãos da fundadora, consultora ou familiar. Segundo a coordenação, ficou evidente a necessidade de recomposição da coordenação colegiada, no sentido de renovar as pessoas com “um olhar um tanto diferenciado”, romper com algumas “tutelas”, já que havia algumas pessoas com vinculação afetiva à fundadora: “foi considerado um olhar mais institucional”.

Enquanto a fundadora permanecia na organização a coordenação colegiada era instituída por indicação da mesma, após sua saída, coordenação atual foi escolhida por indicação do quadro técnico de profissionais. Diante das mudanças ocorridas, alguns aspectos e questões relativas ao poder e instrumentos que representavam simbolicamente o poder, até então encontrados em terrenos subterrâneos, emergiram, e a partir de então, a saída da fundadora, programada e anunciada pela própria há anos atrás, ocorreu.

Além das mudanças na estrutura, no estilo de coordenação da Coordenação Colegiada, e no projeto social da instituição, foi identificadas também alterações no NEP – Núcleo de Estudos e Pesquisas. Sua existência corrobora mais um dos valores implementados pela fundadora - produção científica - e nos últimos anos esteve sob sua responsabilidade. Atualmente o NEP encontra-se em fase de reavaliação, e não dispõe de profissionais na casa devido ao fato da equipe ter saído juntamente com a fundadora, para constituir o quadro de uma nova organização não governamental. O Código de Conduta foi excluído da estrutura, a Assessoria de Projetos e Relatórios foi mantida, e o NEP desprovido de profissionais para desenvolver suas atividades.

Somente com a atuação da última composição da Coordenação Colegiada, foi possível observar alterações nas configurações de poder e no estilo de autoridade exercida, e conseqüentemente o estilo de liderança. A flexibilidade e a participação tornaram-se maiores, o que foi perceptível durante a avaliação anual de 2005, quando foi colocada em discussão a missão da instituição, sua forma de funcionamento e normas institucionais. Nestes momentos, houve interação e discussão, sendo a decisão tomada de forma coletiva, através de

encaminhamentos referentes a alguns aspectos da gestão (capacitação, práticas organizacionais, normas). Foi possível observar que não havia a palavra final de apenas uma pessoa, mas predominava o consenso grupal, mediado pela consultora.

A estrutura formal estava mais relacionada à forma de controle e centralização do poder, havendo sinais de alteração em 2005. A configuração estrutural estava vinculada à necessidade de controle e centralização, aos valores da fundadora e ao atendimento a critérios externos (agências de cooperação), quando era necessário demonstrar uma estrutura capaz de corresponder às necessidades dos projetos e pesquisas financiados e ao que financiadores exigiam.

As constantes modificações estruturais e a diversidade de composições da Coordenação colegiada não são passíveis de explicação segundo a teoria institucional. Não refletem pressões coercitivas, normativas nem miméticas e sim aspectos relacionados ao poder. Os níveis de centralização, de formalização e as formas pelas quais se dividia o trabalho na instituição refletem aspectos do ambiente interno, aspectos de cunho pessoal e encontram-se associados a fatores como a presença ou ausência da fundadora na prática institucional. Tais aspectos coexistem com aspectos externos coercitivos (financiadores e expectativas sociais), mas aqueles influenciaram de forma mais contundente a dinâmica estrutural da instituição.

Constata-se então uma possível limitação da teoria institucional para explicar mudanças estruturais na instituição, devido à variável de maior peso identificada – o poder – ser pouco trabalhado pela teoria.

Outros aspectos analisados que auxiliam na compreensão da estrutura são a **Divisão do Trabalho** e os **Critérios ou Requisitos para a Ocupação de Cargos ou Espaços Hierárquicos**. A divisão do trabalho na Casa Renascer historicamente foi caracterizada por trabalhos em três áreas: o atendimento sócio-psico-pedagógico, a realização de pesquisas e manutenção de um acervo de dados, e a administração e apoio, estando sempre presentes também assessorias, situadas em qualquer uma dessas áreas.

A divisão formal do trabalho na Casa Renascer foi orientada basicamente por influências normativas, alterando apenas o foco da especialização ou concentração entre um ou outro período que podem denotar relações com o projeto social e novos programas e parcerias desenvolvidas pela organização (Código de conduta) e/ou aspectos relacionados ao poder e a necessidade de controle, conforme analisado anteriormente. O aspecto normativo que é visualizado tanto nas pesquisas e produção científica como nas denominações das

equipes que compõem a estrutura e por sua vez encontram-se diretamente relacionadas ao projeto social da casa (assistência social, psicologia, educação, sociologia).

As “Pesquisas Sociais” como eram intituladas nos primeiros anos da casa Renascer, compreendiam temas como Violência Sexual (1992) e Mulher, Vida e Saúde (1992), coerentes com o projeto inicial do CEBRAIOS. As pesquisas são associadas à criação de um banco de dados específico, que nasceu juntamente com o CEBRAIOS. A partir destas deu-se início à construção do acervo da Casa Renascer, e conseqüentemente a criação de uma área voltada para tais fins, o atual NEP - Núcleo de Estudos e Pesquisas - criado em 2002.

Foi percebida a influência de valores normativos na determinação da divisão do trabalho da organização, mostrando a importância dada à publicação e pesquisas. Tal importância foi verificada através dos discursos da fundadora, da presença da Universidade na capacitação profissional e na atuação em parcerias, nas cobranças relacionadas a publicações científicas e capacidade para tal, pela fundadora e pela equipe. Também no processo de contratação de pessoal há destaque para isso. Ao comentar a respeito do perfil de um profissional a ser contratado pela Casa, foi enfatizado que o profissional deve ter a capacidade de escrever artigos, que domine a temática e também que fosse capaz de dar entrevistas televisivas (CASA RENASCER, 2000c).

Essas fontes de isomorfismo se enquadram naquelas estabelecidas por Powell e DiMaggio (1991) - comportamento profissional, educação formal e legitimação da base cognitiva produzida por especialistas e universitários; considerando o recrutamento, seleção e contratação de pessoal.

No período compreendido entre 1997 e 2000, a divisão do trabalho obedeceu a critérios funcionais: Equipe Técnica, Administrativa, Finanças e Apoio e a Equipe sócio-pedagógica. No triênio 2000/2003, houve alteração na denominação da Equipe sócio-pedagógica, para Equipe sócio-psicopedagógica (CASA RENASCER, 2004a). Até o final de 2005 compreendia: Coordenação colegiada, Equipe da unidade de atendimento sociopsicoeducativa, equipe da unidade de profissionalização tecendo sonhos, NEP, Equipe administrativa-financeira, Equipe de Apoio.

É importante destacar e analisar a aparição do Código de Conduta Contra a Exploração Sexual Infanto-juvenil na Estrutura da Organização em 2002. Pode-se a partir desse indício considerar a importância dos projetos na divisão do trabalho de uma organização social e a importância em demonstrar, para parceiros e financiadores, a ênfase dada ao novo projeto, de modo a obter adesão à causa e conseqüentemente, apoio e recursos. Por outro lado,

conforme verificado, a divisão pode ter ocorrido já como estratégia de isolamento de um projeto que mais tarde não seria mais desenvolvido pela instituição.

Observa-se uma forte influência normativa na divisão do trabalho da Casa Renascer, sendo as equipes relacionadas às áreas específicas de atendimento, bem como existindo uma área destinada a pesquisas e manutenção de um acervo de dados (Banco de Dados, NEP). Evidências foram identificadas também através da presença, por exemplo, da Universidade Federal e das áreas de psicologia e serviço social, em cursos e eventos realizados e promovidos pela instituição junto à universidade.

A Assessoria de Projetos e Relatórios e o Código de Conduta contra a exploração sexual infanto-juvenil são também evidências. O código encontra-se associado a uma outra área normativa – direito – presente de forma mais incisiva na instituição nos últimos seis anos. Estes vêm corroborar a importância dada, por toda a equipe da instituição, à sistematização dos dados e elaboração de documentação para registro e divulgação científica e institucional.

A divisão do trabalho pressupõe uma reintegração posterior para que se possam atingir resultados almejados. Mas, através dos dados primários, percebe-se que a integração é uma questão não considerada pela instituição, fato que permanece até 2005, quando, durante a avaliação anual, foi colocado, por uma estagiária, que “a equipe técnica tem unidade de pensamento, é integrada, os educadores, não”. Pode-se verificar um avanço em uma das partes, mas ainda não com relação à unidade organizacional. Essa deficiência em lidar com tais questões é corroborada através da fala de uma das colaboradoras “[...] confusão: de que equipe faço parte?”.

Uma das estruturas da divisão de trabalho, evidente na instituição encontra-se relacionada à Unidade de Profissionalização que conforme já citado, passou e passa por indefinições e encontra-se em situação periférica com relação aos projetos institucionais.

Segundo a coordenação atual, os problemas pelos quais passou a unidade durante toda sua existência são mais referentes a questões internas e de profissionalização, que a pressões externas. As pressões externas sofridas pela unidade são referentes a entidades financiadoras, a relações com as comunidades onde desenvolve atividades profissionalizantes e de geração de renda e a consumidores dos seus produtos.

Com a mudança no público atendido, surgem necessidades de capacitação dos profissionais para a Unidade de Profissionalização. Questionamento a esse respeito foi realizado durante avaliação anual de 2005 quando uma das profissionais da unidade colocou

que “Antes tinha um público X e Y, hoje é só Y [...] Há necessidade de capacitação dos profissionais da casa para tratar com público em situação de violência”.

Foram observados alguns problemas relacionados à estrutura da Casa. Além de dificuldades de comunicação, foi constatada pela equipe durante o seminário de avaliação institucional a existência de uma forte desintegração entre a unidade de profissionalização e as demais unidades da casa (atendimento/ serviços, educação?). Com relação à unidade de profissionalização, as demandas do público externo “Adolescentes não queriam curso de redes, mesmo com bolsas”; a falta de objetivos de uma unidade “O que é para a unidade de profissionalização fazer?”, refletem a desestruturação da mesma.

A coordenadora avaliou o fato como um problema de concepção da unidade de profissionalização “Lá tem uma cultura, uma equipe que tem vínculos... relações construídas e muito fortes... redirecionar” e acrescentou que há “Duas culturas diferentes: fábrica e Casa Renascer”, destacando os objetivos futuros quando afirma que “Lá vai ser a unidade de geração de renda [...] estudar [...] diagnosticar [...] entrar no ramo de atividade” ressaltando também que a unidade tem fraca “visibilidade interna e externa”, que as pessoas não conhecem a fábrica.

Os critérios e/ou os requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos podem revelar valores, centralização do poder, hierarquia organizacional, exigências de formalização de estrutura, exigências de qualificação determinada por agentes externos. Com relação aos critérios utilizados para a colocação de pessoal, sua manutenção ou saída, foram encontradas algumas citações realizadas pela coordenação, por colaboradores e/ou consultores externos durante as reuniões de avaliação institucional. Em 1999, a casa desenvolveu um trabalho com orientação de consultoria externa, quando a consultora colocou a necessidade de:

[...] repensar critérios para funções ou cargos de confiança, assim como redefinição de uma política geral de contratação [...] Em se tratando de pessoas componentes do comitê deliberativo [...] que gozam de confiança profissional e de amizade pessoal da coordenadora, participam de todas as discussões... definem encaminhamentos das políticas e procedimentos internos e externos da entidade, colocamos a dificuldade de compreensão dessa postura, principalmente quando não contam do apoio do restante da equipe, o que poderia caracterizar um ambiente de insatisfação generalizado [...]. Até que ponto a casa necessita da colaboração de cada uma das pessoas envolvidas, da possibilidade de remanejamento [...] afastamento [...] seja por demissão ou até por terceirização do setor [...] verificar a reestruturação do comitê deliberativo [...] deve ter como um dos critérios, a representatividade [...] processo de contratação [...] estágio em todos os setores [...] a palavra final sempre será da coordenação, acontecimentos indicam algumas necessidades: [...] redefinição reflexiva dos elementos componentes do projeto institucional, identidade, missão, prioridades, relações de parceria. Avaliar periodicamente esses elementos [...] reestruturação do funcionamento da estrutura administrativa-financeira, possibilidade de terceirização [...] (CASA RENASCER, 1999e).

O texto retrata alguns critérios para a contratação de pessoas, principalmente aquelas em situação de coordenação. Observa-se que requisitos como confiança, amizade da coordenação, e enquadramento ao modo de funcionamento da organização, são destacados. Pode-se então, considerar grande a influência do fundador e de uma gestão centralizada. Isso corrobora as impressões colocadas nas seções anteriores sobre hierarquia e divisão de trabalho, ressaltando aspectos relacionados ao poder. Torna-se evidente que o respeito e a palavra da coordenadora assumem caráter de norma que não pode ser infringida.

O processo de contratação – ocupação de espaços na estrutura – e o perfil do profissional adequado para desempenhar o papel são observados através de relatos sobre a contratação de profissionais para unidade de atendimento:

Analisando alguns acontecimentos, como por exemplo, a questão da necessidade de espaço [...] a importância fundamental da unidade de atendimento, necessita-se de uma pessoa que tenha algumas características como iniciativa, compreensão da necessidade das meninas estarem integradas a sociedade, pulso forte, visão ampla, mantenha o trabalho estruturado [...] que tenha uma postura pedagógica. Deve ser uma pessoa que seja capaz de escrever artigos, domine a temática da área, entenda de violência, que possa ir TV dar uma entrevista [...] (CASA RENASCER, 2000c).

Possibilita identificar não somente o perfil profissional, mas também valores e simbologias institucionalizadas. A postura pedagógica e a capacidade de escrever artigos que eram exigidas para os profissionais, refletem valores normativos, enquanto que a capacidade de atuar frente às câmaras de televisão demonstra a importância dada à visibilidade e a maneira pela qual a casa se comunica, estabelecendo vínculos com a comunidade em geral, em busca da credibilidade e legitimidade.

Pode-se interpretar esse último como coercitivo, através de pressão de organismos externos dos quais depende a organização, mas de forma informal e implícita; ou seja, são estabelecidos critérios internos para atender às exigências, principalmente de fornecedores, na busca da legitimidade (POWELL; DIMAGGIO, 1991). Atuando com profissionais capacitados frente ao ambiente externo, a organização passa a ter legitimidade institucional e aceitação por parte do ambiente e da sociedade em geral, conforme citado por Meyer e Rowan (1991).

Os critérios para ocupação de cargos, a especialização e o processo de capacitação profissional estão intrinsecamente relacionados. Foi observado que a capacitação organizacional está voltada para as exigências do ambiente e a sustentabilidade da organização. Porém existem resquícios da gestão da fundadora, identificados através da fala da atual coordenação: “Alguns ainda mantém relação afetiva [...] a contratação seguia relações afetivas”. Isso corrobora o que foi colocado pela consultora anteriormente,

assinalando como importantes os critérios com base no personalismo no processo de contratação e manutenção das pessoas na casa.

Pressões externas, pelas agências de cooperação e entidades financiadoras, constituem o principal aspecto para os temas das atividades de capacitação, assim como para determinar seu nível de aprofundamento e especialização. Coexistem nesse sentido, elementos coercitivos e normativos. Normativos, explicitados através das exigências dos profissionais especializados em determinadas áreas do conhecimento, e, cada vez mais especializados na temática que tratam; e coercitivos, diante da necessidade de atenderem as exigências dos financiadores e parceiros.

Em 1996, a participação de profissionais em seminário intitulado A Conjuntura da Cooperação Nacional e Internacional, promovido por um dos parceiros, foi interpretado pela Casa como o:

[...] desejo de ampliar o conhecimento da equipe de captação de recursos e dar subsídios para a compreensão das dificuldades hoje apontadas na busca de recursos para organizações não governamentais (CASA RENASCER, 1996c).

Em 1998, parte da equipe participou também do Laboratório de Desenvolvimento de Agentes de Mudanças - capacitação promovida pelo projeto DEMO (Desenvolvimento de Metodologia de Trabalho em ONGs do Nordeste) – e de um curso sobre desenvolvimento gerencial promovido pelo Sebrae (CASA RENASCER, 1998c). Em 1999, houve um encontro de qualificação gerencial de entidades de atendimento, promovido pela Amencar (Amparo ao Menor Carente), um dos parceiros da instituição, onde foram abordados temas como a reforma do estado e a lei do terceiro setor (CASA RENASCER, 1999a).

Os financiadores ou parceiros das organizações do terceiro setor promovem eventos e encontros ou muitas vezes financiam atividades de capacitação para que as organizações atendam aos requisitos e/ou critérios para formalização ou manutenção das parcerias. A ênfase na gestão das organizações e sua atualização perante a conjuntura são os principais aspectos tratados nestas capacitações. Isso demonstra uma influência externa coercitiva – já que a organização deve aceitar, pois, caso isso não ocorra, não há vínculo de parceria nem financiamento; e normativa, por seguir um padrão estabelecido por organização financiadora, cujos reflexos podem ser identificados na estrutura social e organizacional: na denominação de cargos, nos requisitos de capacitação, no nível de especialização exigido.

Foi notada a participação em um grande número de eventos da área de Serviço Social, principalmente da Universidade Federal, demonstrando uma influência normativa no processo de capacitação da equipe técnica da organização. Critérios de capacitação são

estabelecidos também a partir de valores e crenças da fundadora, sob influência normativa. Havia um objetivo relacionado à capacitação da equipe chamado de Grade de formação e capacitação da equipe, composta pelos graus de especialização, mestrado e doutorado, que era divulgado através do discurso da fundadora, mas que ainda segundo ela durante uma reunião: “acho que não foi uma boa estratégia fazer essa grade, uma vez que a formação é uma coisa muito de cada um...” (CASA RENASCER, 2000d).

Portanto, percebeu-se que a especialização, bem como as titulações de especialista, mestre e doutor, tinham um elevado valor para a coordenação da casa, que ressaltava nas suas falas a importância da pesquisa, das publicações científicas e do conhecimento, algumas vezes até atribuindo o domínio de conteúdo e os dados e conhecimentos armazenados, à posição da casa como referência e fonte de imitação por outras instituições. Assim, foi criado, desde o segundo ano da casa, o Banco de dados, atualmente NEP – Núcleo de estudos e pesquisas. Observa-se que aspectos da capacitação exigidos por entidades externas e até mesmo por critérios da sociedade e outras são prontamente atendidos, o que não ocorre com aqueles estabelecidos internamente.

Nas atividades de capacitação também foram identificados indícios da busca pelo isomorfismo através do mecanismo mimético. Um dos eventos dos quais os profissionais participaram no ano de 2002, foi a oficina de apresentação do projeto Axé, onde o objetivo foi conhecer a forma de atendimento do projeto Axé às crianças (o projeto axé é pioneiro no trabalho com meninos de rua na Bahia, tendo projeções internacionais) (CASA RENASCER, 2002c).

Semelhante a essa experiência, no ano de 2004, o pessoal da Unidade de Profissionalização Tecendo Sonhos realizou uma visita de intercâmbio à associação de mulheres artesãs de Baía Formosa (PB). A visita partiu de uma iniciativa do Programa de Comércio Solidário, da Visão mundial, um dos parceiros da instituição (CASA RENASCER, 2004b). Percebe-se a presença de ONGs intermediárias incentivando o mimetismo a partir de projetos que já consideram consolidados, tido como exemplos para os demais da área específica.

Isso confirma a tendência de as organizações não governamentais imitarem o funcionamento daquelas que são consideradas bem sucedidas, principalmente quando atuam num ambiente desconhecido pela instituição, como é o caso da Unidade de profissionalização. Há então a presença do isomorfismo mimético, resultante de padrões de respostas às incertezas, pois a organização busca seguir os moldes de outras, já que as tecnologias

organizacionais para a Unidade, principalmente, não são facilmente compreendidas e quando os objetivos se mostram ambíguos, como também é o caso (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

Com relação à capacitação para que profissionais sejam considerados habilitados para assumir cargos, principalmente no que diz respeito à coordenação institucional, foram identificadas algumas dificuldades em imaginar que outra pessoa fosse competente para liderar a instituição. Isso foi verificado durante uma das análises sobre o processo de transição da coordenação, quando foi colocado por um dos colaboradores que a Casa está “[...] passando por um processo de mudança [...] existe flexibilidade [...] pena que existe um processo de burocratização exacerbado [...] não temos os instrumentos necessários...” (CASA RENASCER, 2003b).

Como conseqüência das pressões externas retratadas na análise da evolução do projeto institucional, a Casa passou a trabalhar com outro tipo de público atendido. Uma das formas de trabalhar esse novo público foi a parceria com a delegacia do bairro onde se situa a Unidade (uma vez por semana, fazia atendimento nas dependências da Unidade de Profissionalização), e dos encaminhamentos que esta faz para a instituição, o que “gerou a necessidade de trabalhar mais a questão da violência [...] atendimento e profissionalização estão trabalhando com perspectivas diferentes, hoje”, segundo avaliação da coordenação.

Assim, pressões coercitivas externas influenciam a estrutura e o processo de capacitação de pessoal. Analisando a parceria com a delegacia e o atendimento ao público mais específico, uma colaboradora, durante a avaliação anual, afirmou que “o pessoal da fábrica não faz atendimento às mulheres e precisamos fazer”. Essa afirmação remeteu à discussão sobre o processo de seleção e atendimento do público beneficiário, assim como também a respeito do trabalho desenvolvido na unidade, sendo identificada a necessidade de atendimento em psicologia: “Há demanda lá [...] se não for atender, romper com a delegacia”.

Percebe-se que foi realizada uma mudança no projeto e no público atendido, antes de ser dimensionada internamente, a forma de adaptação da instituição para realizar o trabalho, caracterizando alterações nos planos e posturas organizacionais sem prévio planejamento. E, mais importante para esta análise é lembrar que o que levou a essa forma de condução do processo foram exigências dos financiadores quando exigem o desenvolvimento de um trabalho mais especializado e resultados institucionais.

Segundo a coordenadora, a especialização cada vez maior no atendimento a um público mais específico, assim como a saída da fundadora foram construções desenhadas desde 1999 e confirmada quando a “equipe foi para São Paulo fazer um curso de especialização em violência, pela USP”.

Reflexões sobre a então Unidade de Profissionalização também refletem influências externas no que diz respeito à estrutura e critérios de ocupação de cargos. Apesar de ser uma unidade da Casa e de estar contida na sua estrutura, a Fábrica Escola Renascer é analisada de forma diferenciada. A complexidade e o número de discussões sobre a mesma têm presença constante nos relatórios institucionais, seja naqueles da casa ou em alguns específicos da unidade.

A Unidade de Profissionalização exige um nível de qualificação, de estruturação e qualificação profissional diferente daquele da casa e que foge do domínio da temática social – prioritariamente normativo, por profissionais de psicologia, serviço social. Em 1996, numa das atividades de planejamento, foram consideradas:

[...] sérias dificuldades de implantação. A falta de recursos financeiros impede que seja montada uma estrutura administrativa que dê conta do gerenciamento da fábrica, a começar pela contratação de um gerente. Essa tarefa vem sendo executada, com muitos sobressaltos, pelos estagiários do serviço social que se desdobram também no papel de educadores, desempenho para o qual foram recrutados (CASA RENASCER, 1996b).

Diante disso, questionou-se a existência e a finalidade da Unidade, então Fábrica. Seria parte dos planos institucionais ou fora exigência dos financiadores. A construção, a reforma física e os equipamentos foram conseguidos através de agências de cooperação internacional, mas durante toda a existência foram observados relatos a respeito de dificuldades no seu processo de gestão, do público a ser trabalho e também relacionados à forma de escoamento de produtos. Segundo informações da coordenação, os problemas encontravam-se mais relacionados a dificuldades e falta de prioridade da gestão que de apoio externo.

Tais dificuldades conduzem ao uso de mecanismos isomórficos miméticos, como já citado com relação à visita realizada à Associação de Mulheres Artesãs (Baía Formosa, PB), que foi indicada por uma dos parceiros (Visão mundial) (CASA RENASCER, 2004b).

A complexidade da fábrica escola é explicada também por elementos constituintes de um dilema pelo qual passa não somente a instituição, mas as organizações que desenvolvem atividades de geração de renda, ou seja, produzem e comercializam: a lógica da racionalidade subjacente às ações desenvolvidas torna-se um aspecto fundamental.

Na casa, esse aspecto é trazido pela direção quando tratou da necessidade de conciliar aspectos pedagógicos com comerciais: “faz-se indispensável a contratação de um gerente qualificado [...] tornando-se uma fábrica profissionalizante bem gerenciada é decisivo para o pedagógico”, e acrescentou que “se tivermos uma gerência de qualidade encontramos o

mercado” (CASA RENASCER, 1996c). Analisam que a preocupação maior é como resultado social, depois o comercial, quando em discussão sobre a capacidade de competir com os preços e produtores de região de tradição no produto (redes): “temos que pensar não exatamente o lucro e sim o pedagógico” (CASA RENASCER, 1996c).

Percebe-se então a presença de um dilema na gestão da unidade, que está centrado em equilibrar e atender às exigências externas - necessidade de atender a padrões externos, com relação aos produtos e a qualidade exigida pelo mercado - ao mesmo tempo em que há certeza da importância em conciliar o pedagógico com o comercial, afinal o resultado social é o foco da instituição.

Diante da situação, a instituição se coloca de forma contraditória nos que diz respeito aos requisitos e à formação do profissional necessário para gerenciar a unidade. O processo de contratação – ocupação de espaços na estrutura – e o perfil do profissional adequado para desempenhar o papel são observados através de relatos sobre a contratação de profissionais para essa unidade:

A mudança na coordenação se deveu pela exigência de um profissional habilitado na área social frente a este programa de geração de renda, no caso um assistente social, por se tratar de um projeto social que objetiva trabalhar um público significativo em vias de exclusão social [...] a coordenação anterior não atendeu a este pré-requisito, havendo então a necessidade de modificação [...] (CASA RENASCER, 1999c).

Frente ao dilema, organização faz a opção mediante critério normativo no processo de definição de perfil, optando por profissional com habilitação na área social, mais preparado para lidar com o público atendido pela instituição.

O último aspecto relacionado à estrutura é a **Especialização e Organização do Trabalho**. Em se tratando de especialização relacionada à forma de desenvolver as atividades na instituição, percebeu-se que um dos objetivos do NEP foi a Sistematização de laboratórios para os profissionais da instituição, a criação de um espaço de reflexão em conjunto ou impulsionado por outros profissionais. Os laboratórios foram realizados com profissionais e convidados externos para “subsidiar reflexões dos profissionais acerca da sua prática junto às crianças e adolescentes atendidos” (CASA RENASCER, 2003d).

A influência normativa se faz mais uma vez presente, destacando a necessidade contínua de discussão sobre a temática trabalhada pela casa. Aspectos normativos mostram-se diretamente relacionados ao projeto social e ao público atendido pela instituição, sendo assim necessário coerência com o projeto social. A aproximação com a Universidade, a presença em

espaços comuns da profissão, a produção científica e a visibilidade são também evidenciadas durante o ano de 2003, conforme demonstram os relatos, a Casa Renascer:

[...] promoveu uma capacitação sistemática de sua equipe de profissionais, através da realização de seminários, laboratórios e estímulo a pesquisas. Como resultado [...] o lançamento do livro *De medo e sombra: abuso sexual contra crianças e adolescentes* [...] a realização do I Congresso Técnico-científico: em busca de novos olhares sobre a exploração sexual e comercial contra crianças e adolescentes no Brasil, organizado pela Casa Renascer, também refletiu a preocupação da instituição com a aproximação entre o meio acadêmico e os profissionais que atuam diretamente na intervenção social junto a crianças e adolescentes (CASA RENASCER, 2004a).

A aproximação da organização com a academia é identificada também nos procedimentos desenvolvidos para a colocação e capacitação de estagiários na organização. Assim como a atividade do profissional Assistente Social está muito presente nas atividades institucionais, tanto no que diz respeito à capacitação, quanto à organização do trabalho.

A Casa considerou como um dos itens de gestão institucional o processo de sistematização: “a ênfase em 1999 foi o processo de sistematização institucional e os desdobramentos [...] concepção da avaliação institucional e desempenho pessoal; ONGs e a empresa social, entre outros temas [...]” (CASA RENASCER, 1999d). Tal processo reflete a forma de desenvolver e organizar o trabalho na instituição e é caracterizado por influências normativas:

[...] no ano de 1998 a Casa Renascer deu início a seu processo de sistematização, tendo como objetivos claros a construção de um registro institucional capaz de ordenar os procedimentos internos da instituição, a organização do conhecimento adquirido, e elaborado acerca do trabalho e da população-alvo da ação institucional, e o aprofundamento das concepções teóricas e metodológicas que foram suporte para a ação. A utilidade deste trabalho é o próprio registro problematizado da memória e normatização institucional, recheado com toda a prática de atendimento psicossocial e político a crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social (CASA RENASCER, 1999d).

A primeira etapa foi chamada de percepção do processo de sistematização, incluindo:

[...] objeto, eixo [...] a interdisciplinaridade, compreensão acerca do conceito da criança e adolescente [...] princípios, missão e objetivos que norteiam a instituição, articulações políticas e conselhos de gestão; temáticas abordadas pela Casa Renascer e sistematização de suas ações educativas e de intervenção (CASA RENASCER, 1999d).

Na segunda e terceira etapas, foram discutidos os princípios norteadores da Casa Renascer, as atividades de formação e capacitação da equipe, a caracterização das meninas que procuram a Casa, as equipes e suas atribuições (CASA RENASCER, 1999d). A quarta etapa consistia em:

[...] aprofundar o conteúdo dos serviços de atendimento direto [...] com encontros específicos para refletir os objetivos, conteúdos e metodologias de cada um dos serviços e a consultoria acadêmico-profissional para suporte de fundo às reflexões (CASA RENASCER, 1999d).

Refere-se, portanto, a um processo de caráter reflexivo e organizador do trabalho da instituição. Na avaliação do processo foi exposto que:

Com o processo de sistematização, a Casa Renascer avançou muito na sua perspectiva de intervenção sócio-psicopedagógica junto a crianças e adolescentes em situação de risco, a metodologia comporta: o atendimento psico-social direto, emergencial e preventivo, a abordagem político pedagógica e a pesquisa 'atendimento sócio-psicopedagógico e o imaginário infanto-juvenil: os impactos e as tendências de intervenção com crianças e adolescentes em situação de risco; atividades que nos possibilitará a construção de processos, ambientes, experiências e vivências que possam se constituírem-se [sic] em marcas substanciais para a construção de versões mais para as práticas identitárias e societárias de inclusão social, articulado nos procedimentos metodológicos os conteúdos das relações de gênero, orientados pela análise conceitual das representações sociais dos seus beneficiários; trabalho que será realizado numa perspectiva multidisciplinar, pela equipe multiprofissional da Casa Renascer, onde todos os saberes profissionais estão afinados entre si, proporcionando uma visão do todo, suas múltiplas causas e encaminhamentos" (CASA RENASCER, 1999d).

Destacam-se aspectos normativos presentes no discurso, com utilização de termos específicos e indicação de teorias a serem utilizadas nas áreas dominantes na instituição; bem como a importância atribuída ao aspecto multiprofissional e interdisciplinar. Assim, o caráter normativo esteve mais uma vez presente, indicando pretensões de contribuições teóricas para a prática junto ao público específico da instituição:

Os estudos temáticos aprofundados do fenômeno da exploração sexual e da violência intrafamiliar, é [sic] uma preparação e aperfeiçoamento para intervenção multiprofissional a nível de construção e formulação para o atendimento direto as crianças e adolescentes (CASA RENASCER, 1999d).

Mais uma vez, aspectos com relação a métodos de trabalho das ciências sociais são comentados, corroborando a predominância do aspecto normativo no processo de organização do trabalho da instituição. No relatório da atividade sócio-pedagógica (serviço de atendimento, serviço social e serviço psicológico), foi enfatizado o estudo de caso como:

Condição *sine qua non* para o reconhecimento de situações e temáticas que envolvem o atendimento e que concorrem para o alargamento da compreensão e qualificação de abordagem empreendida (CASA RENASCER, 1999d).

Confirmando as evidências acima colocadas, a Coordenação atual coloca que as profissões Psicologia e Assistência social influenciam os resultados, o método de trabalho, as apresentações dos trabalhos, da instituição.

A organização do trabalho e seu sucesso ou não foi associada à condição de realizar o trabalho com a participação de profissional especializado no serviço específico. No ano seguinte (2000), a unidade de atendimento (serviço social) identificou como demanda da área “dar continuidade a sistematização, procedimentos e normatização do serviço social” e como dificuldade correspondente, a de “... contratar um consultor especializado em serviço social” (CASA RENASCER, 2000d). As áreas de psicologia e a jurídica identificaram como dificuldades na continuidade do processo de sistematização: “contratar consultor especializado na dinâmica de uma ONG” (CASA RENASCER, 2000d).

A organização do trabalho através da sistematização reflete uma forte influência normativa, na linguagem, métodos, discussões, e se apresentam como uma resposta a um problema identificado através da citação “Uma outra angústia levantada foi a ausência de discussões e sistematizações das experiências [...] foi enfatizada a necessidade de um embasamento teórico, conseqüentemente embasamento metodológico” (CASA RENASCER, 1996c).

Com relação aos três últimos aspectos estruturais analisados - divisão do trabalho, critérios para ocupação de espaços hierárquicos e organização e sistematização do trabalho, foi possível identificar a predominância de aspectos normativos na caracterização dos mesmos, ressaltando que ao se tratar da Unidade de profissionalização, área não dominada pelos profissionais da organização e não considerada relevante durante sua evolução histórica, surge de forma mais incisiva o aspecto mimético.

4.2.2 Valores e Objetivos

Os princípios e valores que nortearam a Casa Renascer foram “[...] implantação dos direitos [...] justiça social [...] proteger a nossa independência como organização, quer na área fim, quer na defesa de programas” (CASA RENASCER, 1998c). Alguns valores mostram-se coerentes com a atividade de serviço social, assim como com os discursos da fundadora desde os primeiros relatos sobre a casa. Direitos e Justiça Social aparecem continuamente nos documentos da instituição e na sua missão, sendo associados, através do discurso da fundadora, à Constituição Federal. Isso demonstra a influência normativa e também a ênfase que a Casa exerce ao demonstrar a legitimidade da sua atuação, diante de fatores legais, nesse caso, constitucional.

Assim, a presença de aspectos normativos é explicitada, e fortalecida, quando se colocam como valores a defesa dos programas da Casa, os quais têm como base as profissões

dominantes - assistência social, psicologia, educação – registrando que atualmente há mais ênfase para as duas primeiras, enquanto que a presença da Educação foi mais forte nos primeiros anos da casa.

Outro valor institucional é a religiosidade. Em algumas ocasiões, celebrações religiosas foram realizadas, seguindo a religião dominante na sociedade, perpassando por alguns momentos em trabalhos desenvolvidos com os beneficiários. Em 1994, ocorreu a celebração da casa Oficial da Casa Renascer (sede própria), com ritual católico, bênção e presença do arcebispo (CASA RENASCER, 1994). Mas há também espaço para o ecumenismo, como ocorreu durante a confraternização natalina de 1999, quando houve uma celebração ecumênica (padre e pastor) (CASA RENASCER, 1999d).

Valorização de pensadores, principalmente na área de educação, é identificada em relatórios, através de referências e de citações de autores. O mais citado foi Paulo Freire, cujo nome fora colocado no selo desenvolvido para organizações da área do turismo e hotelaria de natal, que aderissem ao código de conduta: o Selo Paulo Freire de Ética no Turismo.

Valores sociais são considerados no direcionamento dos objetivos e na forma de avaliação dos resultados da instituição. O processo de estabelecimento de metas na Casa Renascer associa os aspectos quantitativo e qualitativo, não deixando de lado aspectos sociais. Assim, figuram como metas “Realizar 20 oficinas por ano” e “Atingir 50 mulheres e mães”, mas a importância dos aspectos sociais é destacada:

[...] trabalhar melhor os encaminhamentos, ouvir sugestões de pessoas experientes nesta área, não deixar que a visão social faça perder de vista o comercial e vice-versa. Neste projeto, o social precisa do comercial para que este também sobreviva, e/ou garanta alguma contrapartida, e para que isto aconteça, deve-se buscar o preparo para operacionalizar os dois lados (CASA RENASCER, 1999c).

Valores presentes na gestão foram verificados durante a definição de objetivos, sendo associados à forma de atuação da instituição. Referem-se à participação e ao desenvolvimento de ações conjuntas com outras instituições - as relações interorganizacionais – e são evidenciados pela necessidade de “intensificar as articulações, parcerias e firmar convênios com órgãos públicos e privados” (CASA RENASCER, 1996c). Constituem valores do campo institucional relacionados à sustentabilidade, seja para a busca de recursos monetários ou não monetários.

Esses valores são disseminados para seus atores através de exigências para a realização de parcerias e convênios – conselhos, instituições da rede de atendimento à criança e ao adolescente, públicos, privados ou não governamentais. São, portanto, valores relacionados ao ambiente externo e exigidos como requisitos para a sustentabilidade

institucional. Apresentando, portanto, influências do campo institucional de caráter mimético e ao mesmo tempo coercitivo.

Outros valores da gestão também podem ser identificados durante as avaliações institucionais realizadas anualmente:

O processo de avaliação das atividades do primeiro semestre de 1996 retomou a reflexão e a orientação racional para as ações a serem executadas, impossibilitando a improvisação e o ativismo, os procedimentos assistemáticos dentro da instituição [...] racionalidade, objetividade e produtividade é o que buscamos no trabalho que desenvolvemos na Casa Renascer (CASA RENASCER, 1996b).

Isso demonstra que na organização também existe a preocupação com o atingimento de metas, qualificação, especialização, valorização de sua instituição perante o mercado. Percebe-se que há um distanciamento entre aquilo que é colocado através de discurso e algumas ações encontradas na prática e até mesmo entre um e outro discurso, como demonstrado através da discussão anterior, com relação aos valores sociais.

Valores científicos e que refletem a influência normativa, são percebidos quando a coordenação geral enfatiza, durante processo de avaliação, a importância da equipe da Casa potencializar o canal para a publicação de artigos, “pois é de suma importância para o *“curriculum”* (CASA RENASCER, 1998b). Reflete um dos valores da coordenação que é transmitido e cobrado aos demais colaboradores da casa e que, se não encontra respaldo junto a esses, se torna visível através do setor de banco de dados.

O processo de estabelecimento de objetivos da Casa Renascer segue às avaliações, que ocorreram em certos períodos, semestralmente, em outros, anualmente. As bases para o planejamento da Casa:

A Casa Renascer nos últimos dois anos, teve um grande crescimento, tomando uma enorme visibilidade, criando demandas que nos mostrou a necessidade de além de redimensionar as nossas ações, ajustá-las a um único princípio norteador, também nos capacitamos para um melhor atendimento a essas demandas (CASA RENASCER, 1996b).

Esse trecho reflete a influência das demandas do ambiente externo no processo de estabelecimento de objetivos, incluindo o direcionamento do trabalho da instituição. São aspectos relacionados à visibilidade institucional e ao atendimento a expectativas externas, presentes no campo institucional ou através de demandas da sociedade.

O processo de planejamento é realizado ou revisto anualmente pela Casa, sempre precedido de uma avaliação e muitas vezes com condução de consultor externo. Um grande número de metodologias foi utilizado durante o período, sendo algumas sugeridas por

financiadores ou até mesmo conduzidas pelos mesmos, como foi o caso da Amencar (CASA RENASCER, 2000a) e da escolha da metodologia mais adequada - planejamento sistêmico – eleita pelos colaboradores e apresentada à organização através de um dos parceiros.

Em 1998 observou-se que o número de atividades (rotineiras) não planejadas e realizadas é muito grande, em alguns meses superado, em quantidade, as planejadas. Dentre estas atividades, encontram-se visitas, oficinas, encontros externos, apresentações, ou seja, atividades indicativas da presença e atuação de representantes da instituição no seu campo institucional, seja criando ou atendendo demandas surgidas. Mais uma vez os aspectos e solicitações externas têm prioridade diante daquelas rotineiras (CASA RENASCER, 1998c). Isso confirma uma das suposições da teoria institucional que diz que critérios externos predominam sobre os da rotina interna.

A influência e as pressões exercidas por organizações externas, geralmente parceiras – financiadoras e conveniadas - são significativas, sendo por isso considerada durante o processo de reflexão dos planos da entidade (CASA RENASCER 1998c). É constatada ação coercitiva por parte de outras organizações do campo também quando de solicitações da presença da instituição em eventos do seu ambiente institucional, cujos reflexos foram vistos através da diferença entre as atividades planejadas e realizadas.

Influências coercitivas mais específicas e abrangentes foram percebidas no planejamento, no nível estratégico, por meio de pressões de cooperadores externos “As agências de cooperação estão exigindo da Casa Renascer intervenção para captação de fundos públicos. É preciso que a Casa Renascer tenha um feedback da sociedade...”, afirmou a coordenação. Verifica-se então, uma exigência das agências de cooperação, diante da dependência de recursos externos por parte das organizações sociais, que não acatando o que é estabelecido, pode sentir uma ameaça a sustentabilidade organizacional, pois os parceiros podem exigir até mesmo a fonte de origem dos demais recursos para determinado projeto, no caso colocado pela citação, o Estado.

Percebe-se que existem pressões, coercitivas, tanto por parte dos financiadores externos, como por parte da sociedade, sendo estas muito consideradas pela organização já que esta depende da legitimidade, reconhecimento público e credibilidade para com a sociedade. Uma das formas de demonstrar esse atendimento às expectativas da sociedade é percebida pela citação: “[...] A Casa Renascer ao propor projetos de lei está beneficiando outras crianças” (CASA RENASCER, 1997a).

Em 1998, foi realizada a segunda etapa do planejamento estratégico, conduzida por uma colaboradora da Casa, para construir a missão, identidade, desafios (CASA

RENASCER, 1998c). Já em 1999 o processo foi conduzido por uma consultora, que num dos relatórios de consultoria, apresentou a reflexão:

Reestruturar a dinâmica de planejamento, avaliação e acompanhamento por setor e em geral [...] processo periódico de avaliação da conjuntura, considerando aspectos internos e externos referentes a cada setor e a casa [...] estabelecer metodologias de intervenção nas diversas formas e com diversas parcerias. Definir o que interessa, objetivos, prazos e preparar as pessoas que representam a entidade para essa atuação. Escolher as pessoas de modo a não comprometer a sua atuação interna [...] Legalizar toda situação contratual, desenvolver redes de colaboradores, consultores, criação de momentos de integração desses colaboradores com a casa [...] desenvolver uma política de formação de RH, política de comunicação interna [...] (CASA RENASCER, 1999e).

É percebida através da fala a importância do monitoramento e da interação junto ao ambiente externo, o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais, assim como também a necessidade de capacitação dos representantes da instituição perante a sociedade – visibilidade institucional.

A metodologia adotada para realizar o planejamento do ano 2000 foi também diferente da do ano anterior, considerando um prazo mais longo:

O planejamento estratégico da Casa Renascer foi elaborado por um período de 3 anos, mas a proposta apresentada visa alcançar um período de 5 anos, contemplando projetos trienais, sinalizando-se como desafios pensar a instituição daqui a 6 anos e deter-se no que está planejado/orçado. Sugerimos que CARMO, da Amencar preste assessoria a Casa Renascer para elaboração do novo planejamento estratégico (CASA RENASCER, 2000d).

Essa fala expressa a participação de um parceiro e seu reconhecimento, à medida que indica a influência dos parceiros no desenvolvimento do planejamento. Constatou-se que o processo de planejamento é variado. A metodologia, o condutor, o prazo, a amplitude (estratégico, tático, operacional), são alterados ano após ano. Essa inconstância é também associada às diferentes exigências dos financiadores tanto com relação aos objetivos a serem atingidos quanto no que diz respeito à metodologia utilizada para desenvolver e elaborar o planejamento institucional.

Pressões externas provocam a necessidade de planejamento, de sistematização das ações, e no afã de atendê-las, recorreu-se, cada ano a diferentes caminhos. Devido às constantes mudanças, questiona-se se os caminhos escolhidos ou os guias seguidos seriam os mais adequados. Mas tratar de adequação junto a essas instituições remete à adequação aos requisitos externos, em primeiro lugar. Assim, pode-se questionar e destacar a necessidade de preparação da gestão desse tipo de instituição para obter resultados e conseguir também a visibilidade e o reconhecimento necessários.

Diante dessas informações a respeito dos valores e objetivos da instituição foi possível perceber a complexidade do processo de planejamento e os cuidados que uma organização social deve ter ao estabelecer seus objetivos e os meios utilizados para monitorar o desempenho organizacional, conforme destacado por Marçon e Filho, 2001; Tenório, 2001; Andion, 2005; Melo; Fischer; Soares Jr., 2003; Ballarine, 2004.

Além disso, e conforme a teoria institucional, a profissionalização da gestão pode acontecer de forma cooperada com parceiros do campo (POWELL; DIMAGGIO, 1991), devido a necessidade de desenvolver relacionamentos interorganizacionais seja para a obtenção de recursos monetários ou não monetários. E, conforme Carvalho e Vieira (2003) destacaram, o isomorfismo se dá quando as organizações buscam adaptar suas estruturas e procedimentos às expectativas do contexto, incorporando regras e costumes de organizações parceiras, de modo a facilitar suas relações interorganizacionais.

4.2.3 Tomada de decisão

O processo de tomada de decisão na instituição pode ocorrer de três maneiras diferentes: na Assembléia Geral – instância maior; através de decisão individual – fundadora; e através das reuniões de planejamento ou avaliação. Participam da assembléia geral, os associados; da Assembléia dos beneficiários, crianças e adolescentes atendidas; das reuniões de avaliação, todos os colaboradores da instituição; e do planejamento, os responsáveis pelas unidades e profissionais técnicos.

Em poucas situações relatadas, foi verificada a tomada de decisão coletiva. Na maior parte dos dados analisados, as reuniões compreendiam espaços de comunicação de decisões tomadas ou comunicação dos objetivos previamente pensados. A principal figura condutora das discussões em espaços coletivos era a fundadora, também coordenadora geral da Casa, ou alguma de suas representantes. Isso foi constatado em discussão sobre a estrutura, quando foi colocado, pela consultora, que a palavra final nas decisões era da coordenadora. Observa-se, portanto que há centralização, há personalismo no processo de tomada de decisão e também meios alternativos de controle por parte da coordenação nas ocasiões em que se ausenta.

Em outros documentos, no entanto, são encontrados discursos, com reflexões acerca das instâncias decisórias da casa, mais especificamente no que diz respeito à assembléia das meninas:

As assembléias constituem no espaço de reflexões, discussões, sugestões e encaminhamentos [...] de 15 em 15 dias [...] possibilita exercitar a cidadania, através da tomada de decisões, proposições, reflexões sobre o espaço de reflexões, discussões, sugestões e encaminhamentos [...] proposições, reflexões sobre direitos e deveres, possibilitando assim o esclarecimento e a distribuição de responsabilidade entre o grupo [...] (CASA RENASCER, 1999c).

Essa fala se refere a uma outra instância de participação que pode influenciar a tomada de decisões da casa sobre a sua forma de atuar junto ao público beneficiário, é a assembléia das crianças e adolescentes atendidas, realizada semestral ou anualmente, como parte do processo de avaliação institucional. Decisões, como por exemplo, a substituição de um coordenador, já foram tomadas com base na avaliação realizada pelas meninas sobre o desempenho profissional do mesmo, em 2000.

Passando a analisar, mais especificamente as decisões frente à teoria institucional, foi verificado que em 1996, realizaram “os encaminhamentos: buscar assessoria na casa da mulher do nordeste em Recife [...] financiamento e ajuda do agente comercial da Miseror”. Nestes, é clara a participação de agentes externos. No primeiro caso percebeu-se a presença de aspectos miméticos influenciando as decisões tomadas e também aspectos coercitivos por parte de atuações conjuntas com financiadores (CASA RENASCER, 1996c). Decisões para formas de atuação interna/institucional são tomadas com base em elementos externos e visando a busca de recursos ou apoio externo.

A partir de 2005, o processo de tomada de decisão da instituição passou a incluir também decisões a respeito das suas lideranças, os membros que lideram as unidades e também os que compõem a Coordenação Colegiada. Observa-se então, um processo mais democrático e participativo.

Mudanças em curso no ano de 2006 confirmaram as alterações e a intenção de utilizar um modelo de gestão mais participativo e coletivo, de acordo com a Coordenação. Os estatutos sociais sofreram alterações, contando como órgãos deliberativos e administrativos a Assembléia Geral, o Conselho Diretor, o Conselho Gestor e o Conselho Fiscal (CASA RENASCER, 2006).

4.2.4 Controle

O controle foi abordado através de duas formas, a princípio foram tratados aspectos do controle externo e depois é colocado como a organização tenta se estruturar para obter controle interno.

A citação abaixo reflete uma das interpretações que profissionais da Casa realizam com relação ao controle e acompanhamento dos resultados do trabalho da instituição e dos seus colaboradores:

A instituição encontra-se revendo todos os procedimentos internos de avaliação, planejamento e monitoramento das atividades de seus profissionais e das atividades junto às meninas. O objetivo é construirmos procedimentos que nos permitam clareza real do impacto de nossa intervenção sobre a população trabalhada e o quadro de desempenho pessoal (CASA RENASCER, 1999d).

A fala reflete o enfoque dado às atividades de controle, partindo de objetivo voltado para o impacto da intervenção. Ou seja, o impacto é mensurado em termos das ações externas da instituição e atendimento aos seus beneficiários. Assim, o controle externo foi influenciado por aspectos relacionado ao público atendido e também às fontes dos recursos recebidos.

O controle externo, exercido por parte dos financiadores, foi identificado através de relatórios específicos para os financiadores, constando a codificação da parceria ou convênio estabelecidos, sendo distinto também o conteúdo abordado, os dados apresentados e reflexões não encontradas em demais relatos.

Assim, o atendimento a requisitos de controle definidos pelos parceiros exige um trabalho específico e a elaboração de relatórios detalhando os aspectos firmados na parceria. Além dos relatórios, os parceiros também realizam visitas à instituição, realizam auditorias, conforme evidenciado pela coordenação: “A Casa também passa por auditorias externas para cumprir com exigências dos parceiros financiadores”. Parceiros até mesmo podem participar do processo de avaliação de desempenho anual da instituição, como ocorreu em 1996, quando a Visão Mundial, financiadora, demonstrou envolvimento maior com as atividades através da presença de representantes do escritório local na avaliação (CASA RENASCER, 1996b).

Os relacionamentos interorganizacionais para captação de recursos, podem funcionar, a depender do parceiro e suas exigências, como mecanismos externos de pressão e de controle do trabalho dessas organizações, que influenciam a forma de organizar o trabalho e gerir os recursos da organização, como é evidenciado pela citação:

As dificuldades encontradas no processo de elaboração de relatórios [...] consiste em enquadrá-lo ao modelo fornecido pela instituição financiadora [...] uma correlação existente entre os relatórios de atividades, o projeto e o orçamento [...] (CASA RENASCER, 2000d).

Essa necessidade externa de controle é visualizada na prática organizacional, e principalmente na sua estrutura, quando se percebe a ênfase à atividade de Assessoria para

elaboração de projetos e relatórios, que em alguns anos aparecia como um cargo a ser assumido e em outros, uma função dentro de outras áreas da instituição. Com isso, constata-se influência externa coercitiva, que tem consequência direta na estrutura da instituição.

Internamente, as formas de controle estabelecidas se mostram como tentativas e reações à falta de domínio sobre a gestão e da concomitante necessidade de atender aos requisitos do ambiente. O estabelecimento das formas de controle do trabalho da unidade de profissionalização pode ser verificado através de uma avaliação realizada sobre o processo de mudança da coordenação da fábrica escola renascer. Ao refletir a questão “o porquê da mudança?” (CASA RENASCER, 1999c), surgiram explicações que esclareceram as formas de controle que se pretendia desenvolver na unidade:

[...] pela exigência de um profissional habilitado na área social frente a este programa de geração de renda, no caso um assistente social [...] o primeiro encaminhamento a ser feito além do conhecimento do projeto de reabertura desta fábrica-escola foi o levantamento do material de expediente, cuja finalidade foi reorganizar o controle desse material, através da implantação de arquivos [...] Arquivo de cliente, arquivo de controle de material em estoque [...] arquivo de prateleira, arquivo de controle de empréstimo de material. Além de fichas, foi também adotado o uso de crachás com o nome de cada aluno (a) do curso, onde os mesmos estão fixados em cada rede confeccionada individualmente [...] (CASA RENASCER, 1999c)

O controle a partir da análise foi apresentado como principal expectativa para o profissional que assumiria a vaga, corroborado pela necessidade de segurança, quando tratando do controle do processo de trabalho na unidade de profissionalização, foi citada uma “outra demanda [...] informatização [...] home page [...] agilização do controle de produtos [...] e dos contratos [...] dando maior segurança no controle” (CASA RENASCER, 2000b).

Foram observadas também outras formas de estabelecer o processo de controle: durante a atividade de planejamento em 1997, foi realizada uma exposição sobre contabilidade gerencial a partir da qual foram refletidos aspectos relacionados ao controle: “Controle é imprescindível para que se tome qualquer decisão a nível administrativo e financeiro [...]” (CASA RENASCER, 1997b).

Um outro tipo de instrumento de controle é o relatório de atividades. A prática em elaborar relatórios acompanha o desenvolvimento do trabalho durante toda a história da Casa, em alguns anos havia um maior número de relatórios que nos outros, e as formas de estruturação dos relatórios também apresentam variação, mas numa frequência menor que a do tipo de relatórios (descritivos textuais, reflexivos, descritivos numéricos). Apesar das variações, eram apresentados relatórios referentes a todos os programas da casa.

A partir de 1997, os relatórios de atividades de todas as áreas foram desenvolvidos num formato diferente, se aproximando à forma de agenda diária de prestação de contas, sendo listados todos os eventos por dia do mês (tarefas, visitas, consumo de produtos, controle de refeições, de medicamentos, de material de uso pessoal, de material de limpeza, de vales-transporte). Em outro relato, foi possível identificar que o motivo gerador dessa nova forma de relatório foi o afastamento da fundadora da coordenação das atividades, devido a problemas de saúde (CASA RENASCER, 1997c). Portanto, as formas de controle utilizadas com relação às atividades internas vêm confirmar a centralização por parte da fundadora.

Da mesma forma que os relatórios de 1997 e 1998, o planejamento de 1999, consistia na enumeração de atividades a serem desenvolvidas por mês, de caráter rotineiro (CASA RENASCER, 1999d) sendo a supervisão e acompanhamento realizados através de reuniões, conforme relatado: “... 18 reuniões com a coordenação pedagógica... 15 na Fábrica escola renascer” (CASA RENASCER, 1999d). O controle da rotina e de detalhes tão específicos como aparecem nos relatórios de 1997, 1999, 2000, 2002, não constava antes em nenhum dos documentos pesquisados.

A importância atribuída à elaboração de relatórios na casa pode ter sido um aprendizado cuja principal influência foi desde o início da instituição, exigências dos colaboradores. Assim, o relatório passou a constituir parte cultura organizacional no que diz respeito ao controle. Por um lado reflete uma resposta às exigências de alguns parceiros e por outro uma necessidade de controle e manutenção do poder por parte da direção.

Durante discussão sobre regimento interno foi citado como instrumento de controle as “normas disciplinadoras... o controle do conjunto se dá através do conteúdo normativo e por sua vez das pessoas” (CASA RENASCER, 2000g, p. 25), complementando ainda com o “o instrumento do regimento interno possibilita a organização interna das funções e o seu caráter normativo favorece ao norteammento funcional, que gera a divisão do pessoal x institucional” (CASA RENASCER, 2000g). Assim, o aspecto normativo é apresentado como a principal forma de controle junto ao desempenho dos colaboradores da instituição.

4.2.5 Comunicação

Os resultados relativos a este item serão apresentados em dois blocos, o primeiro trata da comunicação interna e o segundo, da comunicação externa. Na comunicação interna, a linguagem dominante nos relatórios e reuniões foi àquela utilizada por profissionais de áreas

das ciências sociais, mais especificamente, os de serviço social, educação e psicologia, o que reflete a influência normativa na linguagem e simbologia do trabalho dentro da instituição.

Durante a observação da avaliação anual (2005), foi verificado que há abertura para as pessoas se posicionarem com autenticidade e liberdade. Uma demonstração disso é observada através da fala de uma colaboradora (educadora) quando falou, com tranqüilidade, da falta de um processo de socialização, integração dos recém chegados à instituição: “tenho três meses na casa e não tenho clareza do todo”.

Ainda durante a avaliação, observou-se que há liberdade em expressar as deficiências encontradas no processo de transição no qual se encontrava a organização, tanto transição com relação ao projeto social quanto aquela referente à coordenação, quando foi constatado que a instituição “passa a trabalhar outro público, mas os educadores não estão sendo trabalhados”. A essa colocação, uma outra colaboradora diz estar sendo esse processo “operacionalmente falando, complicado”.

Isso demonstra que o atendimento às exigências dos financiadores pode se sobrepôr a outros processos de gestão interna. Primeiro, deve ser realizado o acordo, depois é feita a comunicação internamente e efetuados os ajustes necessários na estrutura. Ou seja, pressões externas – coercitivas - são relacionadas à manutenção da sustentabilidade e dos recursos necessários para a continuidade do projeto social, somente depois de atendidas, seus reflexos serão interpretados pela instituição, que tentará ajustar a sua estrutura aos requisitos externos.

A fundadora representava um mito para a instituição e era a principal responsável pela comunicação e visibilidade institucional. A saída da mesma, além de envolver uma mudança cultural - já que houve alteração nos valores e formas de trabalho da direção - coincidiu também com a concretização de mudanças no projeto social da organização, que na prática já havia sido iniciada, mas que ainda não havia sido discutida internamente por toda a equipe de profissionais.

O ‘lugar da palavra’ dos colaboradores e beneficiários é visto principalmente nos processos de avaliação e planejamento do trabalho realizado, oralmente, durante as reuniões e de forma escrita, através dos relatórios elaborados. Em alguns anos a comunicação foi mais enfatizada, o que foi verificado através dos relatórios elaborados por atividade, por projeto ou por área, perfazendo em alguns períodos mais de 20 relatórios em outros, no máximo dois. É importante ressaltar que a palavra utilizada e a simbologia identificada nos textos apresentavam vinculação aos valores e métodos utilizados pelas profissões de serviço social, psicologia e educação, portanto, demonstrando influências externas de cunho normativo.

Através da análise do conjunto dos relatórios, foi percebido que a intensidade dos detalhes contidos nas comunicações escritas relatadas, dependia da presença ou ausência da fundadora na direção da instituição. Isso corrobora mais uma vez a centralização do poder e do controle pela mesma, revelando uma forma de interação, comunicação e desenvolvimento dos processos incoerentes com aquela estabelecida na estrutura organizacional.

A comunicação escrita é priorizada em muitos relatos de projetos específicos para alguns dos financiadores, havendo alterações na linguagem, estrutura e tipos de informações colocadas nos mesmos, que corriqueiramente não figuravam nos relatos da Casa. Incluem um maior número de dados estatísticos, uma linguagem técnica sobre resultados de pesquisas realizadas por um lado, e emocional, por outro lado, ao colocar os resultados finais das pesquisas ou atividade desenvolvidas.

Ainda sobre a comunicação interna, em 2000, foi verificada uma quantidade de relatórios superior a dos demais anos, com destaque aos relatórios específicos para financiadores, contendo resultados de pesquisas realizadas, como o encaminhado para o apoiador internacional Welt Haus Bielfeld (CASA RENASCER, 2000h). A respeito da comunicação externa, nesse mesmo ano, podem-se ressaltar relatórios tratando exclusivamente do Seminário de Lançamento do Livro da Pesquisa Diagnóstico da Violência Física e Social contra o Gênero Feminino na Cidade de Natal, incluindo material de divulgação, artigos em jornal, cartas recebidas (CASA RENASCER, 2000g). Percebe-se então, a comunicação como forma de registro interno, de manutenção da historicidade institucional, e também como forma de divulgação da instituição e suas ações na busca de fortalecer sua credibilidade e legitimidade.

Aspectos relacionados à comunicação externa da Casa Renascer foram verificados através de instrumentos utilizados para a comunicação com o público e a sociedade – convites, seminários, mobilizações, *folders*, cartilhas, cartazes, publicações - também através dos relatórios desenvolvidos, que ressaltavam a importância atribuída à presença da instituição na mídia - escrita, televisiva, falada - desde os primeiros anos de funcionamento da instituição.

O relatório anual de 1993 foi redigido em parágrafos contínuos, sendo que o único subtítulo encontrado foi “PARTICIPAÇÃO DO CEBRAIOS NA IMPRENSA FALADA, ESCRITA, TELEVISIVA”, que registrava que “O CEBRAIOS... esteve presente em vários canais de comunicação no país e no exterior...”, apresentando todas as participações, em rádio, TV, jornais, revistas e a presença numa entrevista coletiva e uma conferência junto à imprensa alemã (CEBRAIOS, 1993).

Na maioria dos relatórios encontrados pela instituição, aparece um item relativo à presença da mesma na mídia. Em 1996, a visibilidade externa aparece através das aparições da instituição, sempre na presença da fundadora (TV globo nacional e local, TVs locais) (CASA RENASCER, 1996b).

A importância da visibilidade é destacada também em 1996, durante o processo de avaliação anual, sendo considerado dentre os pontos positivos, o reconhecimento da instituição no âmbito nacional e o desenvolvimento do histórico institucional (CASA RENASCER, 1996b). Esses dois resultados almejados objetivam proporcionar visibilidade, reconhecimento e credibilidade para a organização, fazendo parte da estratégia de posicionamento, que não se encontra formalizada, mas que permeia os discursos e o imaginário institucional.

Uma outra forma de comunicação da instituição com o público externo identificada foi a realização de eventos, como a Primeira Semana de Arte e Cultura da Casa Renascer, realizada em 1997. Na avaliação desta, foi ressaltado que “a Casa Renascer tem uma legião de simpatizantes e também reconhecimento” por parte da sociedade. Isso corrobora as ações empenhadas na busca de reconhecimento e legitimidade institucionais.

Em 1997 (CASA RENASCER, 1997c), foi registrada como um projeto de articulação política da instituição, a “participação em entrevistas, e fornecimento de subsídios para reportagens e matérias sobre a campanha nacional (TVs, jornais e revistas)”. A necessidade de desenvolver relacionamentos com organizações do campo surgiu de forma associada à influência mimética.

A comunicação e presença em espaços da sociedade proporcionam o reconhecimento e conseqüentemente a legitimidade, contribuindo, portanto, para a captação de recursos da instituição, conforme verificado em 1998:

Vimos como positiva a participação das meninas no Concurso Miss RN-97, apresentando um desfile de moda, pois conseguimos divulgar o trabalho da Casa Renascer e ganhamos uma cooperadora, a cabeleleira Enedina (CASA RENASCER, 1998c).

A visibilidade através da comunicação também facilita a troca de experiências e o aprendizado com pessoas de outras instituições, revelando influências miméticas, como por exemplo, a visita de uma psicóloga que falou da sua experiência na Casa de Passagem (Pernambuco), relacionada em 1998 como um ponto positivo nas articulações da organização (CASA RENASCER, 1998c).

Publicações escritas também representam um instrumento de comunicação com a comunidade científica, com o ambiente institucional e uma demonstração de resultado do trabalho para a sociedade. As publicações são enfatizadas e divulgadas em diversos meios de comunicação e de diversas localidades, durante a existência da Casa. Além das publicações relacionadas no Anexo A, foram encontradas também:

- O livro “Casa Renascer – trabalhando com meninas na cidade de Natal” de autoria de uma socióloga, Ana Amélia, representando para a Casa, “um registro dos 6 anos da instituição”, que não fora não publicado (CASA RENASCER 1998c);
- Em 1999, aconteceu o lançamento do livro de contos de autoria das meninas, elaborado nas atividades do eixo educação (CASA RENASCER, 1999d);
- Um Seminário de lançamento do livro da pesquisa diagnóstico da violência física e social contra o gênero feminino na cidade de Natal (CASA RENASCER, 2000g);
- A participação da Casa Renascer no livro em construção, por fotógrafos mexicanos - Alejandro Espinosa e Alberto Luiz (www.voces-delplaneta.org) sobre ONGs que trabalham com crianças (CASA RENASCER, 2004b), cujo material de divulgação na imprensa local se encontra nos anexos do relatório (duas reportagens) (CASA RENASCER, 2002c).

A influência normativa na instituição ocorre em duas vias, pois na proporção em que ela se aproxima e valoriza a presença da universidade e de profissionais das principais áreas de interesse da instituição, também atrai estudantes e profissionais para a pesquisa na instituição ou sobre a temática tratada.

A importância da capacitação dos profissionais para o desenvolvimento de estratégias de comunicação com a sociedade e organizações do campo institucional da instituição foi verificada através de atividade de formação e capacitação, como em 1998, quando houve a participação de profissionais em evento sobre o Marketing Social (CASA RENASCER, 1998c).

Em 1999, foi realizada a Segunda Semana de Arte e Cultura da Casa Renascer, quando foram oferecidos certificados, pela casa para os Amigos e Amigas da Casa Renascer, como parte da política de captação de recurso local e com o objetivo de divulgar a iniciativa dos parceiros, valorizando-os. Foi destacado em relatório que “é importante ressaltar que

naquele dia compareceu ao teatro uma média de 500 pessoas para prestigiar o evento...“ (CASA RENASCER, 1999d).

Com esse evento, a casa buscou mostrar para a sociedade que tem credibilidade, reconhecimento, que é aceita – tem legitimidade – reforçando assim sua imagem no ambiente institucional, social e acadêmico em que se situa. Isso é corroborado pelo discurso do relato que fala da consultora dizendo que a Casa deve:

[...] Preocupar-se com a visibilidade do trabalho: através da instituição de prêmios, de uma política de marketing, ter um banco de dados para divulgação e campanhas para apoio na mídia [...] Convidar periodicamente setores da sociedade para conhecimento e divulgação do trabalho da casa (universidade, mídia, indústria, governo, ongs, movimentos) [...] Preocupações gerais reforçar a prática de relatórios, preocupação com política de qualificação da equipe [...] ressaltar ainda a complexidade do momento vivido pela Casa Renascer (CASA RENASCER, 1999e).

É mais uma vez reforçada a importância dos relacionamentos interorganizacionais com outras instituições do campo na busca pela visibilidade e participação, assim como, destacada a influência do aspecto normativo ao aparecer como primeiro espaço para divulgação, a universidade. É importante ressaltar também que a fala enfatiza o empenho que a casa deve desenvolver para ser referência, fornecendo subsídios à imprensa e às demais organizações do campo. Portanto, são notados aspectos normativos, utilizados para promover legitimidade, atender as expectativas da sociedade e obter credibilidade; e miméticos, quando a instituição se esforça para ser referência, ser solicitada em questões relativas à temática.

Observa-se que, como considera a teoria institucional, há novas dimensões para o que se chama de concorrência entre organizações, realizada com base na legitimidade institucional e aceitação por parte do ambiente e da sociedade em geral (CARVALHO e VIEIRA, 2003), e na busca por recursos, e portanto, por sobrevivência associada à legitimidade e a estabilidade (MEYER e ROWAN, 1991)

Ao mesmo tempo em que a Casa destaca a importância da visibilidade, muitas vezes formatações dadas pela imprensa às mensagens veiculadas sobre a instituição e as expressões utilizadas, podem prejudicar a imagem da Casa e/ou dos seus beneficiários. Isso devido à influência de aspectos culturais, simbólicos e valores presentes na sociedade relacionados à prostituição. Evidência a esse respeito, foi encontrada nos registros de uma das avaliações institucionais, realizadas pelas meninas (público beneficiário): “... o objetivo geral é o de trabalhar a menina, seja ela quem for, para fortalecer a mulher” e para depois destacar: “esclarecemos também que a imprensa põe manchetes sensacionalistas para chamar a atenção do leitor” (CASA RENSACER, 2000f).

Essa discussão veio à tona devido a comentários trazidos pelas meninas de que no bairro onde residem, serem chamadas de prostitutas, quando elas esclarecem que a casa não trabalha somente com prostitutas (CASA RENSACER, 2000f). Porém observa-se que essa foi a imagem da Casa construída desde sua fundação, através da ênfase ao trabalho de combate à prostituição infantil.

Diante disso verifica-se a influência de valores externos no trabalho da instituição: valores e preconceitos institucionalizados presentes no campo institucional e na sociedade em geral interferem no desenvolvimento do trabalho junto ao público beneficiário, de instituições que lidam com questões delicadas, como a da prostituição. Percebe-se a influências de aspectos culturais e simbólicos na estrutura e gestão institucional, demonstrando a estrutura organizacional como uma realidade socialmente construída, onde as organizações são condicionadas pelos ambientes institucionais (CARVALHO e VIEIRA, 2003; MEYER e ROWAN, 1991).

Percebeu-se também uma influência negativa da visibilidade e divulgação, a partir de um processo de comunicação dos beneficiários, deixando claras as influências do ambiente externo que provocam reflexões sobre o público atendido, os processos de gestão interna para lidar com tais situações, ressaltando os vieses da comunicação e visibilidade.

Esse fato reflete a complexidade da gestão da comunicação externa em organizações não governamentais, nas quais o público a ser considerado é diversificado, pois é composto por beneficiários, pela sociedade, pelo estado, por empresas privadas e outras organizações sociais; sendo que todos devem ser considerados durante o estabelecimento de formas e meios de comunicação. Isso reflete a necessidade do cuidado que a instituição deve ter ao se expressar e estabelecer vínculos comunicacionais.

Os temas mais trabalhados pela instituição em suas campanhas e comunicações com as mídias, foram o combate à exploração sexual de crianças e adolescentes e o combate ao turismo sexual infanto-juvenil. Essa identificação instituição/prostituição foi iniciada quando da participação na CPI e intensificada a partir de 2002, quando foi realizada a campanha contra o turismo sexual (CASA RENSACER, 2002a). Atualmente, a instituição trabalha no enfrentamento à violência e exploração sexual contra crianças e adolescentes, mas isso ainda não foi comunicado para a sociedade.

As campanhas citadas encontram-se relacionadas a um outro evento de destaque na mídia, o lançamento do Selo Paulo Freire de Ética no Turismo (CASA RENSACER, 2003a), realizado através de campanhas em jornais televisivo e escrito, e efetivado por meio de solenidade de entrega do Selo. Para todas as reportagens e aparições na mídia, foram

realizados *clippings* da imprensa local e nacional - Natal, Fortaleza, Recife e São Paulo (CASA RENSACER, 2003a), sendo também nos relatórios, colocados como anexos, reportagens veiculadas em jornais locais (CASA RENSACER, 2002d).

A partir das informações (reportagens de jornais) contidas nos relatórios, pode-se observar que nos anos de 1994 e 1995 e 2002 e 2003, houve forte presença da instituição na mídia local e nacional. As matérias veiculadas em 1994 e 1995 – período de inauguração da sede própria da casa - eram direcionadas à busca de apoio e recursos, campanha de mobilização da sociedade, inauguração da casa e fábrica escola renascer, totalizando 23 inserções na mídia local, sendo uma em circuito internacional. Como representante da instituição em todas as aparições, figurava a fundadora. Já em 2002 e 2003, a maioria das notícias eram referentes ao Código de Conduta Contra a Exploração Sexual Infanto-juvenil, sendo algumas veiculações em mídia nacional (Recife, Fortaleza e São Paulo), desta vez representando a instituição, a familiar da fundadora.

Segundo a coordenadora, a comunicação ou os canais de comunicação da Casa Renascer foram todos estruturados para promover a divulgação da instituição no ambiente internacional principalmente com a finalidade de que esta captasse recursos para o desenvolvimento dos seus projetos, já que havia dificuldades no âmbito nacional devido a preconceitos relativos à temática. A divulgação a nível nacional era feita direcionando-se para um público específico, composto principalmente por ONGs, comunidades que serão beneficiadas com seus projetos, parceiros e profissionais principalmente da área de serviço social e de psicologia.

A Casa também realiza seminários em escolas e órgãos que trabalham com esse mesmo público periodicamente com a intenção de divulgar o sistema de atendimento da Casa Renascer e suas atividades fins principais para que a sociedade tome conhecimento da função social que esta exerce. Esses seminários também são desenvolvidos visando dar um retorno sobre o trabalho elaborado fruto da interligação entre a Casa e as instituições que encaminham os adolescentes.

4.2.6 Dimensão Simbólica

As estruturas sociais, além da capacidade de gerar ação, têm também propriedades simbólicas, o que reveste a estrutura de significados socialmente compartilhados (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Esses aspectos, com base na perspectiva institucional, ressaltam aspectos cognitivos na conformação estrutural.

Aspectos que compõem a dimensão simbólica - idéias, filosofias, valores, formas culturais, símbolos e crenças, permeiam a análise de toda a estrutura da Casa Renascer, e são refletidos internamente – na organização e desenvolvimento dos serviços – e externamente – na comunicação com o público e por meio da presença no campo (relacionamentos interorganizacionais). Aspectos iconográficos também são identificados através de imagens e fotografias em suas instalações físicas, de exposições de certificações, e do arquivo histórico de material utilizado para veicular seus projetos, campanhas, comunicações com a sociedade.

Foi percebida a influência normativa na dimensão simbólica, através das publicações realizadas pela casa, seus profissionais ou parceiros. A importância destas é sempre destacada e os resultados comunicados através de procedimentos ritualísticos, que incluem não somente a divulgação, mas a oportunidade de registrar a legitimidade da organização e mesmo de conquistar novos parceiros.

A produção científica é um valor com presença constante no desenvolvimento do trabalho da organização, desde o segundo ano, conforme fala da fundadora: “Escrevi um livro sobre a violência sexual contra a criança, adolescente e a mulher [...] A VIOLÊNCIA SEXUAL DENUNCIA UM RETRATO QUE NINGUÉM GOSTARIA DE REVELAR” (CASA RENASCER, 1992). Destaques para publicações, pesquisas realizadas, acervo e banco de dados encontram-se presentes em todos os relatos da instituição.

Formas culturais com base legal também são encontradas, uma demonstração é a citação “A Constituição brasileira é muito clara: §4 A lei punirá severamente o abuso, a violência e a exploração sexual da criança e do adolescente” (CASA RENASCER, 1992). É constante também a aparição, nos discursos, de expressões de luta por direitos, pelo cumprimento e por elaboração de leis.

Há portanto, influência de aspectos normativos de origem pública das três instâncias - Federal, Estadual e Municipal. Mas a preocupação vai além das palavras, a instituição atua de forma participativa junto ao poder público em momentos de tomada de decisão e em eventos promovidos tanto pela própria instituição como por organizações do seu campo institucional. Como exemplos, a articulação para a atuação na CPI instalada para o combate a prostituição infanto-juvenil; e mais recentemente para a campanha no combate ao turismo sexual.

Foi identificada também a influência de critérios externos, como Certificações e Filiações da casa de forma a obter legitimidade, credibilidade e de incrementar o instrumental institucional para captação de recursos ou obtenção de facilidades ou isenções, conforme relacionados:

- Reconhecida como Utilidade Pública Municipal – Decreto-Lei nº 4.134, de 20 de julho de 1992;
- Reconhecida de Utilidade Pública Estadual – Decreto-Lei nº 6.430, de 12 de julho de 1993;
- Reconhecida de Utilidade Pública Federal – Decreto-Lei nº 50.517/61.
- Cadastrada no Conselho Municipal de Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente nº 13;
- Filiada à Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (Abong), desde 1993;
- Filiada ao Movimento Nacional de Direitos Humanos, desde 1993;
- Membro de conselhos estadual e municipal;

Além das certificações citadas, a Casa Renascer almeja atualmente o certificado federal de filantropia, que configura enquanto instituição de assistência social e proporciona alguns direitos, como isenção da cota patronal e de CPMF (contribuição provisória sobre movimentações financeiras). Segundo a coordenação, “exigem auditorias de 3 em 3 anos, muitos requisitos, muitas visitas [...] Não foi dada entrada na solicitação ainda”.

Além da importância das filiações e certificações serem evidenciadas através do seu registro em papel timbrado da instituição e do destaque nos relatos, são verificadas também através da exposição dos certificados na recepção da Casa: entidade beneficente, amiga do estágio, bons serviços prestados à comunidade, participação em eventos, menção honrosa, amigo da infância, dentre outros.

A Casa Renascer não somente foi influenciada por critérios externos na busca da legitimidade, como também buscou desenvolver critérios para fornecer certificações, demonstrando também a possibilidade de influenciar. Isso devido a sua credibilidade, legitimidade e prestígio junto às organizações do campo. Assim, a casa interage em via dupla (como influenciada e influenciadora) com os valores de sobrevivência dominantes no seu campo organizacional – a estabilidade, a legitimidade, a aceitabilidade, o prestígio.

Isso ocorreu através da entrega de certificados de Amigos e Amigas da Casa Renascer a políticos, jornalistas, publicitários, líderes comunitários, apoiadores e parceiros da Casa Renascer (CASA RENASCER, 1999d). Outra evidência foi verificada em 2003, quando da entrega do Selo Paulo Freire de Ética no Turismo, através de solenidade e concomitante lançamento da campanha “turismo sexual infanto-juvenil, não dá para maquiar” (CASA RENASCER, 2003a).

O atendimento às expectativas da sociedade representa outro aspecto recheado de simbolismo, com relevância reconhecida pela própria Casa:

Fatores que influenciam na construção da CASA RENASCER [...] trabalhos nas comunidades, legitimidade perante a sociedade, estudos e aprofundamentos sobre a temática do abuso sexual, associativismo, cooperativismo (CASA RENASCER, 2003b).

A busca pela legitimidade e o atendimento aos anseios expressos pela sociedade passam por um processo de cobrança, pela sociedade e pelos próprios parceiros. É um processo complexo, segundo a coordenação, pois são cobrados resultados que não são responsabilidade da instituição, nem sua obrigação, mas que a temática remete a cobranças de resultados mais amplos e num contexto mais geral. Complementa afirmando que “A legitimidade determina o sucesso e o prestígio da instituição” (Entrevista 2).

Amstras de uma credibilidade já conquistada são percebidas através do fato de que a instituição é muito chamada para realizar palestras em escolas, nos bairros, e “as pessoas esperam que a Casa Renascer resolva os problemas sociais... que nem o governo resolve”. A Casa Renascer “está para contribuir e para minimizar os problemas...” relacionados à violência contra a mulher. “Mas as pessoas não conseguem ver a especificidade, acham que temos a obrigação de atender todo o público” (Entrevista 2).

Mitos do campo organizacional, associados a influências culturais, crenças e valores, são muitas vezes percebidos pela coordenação da Casa como “pressões ideológicas” que causam dificuldades com relação ao posicionamento a ser adotado pela instituição. Temas como legalização da prostituição e do aborto encontram-se presentes em discussões dominantes no campo organizacional. Para a coordenação, a Casa atua numa “temática muito ética... está no campo da moral, dos valores”, refletindo a complexidade da mesma.

Com relação às ideologias dominantes e que por muito tempo estiveram presentes na realidade das organizações não governamentais (principalmente no Brasil, devido à origem relacionada a movimentos políticos e religiosos), a coordenação afirma que o movimento social teve uma influência do contexto social e “vive-se um momento em que parece que o movimento social perdeu o poder”, acrescentando: “isso desestimula um pouco”.

Ainda como parte do âmbito simbólico, encontram-se presentes no campo organizacional da instituição, legislações relacionadas à proteção e defesa de direitos, sendo a principal, o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente), refletindo uma influência normativa. Dentre influências dos projetos, programas e serviços oferecidos por outras instituições, indicando influências miméticas, são encontradas as pesquisas especializadas direcionadas e realizadas através do apoio de parcerias internacionais e nacionais.

Opiniões de especialistas também interferem na gestão. Durante o período de existência da Casa foram percebidas intervenções de consultores. A primeira foi do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa), que atuou no processo de “elaboração do organograma e dos fluxogramas” da instituição (CASA RENASCER, 1994). Atuações e presença de consultores externos foram muito valorizadas durante o processo e o desenvolvimento dos trabalhos, mas foi notada a falta de uma contribuição duradoura e contínua para a prática organizacional.

Outros consultores com os quais a Casa interagiu foram profissionais do Amencar, um parceiro da instituição, que atuou na elaboração do planejamento estratégico institucional. Além destes, e configurando o processo mais longo de consultoria, houve a participação de Teresa Vilaça, consultora de outro estado do Nordeste, que realizou diagnóstico institucional, participou da avaliação institucional e do planejamento da instituição.

A mais recente intervenção de um profissional externo foi realizada na avaliação institucional de 2005, conduzida por uma professora de planejamento do curso de serviço social da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, demonstrando a influência normativa. Dentre outras relacionadas à profissão ou áreas principais onde atua a ONG, foram percebidas influências na definição dos métodos e condições de trabalho: o processo de sistematização do trabalho e a necessidade de especialistas que suscitou, a divisão das unidades de atendimento e serviços prestados.

A pressão – via coerção – dos financiadores aliada à mudança do projeto social, influenciou aspectos como habilidades exigidas dos colaboradores e dos serviços oferecidos pela organização, evidenciando a necessidade de adaptação de toda a estrutura e de capacitação dos profissionais, para atender às novas dimensões.

Em 1999, foi redigido, pela Assessoria de projetos da Casa Renascer, seu histórico, resgatando a história da fundadora, o local de atuação da Casa e ressaltando seu trabalho da casa:

[...] sendo incansável nas denúncias [...] Infere-se dos seus objetivos o anseio em programas que possibilitem a auto-sustentação dos seus empreendimentos para a continuidade e ampliação do seu raio de ação. No entanto, para começar, precisava de solidariedade e de ajuda fim de alguém, de alguma instituição ou de outro lugar que decodificasse a sua linguagem, e sua opção, e se identificasse com a sua luta [...] chamado estava feito na província e também nos quatro cantos do mundo (CASA RENASCER, 1999b).

Um discurso que valorizou a fundadora destacou a importância dos relacionamentos interorganizacionais e ressaltou a importância dos recursos externos para a

sustentabilidade da organização. Foi verificada a presença de aspectos simbólicos na maneira como é valorizada a fundadora, remetendo a associação encontrada no discurso a um ato de heroísmo. Índícios semelhantes também foram percebidos através da fala de uma das colaboradoras que quando informada da saída da fundadora sobre a direção da instituição, expressou sua crença de que somente a fundadora era capaz e conhecia os instrumentos necessários para gerir a instituição. Como verdadeiros artefatos encontram-se os relatórios, os *clippings* da imprensa e material de divulgação da casa.

Há, portanto, a articulação, num mesmo momento, de estratégias relacionadas a sustentabilidade, de forma mais direta, quando são assinados termos de parceria – captação de recursos - e de forma indireta quando se firmam acordos em locais públicos e em momentos de visibilidade institucional da Casa Renascer. Representa assim um conjunto de ações direcionadas à obtenção da credibilidade, do reconhecimento e da legitimidade das ações da instituição, fortalecendo-a e retro-alimentando-a para viabilizar novas parcerias e novos processos de captação de recursos. Momentos e aspectos de gestão dos recursos e da imagem institucional encontram-se revestidos de aspectos simbólicos.

O resultado do trabalho, destacando a avaliação bem sucedida pode ser verificado quando se coloca:

[...] nos sentimos realizados com o fruto do nosso trabalho, quando destacamos a participação de 12 adolescentes atendidas pela instituição, em mesas de debates e espaços de discussão sobre políticas públicas e juventude, durante o I encontro regional de adolescentes do nordeste – ERAN, realizado em Natal [...] (CASA RENASCER, 2004a).

A visibilidade, participação em espaços de articulação interorganizacionais demonstram a valorização à presença institucional em eventos no seu ambiente, e a atuação junto ao desenvolvimento de políticas públicas refletem instrumentos normativos, que nesse momento aparecem nos resultados da organização.

Ainda no que se refere ao ambiente externo, a comunidade atendida e resultados já alcançados pela organização, surge outra citação que reflete a busca pela legitimidade e credibilidade e que por sua vez condicionam mudanças de missão e de visão da organização. Percebe-se um processo de retro-alimentação contínua com o ambiente e o desenvolvimento de ações no sentido de atender às expectativas, de corresponder aos mitos e simbologias do ambiente, que também podem ser criados pela organização no seu contexto institucional:

[...] Fatores que influenciam a construção da visão da Casa Renascer? [...] diálogo e ideologia de mudança social [...] realidade das crianças e adolescentes, realidade das mulheres [...] missão no contexto atual [...] qualidade dos seus projetos [...] código tem grande repercussão na sociedade e isto deu visibilidade à casa diante da sociedade (CASA RENASCER, 2003b).

A sustentabilidade e sua associação com a aceitação e visibilidade são constantes do imaginário da organização, sendo citada em todos os relatórios. A consultora durante sua análise, enquadrou a Casa Renascer nos desafios das ONGs, apresentados por Tenório:

Para enfrentar essa situação e superar esses desafios, as ONGs, dependendo do grau e da forma com que esses desafios se lhes apresentam, precisam rever seu papel e sua estrutura interna, repensar as funções e o perfil dos seus quadros, desenvolver política de marketing, envolver diversos setores sociais no seu trabalho e pensar em mecanismos de auto-sustentação (CASA RENASCER, 1999e).

A consultora analisa o crescimento como consequência natural da atuação positiva, de ocupação de espaço junto a outras organizações não governamentais, da inserção na sociedade e pertença a um campo específico do ambiente institucional. Realiza a análise do crescimento frente ao ambiente externo:

Casa Renascer [...] uma crise de crescimento. Essa crise se expressa no crescente reconhecimento social de seu trabalho, no seu próprio crescimento físico, no espaço que ocupa cada vez mais na atuação junto a outras ONGs e diversos tipos de parceria, nas solicitações que recebe para participar em fóruns, congressos, debates, na referência em que se tornou nacional e internacionalmente, aumentando seus recursos e a responsabilidade em gerenciá-los [...] As consequências desse processo naturalmente viriam a tona [sic], particularmente quando ao lado desse conjunto de fatores somam-se as características pessoais dos funcionários, assim como resquícios de uma visão das ONGs como locais de trabalho em que reina o individualismo, sem necessidade de hierarquia e definição de tarefas [...] (CASA RENASCER 1999e).

A crise é colocada como consequência do crescimento, como resultante da atuação positiva da organização no seu contexto institucional. O desenvolvimento de relações interorganizacionais, a participação, parcerias, convites para exposições em eventos no campo organizacional exigem da organização uma forma de atuação diversa daquela até então vivenciada. A organização e seus processos internos são revelados como consequências da atuação externa, das respostas que precisa fornecer às demandas externas.

Depois de um ano de mudanças, foi realizada uma avaliação da situação da instituição, que passou por processos diversos como redefinição de papéis, criação de procedimentos novos e diminuição da equipe (CASA RENASCER, 2001a). Diante do crescimento, faz análise também com relação ao ambiente interno, considerando os princípios e valores diferentes que devem ser pensados:

A Casa Renascer é uma árvore que para crescer teve que ser podada. Cresceu demais [...] quando se poda, se pode ver melhor. As folhas que foram podadas deram a sua contribuição. Esse processo é permanente e essa poda pode ser projetos, pessoas, etc. Todo processo de poda é um processo de mudança que é necessária mesmo sendo difícil. Ao se deparar com um novo espaço, surgem outros processos,

experiencia-se dinâmicas diferentes entre sujeitos, fortalecendo-se a união e o compromisso (CASA RENASCER, 2001a).

A influência da profissão de serviço social na instituição, segundo o ponto de vista da consultora que guiou a avaliação de desempenho institucional de 2005, apresenta um aspecto negativo com relação às dificuldades conseqüentes de métodos de estudo da profissão específica. Para a consultora há uma “dificuldade em propor e uma tendência em levantar hipótese, o que é comum na assistência social”, relacionado ao domínio da análise hipótese-teoria (OBSERVAÇÃO, 2005).

Diante disso, ocorre um processo de gestão onde se avalia constantemente, mudam-se ou atores, elaboram-se relatórios de acordo com padrões científicos, são criados bancos de dados, é priorizada a publicação científica, valorizada a especialização. Tenta-se identificar os porquês, levantar hipóteses sobre os acontecimentos, mas não se transforma, não sendo construída uma ponte entre teoria e prática/ação. Durante a análise da vida da instituição foram verificadas demonstrações de inúmeras tentativas, porém descontinuadas, tanto no que se referem a ações quanto ao que diz respeito aos condutores dos processos de mudança.

A avaliação de resultados dessas organizações segue critérios externos e não convencionais, havendo uma relação direta entre desempenho institucional e expectativas da sociedade, o que pode ser percebido através da citação:

A Casa Renascer busca, hoje, seu fortalecimento institucional através de uma boa qualidade de ensino-aprendizagem, orientados para o desenvolvimento e crescimento da criança e do adolescente em situação de risco pessoal e social, na certeza de estar contribuindo para formar cidadãos conscientes e livres (CASA RENASCER, 1999d).

No aniversário de 10 anos da organização, foi realizada avaliação através de dinâmicas de grupo e de duas oficinas complementares, uma com objetivo de resgatar historicamente com as meninas o foco de atuação da Casa Renascer, cujo resultado foi intitulado “A Casa Renascer faz 10 anos fortalecendo a cidadania das meninas na grande Natal”, e a outra, “Cidadania e protagonismo da Casa Renascer: quando e onde acontece?” (CASA RENASCER, 2000f). O protagonismo está diretamente relacionado à visibilidade da instituição, enquanto atriz principal num palco de destaque dentre as instituições do seu campo organizacional.

Resultados sociais e critérios externos são destacados. Ainda sobre a avaliação dos 10 anos da Casa, (CASA RENASCER, 2000f), é importante ressaltar que o desenvolvimento das oficinas de reflexão da Casa Renascer foi norteado pelo conteúdo do

texto “CONCIENTIZAÇÃO [sic]”, elaborado por uma menina de 16 anos na avaliação do ano anterior (CASA RENASCER, 2000f). Especificamente a primeira oficina, foi resultado de dúvidas e sugestões das meninas durante um dos momentos de avaliação institucional.

O conteúdo das oficinas realizadas na avaliação dos 10 anos da Casa Renascer foi determinado pelas próprias meninas ao discutirem a respeito de como a imprensa divulga a Casa Renascer: “Por que a imprensa só divulga a casa com o rótulo de ‘meninas prostitutas’, se também atende outras meninas que não o são?” (CASA RENASCER, 2000f). Outro depoimento demonstra:

Já fui discriminada na minha comunidade por me apresentar como menina da Casa Renascer. Apesar de sempre tentar me defender explicando que a casa hoje trabalha também com outras meninas, não posso dizer que fico feliz com esse rótulo [...] (CASA RENASCER, 2000f).

A opinião do público externo, a visibilidade e o olhar pelo qual os meios de comunicação encaram a Casa, influenciam no trabalho com seu público beneficiário. A presença de aspectos culturais, preconceituosos, demonstram os mitos presentes no ambiente institucional. O mito foi construído pela sociedade, assim como são disseminados os preconceitos, mas a instituição, em busca da visibilidade do seu projeto social, estrutura suas divulgações junto à mídia utilizando como base o discurso contra a prostituição infanto-juvenil. O posicionamento da casa na sociedade foi estabelecido também pelo seu discurso durante o tempo.

Aspectos dominantes na sociedade – cultura, preconceito – voltam a aparecer em 2003 quando as meninas expõem: “somos crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, não somos prostitutas. A nossa realidade é que nos torna vulneráveis” (CASA RENASCER, 2003c, p. 19).

A sociedade em conjunto com a imprensa criou um rótulo que se tornou prejudicial à casa: “instituição de recuperação de meninas prostitutas” (CASA RENASCER, 2003c). Aspecto trazido pelos beneficiários, mas que está presente também no imaginário da sociedade em geral, causando impacto junto ao público interno. Diante disso, as meninas sugeriram, dentre outras coisas: “um trabalho para mudar o rótulo da Casa Renascer...”. (CASA RENASCER, 2003c). A questão da prostituição e o preconceito estão presentes no imaginário coletivo da instituição e dos que atuam nela, como nos seus beneficiários e também na sociedade.

O preconceito relativo à temática da causa social trabalhada pela Casa, também criou dificuldades para a obtenção de recursos junto a possíveis parceiros locais, conforme relatou a coordenação. Este foi um dos principais fatores que fez a Casa desenvolvesse

estratégias para captação de recursos através de projetos, principalmente no ambiente internacional onde existe maior abertura para a temática. No âmbito local encontrou dificuldades até para alugar um espaço para continuar com o atendimento da Casa enquanto era reformada a sede atual. O preconceito está enraizado culturalmente na sociedade, mostrando-se como obstáculo para a instituição. A partir de então, a principal fonte de captação de recursos da Casa Renascer foi formada por agências de cooperação internacionais.

4.2.7 Ação Social e Relações Ambientais

Ação Social e Relações Ambientais constitui um processo organizacional significativo, não somente para a Casa Renascer como para qualquer organização não governamental, pois dependem da inserção no meio social e do desenvolvimento de relacionamentos com a sociedade, beneficiários e parceiros presentes no seu ambiente institucional. E toda sua estrutura pode corresponder ao desenvolvimento e ao atendimento as exigências destas relações.

Os meios utilizados para a inserção que caracterizam a ação social foram comentados no processo referente à comunicação e também na dimensão simbólica, sendo tratados aqui as interfaces com outras organizações. Assim, são apresentadas as relações interorganizacionais desenvolvidas pela instituição, bem como sua participações em eventos do campo e espaços de articulação interorganizacionais, caracterizando o campo organizacional onde atua. A própria instituição considera esses, espaços para “A ação política notória com nossa participação em diferentes encontros, seminários, jornadas, congressos, conferências e convenções [...]” (CEBRAIOS, 1993).

Ambientes e organizações freqüentemente redefinem a natureza dos produtos, serviços e tecnologias, assim, conjuntamente com o ambiente, organizações redefinem a natureza das saídas, sendo introduzidas ambigüidades e perdidos os direitos de controle (MEYER e ROWAN, 1991). Isso reflete a complexidade inerente aos seus processos organizacionais, marcada principalmente pelas relações interorganizacionais.

De acordo com a coordenação, a organização avalia as relações interorganizacionais a partir de dois pontos de vista: por um lado elas são consideradas positivas para a instituição, por outro, podem se tornar negativas devido à falta de integração entre algumas áreas do campo e à “dificuldade de articulação da rede de atendimento à Casa Renascer”. Isso revela deficiências no atendimento aos beneficiários, principalmente quando

os atores são relacionados à prestação de serviços de saúde, assistência social e acolhimento/abrigo, dentre outros.

Desde o primeiro ano de funcionamento a organização já atuava de forma conjunta com outras instituições, principalmente no desenvolvimento de pesquisas. Assim aconteceu com pesquisas desenvolvidas em conjunto com uma ONG paraibana em 1991 (CEBRAIOS, 1991).

Em 1992, já apresentava como item de destaque as relações interorganizacionais: “[...] Articulação nacional, articulação estadual, e parceiros e apoio [...]”, com a presença de Secretaria Estadual, Prefeitura Municipal, ONGs do campo e parceiros nacionais e internacionais (CASA RENSACER, 1992). A casa também destaca sua presença em espaços de articulação associados à ação política (CASA RENSACER 1992).

Em 1993 foram relacionadas as entidades do campo com as quais a Casa se relacionava:

As entidades que têm mantido relações de apoio com o CEBRAIOS: UNICEF, SECRETARIA MUNICIPAL E ESTADUAL DE EDUCAÇÃO, DRITTE WELT HAUS BIELEFELD – ALEMANHA [...] bem articulado a nível nacional como: filiado ao movimento nacional de direitos humanos, associado a [sic] ABONG, Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua, Centro da Mulher 8 de março/PB, Rede Feminista Latino-Americana e do Caribe [...] articulação estadual [...] Centro de Direitos Humanos e de Memória Popular, membro do comitê em defesa da vida, Comissão de justiça e paz do Rio Grande do Norte, Grupo autônomo de mulheres GAM-CUT/RN, Grupo teatral bandeira lilás, Pastoral do menor/Caicó, Pastoral da mulher marginalizada e Centro da mulher 8 de março/Mossoró, RN (CEBRAIOS, 1993).

A própria diretoria faz a análise das articulações ressaltando que há preocupação da instituição em desenvolver articulações políticas, tanto com outras ONGs, como com órgãos governamentais “para obtenção da promoção de políticas públicas na sociedade civil organizada” (CEBRAIOS, 1993).

A partir deste rol de organizações é delineado o campo organizacional no qual está inserida a instituição. São atores nacionais públicos, nacionais não governamentais, municipais não governamentais, internacionais não governamentais. Constituem organizações que compartilham ideologias e valores relacionados às características do público trabalhado pela instituição: crianças e adolescentes.

Às articulações da instituição foi dado espaço específico nos relatórios institucionais. A partir de 1994, o subitem dos relatórios que relata as participações e articulações foi denominado “Estreitando Relações”. No mesmo ano, na seção “APOIOS E CONVÊNIOS”, além dos parceiros já citados no ano anterior, são acrescentados parceiros

específicos da Fábrica de Redes (CASA RENSACER, 1994). Nesse mesmo ano, o Jornal RN Educação, destaca, em matéria veiculada dia 12/10/1994 que:

Há um intercâmbio entre as ONGs, uma participação baseada na ajuda mútua e por sua vez no conhecimento recíproco da postura e campo de atuação de cada organização envolvida (CASA RENSACER, 1994).

Nesse mesmo ano, a Casa recebeu onze visitas, sendo cinco internacionais (Alemanha, França, Canadá e EUA) e seis nacionais; além de listar as participações em dezoito encontros, congressos, seminários e conferências locais e nacionais (CASA RENASCER, 1994).

As visitas foram realizadas na maioria das vezes por representantes de outras organizações não governamentais, com a finalidade de conhecer a instituição, sua estrutura e seu trabalho. A visita é um dos passos para o delineamento de uma parceria. Aparecer frente ao público e ao parceiro, participar de eventos, promover eventos são ações para as quais a organização precisa se estruturar e principalmente, dispor de profissionais capazes de representar e apresentar a instituição. Assim, as influências externas, nesse caso, coercitivas, influenciam no processo de qualificação e especialização do pessoal interno para a atuação externa.

Em 1995, a Casa esteve presente também com a articulação da campanha contra a exploração sexual infantil, quando foi instalada uma CPI, onde a fundadora proferiu discurso (CASA RENASCER, 1995). Foram ainda relacionadas: participações em conselhos, fóruns, movimentos nacionais, associações, e outros eventos internacionais, locais e nacionais (CASA RENASCER, 1995). Em 1996, no item do relatório “Avaliando as parcerias, articulações e convênios” (CASA RENASCER, 1996b), foram listadas parceiros, com destaque para a Visão Mundial, que segundo relato, não somente financia, mas tem um envolvimento maior com as atividades, havendo a participação de representantes do escritório local na avaliação anual da Casa Renascer.

Destaca-se assim, a participação de instituição financiadora em momentos de avaliação da organização, quando avalia e acompanha o cooperado durante uma avaliação anual de atividades da instituição. Caracteriza assim influência externa e direta na instituição, através de mecanismo coercitivo (CASA RENASCER, 1996b) na medida em que exige resultados; e miméticos, quando estabelece modelos de gestão adotados também por outras organizações financiadas pela mesma ONG.

No ano de 1996 relaciona as participações em eventos – audiências, encontros e três conferências no exterior (Suécia, Moçambique, Espanha) e complementa com as ações

desenvolvidas pela instituição: palestras proferidas, dossiês publicados, artigos veiculados (CASA RENASCER, 1996b). Observa-se a partir dessas articulações, que os relacionamentos interorganizacionais, em 1996, voltam-se prioritariamente, para a sustentabilidade institucional através do processo de captação de recursos financeiros e não financeiros, diferente de como ocorria em 1992, quando o foco era a atuação junto a políticas públicas. Foi verificada também a influência normativa através da presença de instituições de ensino para o desenvolvimento de projetos, de pesquisas e para a prestação de serviços.

Em 1997, foram relacionadas cooperadores e destacado o relacionamento com a comunidade científica, quando aborda os acompanhamentos a monografias realizadas na casa (CASA RENASCER, 1998b). Em relatório específico das atividades da área de serviço social são listadas parcerias com a UFRN (Universidade federal do Rio Grande do Norte - odontologia), Secretaria de saúde, hospitais, BENFAM, escolas e com relação à cooperação técnica, menciona os estudantes universitários (CASA RENASCER, 1998c).

Em se tratando das representações e articulações, a Casa Renascer foi eleita para articular o Movimento Nacional dos Direitos Humanos no Estado do Rio Grande do Norte (CASA RENASCER, 1999d), fato que reflete um ganho político para a instituição, demonstrando o resultado da atuação da Casa no ambiente institucional (presença nos espaços de articulação, da visibilidade e dos parceiros conquistados) e contribuindo para a consecução de outros resultados: a legitimidade, o reconhecimento público e a credibilidade.

Realizando reflexões sobre as articulações e representações da casa por seus profissionais em diferentes instâncias, foi colocado pela instituição, que “as discussões estabelecidas acerca das representações levaram a conclusão de que as mesmas não trazem um resultado concreto, visível e sim ganho político” (CASA RENASCER, 2000d).

As articulações interorganizacionais até então entre a instituição e organizações estaduais ou internacionais, passaram a considerar, a partir de 2002, também organizações de outros estados, através da Campanha Turismo Sexual Infanto-Juvenil não dá para Maquiar. A campanha inclui ações de comunicação junto à sociedade e organizações que trabalham diretamente com o turismo no estado, a criação e implementação do Código de Conduta do Turismo Contra a Exploração Sexual Infanto-juvenil e a certificação de empreendimentos de atuação no campo turístico, como o Selo Paulo Freire de Ética no Turismo.

Outras articulações interorganizacionais, consideradas atividades de Representação Política, também foram destacadas no relatório de 2003: Fórum DCA, Rede Natal voluntários, Fórum mulheres, ABONG, pacto para o desenvolvimento do RN, Conselho do pólo costa das

dunas, domingo melhor (CASA RENASCER, 2003b). Houve também reflexões acerca das representações:

Partindo da perspectiva de atuação política da Casa Renascer, podemos destacar o processo de articulação, impulsionado pela instituição, em favor da elaboração do Plano Estadual de Enfrentamento à Violência Sexual infanto-juvenil [...] Realizamos seminários e visitas às cidades pólos do estado (Mossoró, Macau, Caicó, Nova Cruz) [...] Essa participação foi muito importante na busca da legitimidade do documento, enquanto instrumento de proposição e fiscalização política dos direitos das crianças e adolescentes, no âmbito estadual (CASA RENASCER, 2004a, p. 1).

E das articulações desenvolvidas na campanha:

[...] trabalho de mobilização em torno das atividades desenvolvidas no Dia Nacional de Combate ao abuso e exploração sexual de crianças e adolescentes, que resultou na participação e envolvimento de diversos setores da sociedade civil e do Estado [...] realizadas reuniões de planejamento em conjunto com a secretaria municipal do trabalho e ação social [...] enfocar a campanha de sensibilização Turismo Sexual não dá pra maquiagem [...] (CASA RENASCER, 2004a, p 1).

Com o Código de conduta foram enfatizadas as articulações interorganizacionais desenvolvidas com ONGs do campo específicas no tratamento da temática da campanha, tendo sido listadas a Casa Renascer em Natal, o Cedeca, na Bahia e a Abrapia (CASA RENASCER, 2003a).

No ano de 2003, foram relacionadas, dentre as atividades rotineiras desenvolvidas pela Casa Renascer, 34 encontros, 29 visitas domiciliares, 10 visitas escolares, 68 visitas institucionais (UFRN, lojas, hospitais, postos, ONGs, C&A, Nordeste) (CASA RENASCER, 2003a), revelando um novo perfil para os relacionamentos interorganizacionais da instituição, considerando atores locais.

Em 2004 a Casa participou do Comitê Nacional de Enfrentamento, do Comitê do Monitoramento do Rio Grande do Norte e de conselhos que envolviam a questão da criança, da violência, da mulher (CASA RENASCER, 2004b). Descaram-se ainda em 2004, articulações relacionadas às Participações na V Fenneart (Recife), Feira ECOSOL (Natal), Encontro Nacional Economia solidária (Brasília) (CASA RENASCER, 2004b). Foi evidenciada a participação da casa em eventos relacionados com a economia solidária, especificamente a atividades de geração de renda, dimensão em que a casa atua através da unidade de profissionalização.

Mas a unidade de profissionalização passou freqüentemente por reformulações, indefinições e dificuldades. A contradição é explicada pela influência de critérios externos e valores dominantes no campo naquele momento, associadas às oportunidades surgidas, que levaram a casa a demonstrar atuação na área junto ao público externo, independente de estar ou não estruturada ou funcionando em condições mínimas. A presença nos espaços públicos

(feiras de artesanato e de economia solidária) e, portanto a visibilidade alcançada a partir das participações foi mais importante que os processos internos. É verificada, portanto a presença de mecanismos coercitivos por parte de organizações do campo.

Dentre as articulações de 2005, são registradas as presenças das instituições: Governo estadual (fundo da criança), mas não renovou com professores existentes; Governo municipal (cessão de dois professores); Parceria com delegacia firmada através de um estagiário da delegacia que procurou a Casa Renascer para fazer parceria, que é mantida, mas que não foi demanda nem iniciativa da casa (livro diagnóstico). A Rede de parcerias é considerada pela coordenação como afinada, num campo de boas relações. Em 2005, agências de cooperação internacional realizaram visitas à Casa. Com a Alemanha, a casa tem uma relação mais próxima e duradoura (há mais de dez anos), e a agência de cooperação está conseguindo outro parceiro para a Renascer. Atualmente a Casa tem dentre os parceiros, o projeto Criança Esperança/Globo e UNICEF, o Projeto Circle/Windock, a Amencar/KNH, a Misereor e a DKA/Áustria.

Em 2005, como parceiros, destacando influência e resultados normativos do trabalho, figuram a UNICEF - levantamento dos conselhos tutelares (por um período de 3 anos); e, numa ação de articulação para fortalecimento institucional, um projeto temporário junto à OIT (Organização Internacional do trabalho).

Os resultados encontrados corroboram o que Melo, Fischer e Soares Jr. (2003) trataram sobre a diversidade organizacional - essas organizações atuam em mais de uma área e a maioria atua em parceria com outras organizações, denotando uma busca pela ação integrada e pela interdisciplinaridade.

Também confirma o que Koga (2003) identificou em estudo com relação ao uso de fontes distintas de recursos. Questiona se tal situação retrata uma forte convergência dos objetivos da organização com os interesses das diferentes fontes de financiamento ou se trataria de uma busca de adequação dessas organizações aos interesses dos financiadores de modo que estivessem aptas a receber um maior volume de recursos. Constatou-se que no caso da instituição, devido à experiência e credibilidade, há convergência com os objetivos organizacionais e não adaptação aos projetos dos financiadores.

As articulações interorganizacionais voltadas especificamente para a captação de recursos monetários são destacadas pela Casa Renascer através de reflexões sobre a sustentabilidade da organização durante toda sua história:

Uma grande parcela do nosso tempo tivemos de nos afastar do EDUCANDO, na luta por recursos financeiros para a manutenção do projeto. Tentamos conscientizar

a sociedade civil, os governos [...] as empresas privadas de tamanha responsabilidade na solução desse vergonhoso problema que atinge as crianças do nosso Estado (CASA RENASCER, 1992).

Com relação a sustentabilidade, reflexões demonstram a influência de atores externos; fato geralmente associado à necessidade de aceitação, credibilidade e legitimidade perante a sociedade na qual se encontra inserida a organização. Ainda em 1992, sobre a sustentabilidade:

[...] o que mais nos cansa é a busca constante por apoio financeiro [...] como também por ser um trabalho voluntário onde ninguém ganha para desenvolver esse trabalho, dificulta conseguirmos pessoas que queiram entrar nessa luta conosco (CASA RENASCER, 1992).

São destacadas contribuições significativas de alguns parceiros, como por exemplo: “Uma das grandes conquistas nesse ano foi a doação do Fundo Canadá de Apoio a Pequenos Projetos Comunitários, destinados à aquisição de máquinas industriais de teares, para o projeto Fábrica de Redes Renascer” (CEBRAIOS, 1993).

No ano de 1994, a rede de relações foi composta por organizações alemãs, pelo Fundo Canadense de Apoio a Pequenos Projetos Comunitários, pela Visão Mundial (manutenção e contratação de profissionais), sendo, além disso, desenvolvidas campanhas voltadas para a doação de alimentos e consecução de outros recursos junto empresas, escolas estaduais e particulares e paróquias (CASA RENASCER, 1994).

Nas reflexões finais realizadas pela fundadora no Relatório Anual de 1994, foi destacada a importância da atuação conjunta para a captação de recursos e também a dependência da instituição do mesmo:

Dois anos de muita luta! Enfrentamos obstáculos, mas sem o esforço coletivo da equipe e direção, não tínhamos superado os problemas. E sem a solidariedade de pessoas físicas, religiosos, evangélicos, espíritas, e instituições públicas e privadas, como também a imprensa falada, escrita e televisa com campanhas em prol da casa (CASA RENASCER, 1994.)

A busca pelos recursos aparecia com texto em destaque quando das reportagens da Casa nos jornais locais, sendo um dos aspectos mais comentados sempre que a matéria tratava da instituição - e não dos seus projetos específicos - conforme trechos de entrevista da fundadora em reportagem veiculada no Jornal Diário de Natal, em 06/07/1995:

[...] sobrevive de convênios e doações, como os na área de saúde. Toda a equipe é cedida ou pelo Estado ou pelo município, através de convênio com a secretaria de educação [...] Alimentar doa merenda [...] outras refeições: AMENCAR (Amparo do menor carente) de Recife [...] Visão mundial de BH doa recursos financeiros, UNICEF [...] instrumentos musicais para oficina [...] doação de alimentos de alguns colégios [...] (CASA RENASCER, 1995).

A divulgação da necessidade e da importância, dos parceiros e aliados que a instituição já conquistou também representa meios de demonstrar a credibilidade e legitimidade da organização, para com isso, conseguir novos aliados.

Além de desenvolver relações interorganizacionais para captar recursos próprios, a organização também desenvolve parcerias para promover a captação de recursos para seus beneficiários, especificamente os atendidos pela unidade de profissionalização (programa de geração de renda). O PAC é um deles, sendo que foram contemplados 56 contratos no ano de 1999 (CASA RENASCER, 1999d).

A avaliação dos resultados alcançados pela unidade de profissionalização foi analisada a partir de informações como a “demanda crescente de pessoas interessadas em fazer o curso e isto é a resposta da divulgação deste projeto [...] pessoas são contempladas no PAC - programa alternativo de crédito [...]”, acrescentando que uma “[...] parte do público que já foi beneficiado pelo programa já começou a lançar seus empreendimentos e outros estão sendo multiplicadores deste aprendizado” (CASA RENASCER, 1999c).

O encontro para avaliação e planejamento de 1996 foi um espaço também para expor aos demais colaboradores os objetivos da viagem da fundadora à Europa: “realizar o relato das experiências do CEBRAIOS para as agências financiadoras como forma de reafirmarem a cooperação internacional, que sustenta em torno de 95% do recurso financeiro movimentado pela instituição” (CASA RENASCER, 1996c). Como resultado da viagem, foi mantido contato com nove instituições internacionais e conseguidos recursos e doações significativos para a casa, explicando como seria o desenvolvimento das relações:

A DWH será a articuladora da instituição junto as [sic] organizações na Alemanha, simplificando o número de relatórios financeiros enviados [...] controle de extravios e diminuição dos gastos com tarifas postais [...] positiva a viagem, tendo garantido recursos para o projeto trienal do CEBRAIOS (CASA RENASCER 1996c).

Algumas das agências de cooperação podem ser ao mesmo tempo financiadoras e articuladoras da instituição no processo de gestão. É então constatada a presença desses organismos na realidade da organização. Os resultados das articulações internacionais foram considerados com:

[...] saldo positivo das atividades, as viagens realizadas por Dilma, no sentido de ampliar as relações da Casa Renascer com outros atores internacionais, além de proporcionar uma maior visibilidade das atividades realizadas [...] No ano de 1996 foi possível viabilizar o processo de consolidação institucional repercutindo em novas relações de apoio financeiro internacional [...] (CASA RENASCER, 1996b).

Foi notada não somente a busca de recursos financeiros, mas a presença de organismos externos capazes de conferir maior legitimidade, segundo o ponto de vista da instituição, facilitando também as ações de visibilidade da organização.

Recursos intangíveis, como conhecimento e resultados de experiências são buscados através de mecanismos miméticos, como foi ressaltada a “necessidade de manter contato com cooperativa de mulheres para troca de experiências [...] trabalhar a autonomia dos núcleos, reunião para esclarecer às meninas acerca das dificuldades da fábrica” (CASA RENASCER, 1996c).

Os financiadores e parceiros interferem também, e de forma coercitiva, no processo de capacitação para a gestão, como verificado no “Relatório oficina de capacitação em planejamento estratégico”, realizado em 1996 por Armando Santos e Carmo Fucks. O evento foi promovido pela Amencar para as entidades conveniadas, que a partir de então deveriam realizar o planejamento de acordo como modelo transmitido pela parceira. A Casa assim avaliou o processo:

O AMENCAR desencadeou um processo de estímulo à elaboração de planejamento estratégico [...] globalização da economia [...] sumiço repentino de recursos para as ONGs de atendimento à criança e ao adolescente [...] extinção LBA, CBLA [...] exige competência para poder continuar existindo. Ser ágil na captação de recursos e ter propostas claras e eficientes de trabalho são fundamentais para as entidades [...] (CASA RENASCER, 1996b).

Corroborando as influências das pressões exercidas por financiadores e parceiros das organizações sociais, a coordenadora afirma, sobre o financiamento externo, que “para conseguir que sobreviva, fica a mercê...” deixando clara a atitude de submissão que muitas vezes a instituição deve assumir para garantir sua sustentabilidade. Ela acrescenta que a “demanda é maior” que as possibilidades da casa em atender e que para lidar com isso tem que “fazer além do que faz” para “captar recursos”. Em se tratando das demais pressões externas, como dos valores do campo, cultura e normas, afirma serem estas mais fáceis de serem administradas.

A captação de recursos atualmente está enfrentando problemas mediante o deslocamento da prioridade dos investidores em projetos no Brasil, devido a África e Ásia necessitarem de mais recursos. Outro ponto apontado por Késia na entrevista que fortalece as barreiras que impedem a captação de recursos é fato de existirem brasileiros com mais recursos que as próprias agências internacionais, justificando ainda mais o não investimento desses órgãos. Segundo a coordenação, atualmente já existe uma preocupação em captar recursos internos e de fundos públicos nacionais. A Casa desenvolve um projeto em parceria

com o Ministério da Educação e da Cultura como forma de aumentar as possibilidades de canais de captação. Contudo, a principal fonte de captação de recursos ainda são as agências internacionais, segundo a coordenação da casa.

O Quadro 7 (Apêndice D) apresenta um resumo dos atores presentes no campo organizacional da instituição, através dos relacionamentos interorganizacionais para captar recursos e para realização ou atuação em eventos.

4.3 Projeto Social, Estrutura e Influências do Ambiente

Para estabelecer a relação entre projeto, estrutura e identificar as influências do ambiente e o mecanismo isomórfico utilizado, foram construídas, a partir da análise dos dados do capítulo anterior, dois conjuntos de quadros. Os primeiros permitem verificar a influência do campo na estrutura identificando o mecanismo isomórfico. Os demais associam as informações dos primeiros quadros (ano, estrutura e influência do campo) às características do projeto social (ano, público, foco, projeto) da instituição no decorrer do tempo, possibilitando assim, identificar a evolução do projeto e analisar suas relações com estrutura e influências do ambiente. Por fim, e a partir dos quadros, foi possível analisar se a estrutura da organização apresenta coerência com os seu projeto social e/ou se expressa adaptação às pressões institucionais do ambiente onde está inserida.

Visando o atendimento ao objetivo específico número três, foi identificada a influência do campo/ambiente institucional na estrutura da organização, utilizando os mecanismos isomórficos. A apresentação dos dados é realizada através dos quadros – um, para cada processo organizacional. A análise das características dos processos levou a caracterização da estrutura, e posteriormente, à análise frente à teoria institucional, identificando o(s) mecanismo(s) isomórfico(s) presente(s) em cada item destacado.

QUADRO 8: INFLUÊNCIA DO AMBIENTE NA ESTRUTURA ATRAVÉS DOS MECANISMOS ISOMÓRFICOS

PROCESSO	ANO	CARACTERÍSTICAS	INFLUÊNCIA
4.2.1 Hierarquia, Normas e Divisão do Trabalho	1991 a	Estrutura com divisão estatutária	Normativa
	1994	Assessorias técnicas e equipe de educadores	
	1995	Diretoria, equipe técnica, equipe de educação	
	1996	Coordenação, equipe de educação e unidade de atendimento	Normativa
	1997	Equipe Técnica/administrativa, Coordenação geral Equipe Sócio-Pedagógica,	Normativa
Triênio: 1997 a 2000	Rep. Legal, Coord. Colegiada; Equipe sócio-psico-educativa; Código de conduta contra a exploração sexual infanto-juvenil, Assessoria de projetos e relatórios	Normativa	

	Triênio: 2000 a 2003	Rep legal, Coord. Colegiada; Eq. unidade de atendimento sócio-psico-educativo; Eq. unidade profissionalização tecendo sonhos, Eq. administrativa, Eq. de apoio, Código de conduta contra a exploração sexual infanto-juvenil	Normativa
	2005	Coordenação Colegiadas, Equipes, Unidade de Profissionalização	Normativa e Mimética
Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos	1991- 2005	Indicações, Confiança pessoal e amizade. Profissões: Serviço social, pedagogia, psicologia. Vínculo com Universidade Federal. Ênfase na especialização e publicação científica. Pressões dos financiadores e agências de cooperação, cursos, seminários. Visitas a outras ongs (Projeto Axé, Casa remdeiras).	Normativa Normativa e Coercitiva Mimética
Divisão do Trabalho	1999	Sistematização (concepções teóricas e metodológicas que foram suporte para a ação)	Normativa
	2001	Atendimento sócio-psico-pedagógico, pesquisas e acervo de dados	Normativa
	2002	NEP (núcleo de estudos e pesquisas), Publicação científica, ao banco de dados da instituição	Normativa
	1996	Unidade Fábrica escola/Unidade de profissionalização	Mimética
	2003	Código de conduta contra a exploração sexual infanto-juvenil	Normativa
	2003	Assessoria de projetos e relatórios	Normativa e Coercitiva
4.2.2 Valores e Objetivos	1998 a 2003	“... implantação dos direitos... justiça social”... Proteger a independência Assistência social, Direito, psicologia, educação Paulo Freire - Autonomia Participação junto a outras instituições (articulações, parcerias e firmar convênios) Valores científicos (publicações)	Normativa Coercitiva Normativa Normativa Coercitiva e Normativa
	1996	Visibilidade como criadora de demandas, promovendo o redimensionamento das ações. Metas estabelecidas associando aspectos quantitativo e qualitativo (valores sociais). Processo periódico de avaliação da conjuntura	Normativa Coercitiva Normativa e Coercitiva Coercitiva e Normativa
4.2.3 Tomada de Decisão		Comunicação de decisões tomadas ou comunicação dos objetivos já pensados Condução do processo/autoridade maior: coordenadora geral. Espaço para tomada de decisão: assembléia das meninas	Normativa
4.2.4 Controle	1992 a 2005	Relatório de atividades como prática constante Controle externo: relatórios específicos por financiador	Normativa Coercitiva
	2000	Dificuldades no controle: mudar da cultura da informalidade Regimento interno com normas disciplinadoras, cujo controle se dá através do conteúdo normativo	Coercitiva Normativa
4.2.5 Comunicação	1992 a 2005	Lugar da palavra estabelecido: relatórios, publicações e avaliações	Normativa
	2000	Linguagem dominante serviço social, educação e psicologia	Normativa

	1993 e 2003	Destaque à presença da instituição na mídia escrita, televisiva; buscando legitimidade, credibilidade, recursos, visibilidade, reconhecimento.	Coercitiva
	1994 e 1995	Ênfase à informação e articulação política: participações, fornecedora de subsídios para reportagens e matérias sobre a campanha nacional	Normativa e Mimética
	1998, 2004 1998	Capacitação profissional para atuar com o Marketing Social Influência da imprensa, através do conteúdo das mensagens veiculadas: prejudicial à imagem da instituição e dos beneficiários (prostituição)	Normativa e Coercitiva Coercitiva
	2003 a 2005	Código de conduta contra exploração sexual infanto-juvenil, Selo Paulo Freire de ética no turismo.	Normativa, Mimética e Coercitiva
4.2.6 Dimensão Simbólica	1992 a 2005	Destaque para publicações realizadas pela casa, seus profissionais ou em parcerias. Busca por certificações, filiações, membro, exposição dos certificados na recepção da Casa.	Normativa Normativa
	1992, 2003	Constituição brasileira, direitos, cumprimento e por elaboração de leis (CPI em combate a prostituição infanto-juvenil e para a campanha no combate ao turismo sexual).	Normativa
	1999	Criação e entrega do certificado de Amigos e Amigas da Casa Renascer	Coercitiva e Mimética
	2003	Instituição do selo Paulo Freire de Ética no Turismo	Mimética e Normativa
	2005	Complexidade da temática: dificuldades no posicionamento da instituição (legalização da prostituição, do aborto).	Coercitiva e Normativa
	1994 a 2005	Opiniões de especialistas externos – consultores: Sebrae, Tereza Vilaça Amencar, Misereor, UFRN	Normativa
	1992 a 2005	Artefatos institucionais: relatórios, <i>clippings</i> , material de divulgação da casa, fotografias, certificados, premiações.	Normativa, Mimética e Coercitiva
	2005	A influência da profissão de serviço social na instituição (segundo consultora da avaliação de desempenho/2005), apresenta um aspecto negativo com relação às dificuldades conseqüentes de métodos de estudo da profissão: relação teoria/prática (campo da hipótese não dos resultados).	Normativa
	2003	Rótulo da casa ‘meninas prostitutas’ (mitos, valores culturais e sociais, preconceitos, imaginário social) e conseqüências no processo de captação de recursos	Coercitiva
	Destaque para 1998 e 2002		
4.2.7 Ação Social e Relações Ambientais	1991	Articulações no desenvolvimento de pesquisas conjuntas com outras ONGs	Mimética
	1992	Destaques nos relatos: articulação nacional, articulação estadual, e parceiros na busca de apoio	Coercitiva
	1994	Intercâmbio entre ONGs, ajuda mútua, conhecimento recíproco da postura e campo de atuação de cada organização envolvida	Mimética
	1994 outros, 1996..	Preparação da estrutura e de profissionais para receber/realizar visitas internacionais e nacionais, participar de encontros, congressos, seminários e conferências locais e nacionais	Coercitiva e Normativa
	1996	Parceiros se envolve com atividades (Amencar - planejamento estratégico, avaliação anual)	Coercitiva e Mimética
	1993 a 2005	Presença de instituições de ensino para o desenvolvimento de projetos, pesquisas, cursos,	Normativa

1996, 2003, 2004, 2005	seminários, capacitações. Articulações interorganizacionais, interestaduais (ex: Campanha Turismo Sexual, não dá para Maquiar), Participação na elaboração do Plano Estadual de Enfrentamento à Violência Sexual infanto-juvenil; Comitê nacional de enfrentamento, do comitê do monitoramento do Rio Grande do Norte e de conselhos que envolviam a temática da Casa	Normativa e Mimética
2004	Unidade de profissionalização: articulações para a exportação de redes, para Participações na V Fenneart (Recife), Feira ECOSOL (Natal), Encontro Nacional Economia solidária (Brasília)/ geração de renda/ unidade de profissionalização, que se encontra em reformulação, dificuldades, com indefinições.	Normativa e Coercitiva
2004 e 2005	Captação de recursos: preocupação em captar recursos internos e de fundos públicos	Coercitiva

A estrutura, nos quatro primeiros anos de existência da casa, era apresentada segundo requisitos estatutários e depois começaram a aparecer indícios da influência normativa, através da divisão do trabalho, a princípio, com influência maior da Educação. Depois a influência normativa técnica, através das assessorias técnicas. Com o passar do tempo (6 anos), o atendimento a critérios externos relacionados às expectativas sociais e articulações passaram a aparecer constantemente e influenciar a quantidade e nomenclatura atribuída aos cargos da sua estrutura. Reflexões sobre a presença em espaços de articulação interorganizacionais e atuação relacionada à intervenção junto a políticas públicas.

Além do fato da Casa ser influenciada por outras instituições, como foi pioneira no Estado, também influenciou a forma de estruturação e funcionamento de outras instituições, refletindo presença do mecanismo mimético, sendo referência, a própria instituição. Mas recorreu ao mimetismo também principalmente quando da necessidade de estruturar e definir orientação para a unidade de profissionalização. Assim, quanto maior a incerteza e também nesse caso, a falta de conhecimento dos profissionais sobre a gestão de empreendimento de geração de renda, maior a influência mimética.

Nos últimos quatro anos de funcionamento da instituição (2002/2005), a estrutura foi influenciada por pressões externas, incluindo principalmente a mudança de foco no seu projeto social. O mecanismo coercitivo sempre esteve presente na definição estrutural, mas se tornou mais forte nesse período. Isso é associado ao redirecionamento dos investimentos internacionais para outras regiões. Também houve um aumento do número de “financiadores” privados nacionais e de recursos de fundos públicos. Isso exige uma nova adequação ao estilo de cada financiador.

Importante destacar também a necessidade de estruturar a organização e de capacitar profissionais da organização para garantir a visibilidade e aceitação por parte da sociedade. Assim, critérios para assumir os cargos, incluem principalmente aspectos coercitivos (financiadores e sociedade) e normativos (universidade, serviço social).

A influência normativa é muito grande também na definição de normas e regimentos para o funcionamento interno da organização. A linguagem, a sistematização das atividades que orienta a divisão do trabalho e a forma de trabalhar (serviço social, psicologia). Até a situação atual da organização e indefinições podem estar associadas a essa influência. Análise realizada pela facilitadora da avaliação de 2005, ressaltou que uma característica dos profissionais de serviço social pode atrapalhar a ação da organização, a ênfase na relação teoria/hipótese.

O conjunto dos valores predominantes na organização, origem e difusão encontram-se também associadas a aspectos normativos e coercitivos. Normativos, com relação ao fim social – direito, justiça, educação, psicologia, assistência social – coerentes com valores sociais das organizações do campo, da sociedade e também das legislações aplicáveis à temática. Algumas formas de atuar são tão importantes que acabam se tornando valores institucionais da gestão - e remetem ao mecanismo coercitivo: a articulação, parcerias e convênios.

O processo de planejar e estabelecer objetivos é influenciado por aspectos coercitivos, principalmente pela figura do financiador e pela forma de atuar para captar recursos. Verificou-se a presença de profissionais de entidades parceiras atuando diretamente nas atividades de planejamento e avaliação, sendo preciso lembrar também que cursos e seminários de capacitação também são iniciativas constantes das agências e parceiros.

O dilema entre aspectos racionais instrumentais e substantivos (RAMOS, 1989) foi percebido, especificamente quando são refletidas necessidades de estabelecer metas, resultados e métodos de trabalho. Pressões externas coercitivas levaram a organização, muitas vezes a priorizar valores racionais na gestão. Outra influência externa – coercitiva - relacionada aos objetivos é verificada através do número de atividades planejadas e não realizadas devido a demanda externa (visitas, participações, palestras, eventos, encontros) ser grande e ser priorizada diante das internas e das predeterminadas.

A tomada de decisão na organização foi historicamente conduzida e realizada pela fundadora e subgrupo a ela relacionado. É dimensão determinante no processo decisório, a coercitiva (financiadores e agências de cooperação), seguida da mimética (outras ongs, visitas). De acordo com a nova configuração do estatuto (2006) a gestão será realizada pelo

conselho gestor e pelo conselho diretor, de forma compartilhada e mais participativa, conforme o que se espera de organizações sociais.

Como na tomada de decisão, no processo controle também havia a presença forte da fundadora, sendo utilizados instrumentos que variam a forma e composição, a depender a presença ou ausência da mesma (relatórios). Mas a presença de fatores normativos é também relevante: a linguagem utilizada por profissionais de serviço social, psicologia e educação, bem como a presença de profissionais destas áreas. A própria instituição reconhece e explicita essa influência quando afirmava ser o regimento interno, de conteúdo normativo. Aspectos coercitivos são identificados também: relatórios específicos por financiadores e quando se tratou da dificuldade em adequar as exigências – a passagem da formalidade para a informalidade.

A comunicação interna encontra-se permeada por aspectos normativos, pelo fato da palavra ocupar um lugar de destaque em muitos dos processos organizacionais, e por linguagem utilizada nas áreas de serviço social e educação - estilos e formas informal. Influência normativa é grande também na comunicação externa quando se verifica a ênfase na publicação científica (livros, artigos) e quando se percebe que um dos objetivos é ser fonte de referência.

A forma e o conteúdo da comunicação externa são influenciados por aspectos coercitivos como o objetivo de captar recursos. São utilizados meios, instrumentos, mensagens, para expor o trabalho realizado pela casa e sua capacidade, e dessa forma conseguir visibilidade, credibilidade, legitimidade, agregados e parceiros.

A necessidade de comunicação se revela também como uma *faca de dois gumes*. Por um lado, a casa consegue obter financiamento, por outro, e devido especificamente a temática trabalhada, expõe seus beneficiários. O imaginário coletivo, mitos do ambiente, aspectos culturais - como o preconceito - foram evidenciados nos relatos e influenciaram a situação dos beneficiários, que em dado momento solicitaram a instituição trabalhar para mudar o rótulo da casa como casa de meninas prostitutas.

Na análise da dimensão simbólica, observou-se a presença equilibrada - de mecanismos normativos e coercitivos. Normativa, internamente, pois as idéias, filosofias e valores são oriundos das profissões de serviço social, psicologia e educação, com amparo em legislações e, portanto, também, e de forma mais incisiva nos últimos 3 anos, direito. A busca de certificados, filiações e participações demonstram influências coercitivas, e também a oferta de certificações e a instituição do selo constituem meios utilizados para a busca da sustentabilidade organizacional.

A relação do imaginário social, de aspectos culturais e valores da sociedade na qual se encontra inserida a organização compõem aspectos míticos ligados à temática da casa – prostituição, aborto, violência contra a mulher – considerada de grande complexidade para posicionamento institucional, que interferem nas práticas cotidianas na organização.

A ação social e relações ambientais da organização marcam sua inserção no meio social e conseqüentemente sua presença no campo organizacional. A atuação junto às organizações do campo representa a busca pela sustentabilidade. O mecanismo isomórfico mais presente foi o coercitivo.

Conforme explicado no início deste capítulo e, como forma de atender ao objetivo número quatro e posteriormente realizar a análise final – objetivo cinco, o Quadro 9 expõe a evolução do projeto social (ano, público, foco, projeto) da organização com características da estrutura e as influências do ambiente organizacional.

QUADRO 9 – EVOLUÇÃO DO PROJETO, RELAÇÕES COM ESTRUTURA E INFLUÊNCIAS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Ano	Público	Foco	Projeto social	Estrutura	Influência
1991	Meninos, meninas Mulher	Educação Violência contra a mulher	Abordagem nas ruas Pesquisas de diagnóstico da violência Mulher: agente de transformação da própria realidade	Estatutária Centralizada	Normativa
1992	Meninas em situação de prostituição infanto-juvenil	Educação e Saúde Profissionaliza ção	Atendimento social e psicológico Educação	Estatutária Centralizada	Normativa
1993	Meninas Mulher marginalizada	Educação e saúde Articulações	Fortalecimento da cidadania Educação Banco de Dados (sistematização) Programas de ação junto a famílias e escolas. Ações na CPI e Campanhas	Estatutária Centralizada	Normativa
1994	Meninas situação de risco iminente, prostitutas, casas de prostituição	Educação Profissionaliza ção	Referência no estado Articulações e relacionamentos interorganizacionais (referência) Fábrica de redes Renascer: profissionalização	Centralizada	Mimética
1996	Meninas situação de risco iminente, Prostitutas e Casas de prostituição	Prevenção Educação	Visibilidade, articulação, cumplicidade, relacionamentos interorganizacionais	Centralizada	Mimética Normativa
1998	Meninas em situação de risco pessoal e social	Prevenção Educação Defesa direitos	Princípios e valores da casa: independência, defesa Desenvolver articulações	Centralizada	Normativa Coercitiva

1999	Meninas em situação de risco pessoal e social Crianças e adolescentes	Educação, Prevenção	Qualidade de vida da criança e do adolescente Valores cristãos Atendimento a vítimas	Centralizada	Normativa Coercitiva
2000	Meninas, Adolescentes, Mulheres	Educação, Prevenção e enfrentamento da violência e exploração sexual	Atendimento Ações educativas preventivas e mobilização política	Centralizada	Normativa Coercitiva
2001	Meninas, Adolescentes, Mulheres	Educação e prevenção	Reforma da casa e da fábrica escola Renascimento	Centralizada	Normativa Coercitiva
2002	Infanto-juvenil em situação de vulnerabilidade	Educação e prevenção	Defesa de direitos infanto-juvenis	Centralizada	Normativa Coercitiva
2003/2004	Infanto-juvenil em situação de vulnerabilidade	Violência e exploração Profissionalização	Atendimento e profissionalização Atuação no âmbito político: políticas públicas (articulações) Código de Conduta Contra a Exploração Sexual Infanto-juvenil 2003	Centralizada	Normativa Coercitiva
2005	Crianças e adolescentes (vítimas)	Violência: abuso e exploração sexual. Especialização Profissionalização	Atendimento direto a vítimas Capacitação de profissionais que atuam em organizações do campo Agente de cultura viva: profissionalização.	Descentralizada	Normativa Coercitiva
2006	Crianças e Adolescentes (vítimas)	Violência e exploração sexual Profissionalização	Enfrentamento à Violência e Exploração sexual Profissionalização: projeto específico na Unidade de profissionalização Parcerias	Descentralizada e Participativa	Normativa Coercitiva

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação visou contribuir para o conhecimento a respeito das organizações do terceiro setor, objetivando compreender a lógica subjacente à estrutura, através da análise da coerência entre estrutura e projeto social e estrutura e influências ambientais.

O projeto social da organização apresentou três momentos distintos, o primeiro foi caracterizado pelo atendimento a um público composto por meninas e mulheres com foco de atuação na educação e saúde, momento em que se percebeu a influência de mecanismos normativos e miméticos. No segundo momento, o atendimento se referia a um público mais específico – meninas em situação de risco pessoal e social - com foco de atuação na educação, prevenção, profissionalização e no desenvolvimento de articulações, percebendo-se também a presença de mecanismos miméticos e normativos. Numa terceira fase, foi verificada a delimitação do público como o atendimento a crianças e adolescentes, vítimas de violência e exploração sexual, com foco no atendimento a vítimas, na especialização profissional, no atendimento às exigências dos financiadores quanto a resultados e no desenvolvimento de parcerias.

Nessa etapa, foram verificadas influências normativas, coercitivas e miméticas. Normativas, devido à especialização profissional ser um requisito para o atendimento a vitimados e à maturidade e capacitação institucional da organização para atuar na temática específica, o que proporcionou a consolidação da mudança do projeto social. Assim, a instituição acompanha a evolução das pesquisas sobre seu tema, resultando na substituição do combate pelo enfrentamento e da prostituição, pela violência e exploração sexual.

Influências Coercitivas foram verificadas através das exigências dos financiadores quanto aos resultados esperados (controle de recursos e monitoramento) e também devido à necessidade de busca de novos parceiros para a sustentabilidade da instituição, abalada interna e externamente devido a desvinculação da fundadora por um lado, e por outro, pelo fato do desvio de financiamentos internacionais para outros continentes. Isso levou a instituição a captar recursos junto a organizações locais privadas e públicas. Por fim, influência mimética foi evidenciada quando se percebeu a busca de referências para uma atuação mais consistente da Unidade de profissionalização da instituição.

Analisado então a relação entre estrutura e projeto social, pode-se inferir que não há coerência na mesma, pois o projeto social é, por sua natureza, substantivo e a formatação da estrutura para o desenvolvimento do mesmo é essencialmente instrumental, contendo elementos da racionalidade instrumental, conforme Ramos (1989). Tal fato vem a contrariar

as expectativas relativas à gestão das organizações sociais, criadas por alguns autores que afirmam que os movimentos sociais pressupõem flexibilidade, gestão compartilhada, tomada de decisões por consenso; valores como solidariedade, igualdade e cooperação (ANDION, 2005, TENÓRIO, 2001, MEIRA; ROCHA, 2003; SERVA, 1996; ROESCH, 2002).

Com relação à estrutura organizacional, foi possível observar que, em parte, a estrutura social da organização estudada foi resultante das respostas que a organização precisa dar ao ambiente para que obtenha credibilidade, legitimidade, visibilidade e consiga desenvolver parcerias e obter recursos para sua sustentabilidade, o que mostrou uma influência coercitiva por parte destes atores. Há, portanto, coerência entre estrutura e influências ambientais, mas é importante evidenciar que estas não foram, no caso estudado, determinantes.

Como fator determinante para a estrutura da instituição, foi identificado aquele citado por Huer e Glick (1995), através de Carvalho e Dellagnelo (2003): o fato dos gestores das organizações influenciarem a mudança organizacional através do seu sistema de crenças (valores, modelos, ideologias) e da sua forma de interpretar e manipular o ambiente onde se encontra inserida a organização. Os autores interpretaram uma mudança em direção à flexibilidade, mas na organização estudada, a influência se deu em outro sentido.

A flexibilidade da estrutura era explicada pela posição que a fundadora poderia assumir. Assim, a estrutura, enquanto ela esteve presente, foi centralizada e hierarquizada e a nomenclatura dos cargos e postos se devia às suas possibilidades: quando diretora por meio estatutário, havia uma diretoria; quando não mais havia esta possibilidade, assumiu a Coordenação Geral; quando da necessidade de se afastar da instituição, figurava como Consultora; e, na impossibilidade de assim se situar, encontrava-se presente um familiar seu ou até mesmo uma outra consultora permanente, conforme sua indicação.

Diante disso, observa-se que na estrutura, surgem algumas vezes mecanismos coercitivos, normativos e miméticos, porém os principais determinantes estão relacionados ao poder. Os níveis de centralização, de formalização e as formas pelas quais se dividia o trabalho na instituição refletem aspectos do ambiente interno, aspectos de cunho pessoal e encontram-se associados a fatores como a presença ou ausência da fundadora na prática institucional. Diante disso, foi possível indicar uma limitação da teoria institucional para explicar mudanças estruturais na instituição, devido à variável de maior peso identificada nesta pesquisa – o poder – ser pouco trabalhado por esta teoria.

É necessário salientar que Powell e DiMaggio (1991) ressaltaram que a teoria institucional tem dado pouca atenção a estudo sobre como os dirigentes mantêm sua posição

dominante numa organização. Eles relembram o que escreveram Brint e Karabel, ao comentar que as dificuldades com o novo institucionalismo têm “menos a ver com suas doutrinas que com seus silêncios” (BRINT; KARABEL apud POWELL; DIMAGGIO, 1991, p. 31). Ou seja, o que não é abordado muitas vezes pode aparecer como relevante, conforme resultados da presente pesquisa.

Analisando a estrutura social da organização frente aos resultados encontrados a respeito dos padrões de interação e comparando com informações relativas a projetos sociais e ao que se espera da gestão de organizações sociais, pode-se afirmar que não há coerência entre estrutura e projeto social, visto que foi encontrado o oposto.

Ainda a respeito da estrutura - Hierarquia, Divisão do Trabalho, Critérios de Contratação de Pessoal e Organização do Trabalho - foram verificadas influências normativas, mais especificamente relacionadas às profissões dominantes na instituição serviço social, educação e psicologia. Há influências relacionadas à linguagem e também a metodologias de trabalho adotadas pela instituição durante toda a sua trajetória. A respeito da contratação de profissional, foi identificada também a influência coercitiva, justificada pela necessidade de visibilidade e conseqüente busca de legitimidade e credibilidade.

A respeito dos Valores e Objetivos, foram encontrados aspectos normativos – leis (Constituição Federal, ECA), profissões, defesa de direitos; e quanto aos objetivos, influências normativas e coercitivas devido à presença de parceiros e financiadores nas atividades de planejamento e avaliação institucionais, definindo o modelo de planejamento e em algumas ocasiões, de controle.

Os processos Tomada de Decisão e de Controle têm relação direta com a centralização e hierarquia, sendo assim influenciados por características pessoais até o momento em que esteve presente à frente da instituição, a fundadora. Com a reforma dos Estatutos Sociais (2006), em fase de implantação, há a possibilidade de a instituição trabalhar com meios de controle e de tomada de decisão mais participativos. Com relação à tomada de decisão, cabe destacar um aspecto diferenciado na instituição, a instância de decisão das beneficiárias, que avaliam mensalmente a instituição e os serviços prestados, refletindo a presença de atores externos no processo decisório: a avaliação de desempenho a partir do público atendido. Quanto ao controle, cabe ressaltar a presença de algumas exigências dos financiadores – através de relatórios específicos – que passou a ser prática institucionalizada nas rotinas organizacionais.

A importância da Comunicação foi destacada nos relatórios da instituição, desde a sua fundação, especialmente a comunicação com o público externo, apresentando influências

em dois sentidos: normativo – através de publicações, pesquisas, parcerias com Universidade e grande quantidade de material de divulgação da instituição e de informações relacionadas à temática; e o segundo sentido ocorre mais como necessidade imposta por aspectos coercitivos devido à necessidade de captar recursos, demonstrar e conquistar legitimidade, aceitação e credibilidade por parte da sociedade e atores do ambiente, possíveis fornecedores. Assim, utiliza a promoção de eventos, de campanhas, da mídia escrita, falada, televisiva e de instrumentos de certificação, como a criação de certificados e selos.

É importante ressaltar também a ênfase dada ao empenho da instituição para que seja referência para as demais do seu ambiente, para que forneça subsídios à imprensa e às demais organizações do campo, o que demonstrou influência de caráter normativo. Portanto, são notados aspectos normativos, utilizados para promover legitimidade, atender as expectativas da sociedade e obter credibilidade; e miméticos, quando a instituição se esforça para ser referência, ser solicitada em questões relativas à temática. Ainda com relação à comunicação e ao que diz a teoria institucional – considerando aspectos culturais e simbólicos - verificou que a organização precisa ter cuidado com a imagem que transmite e com a que é publicada e veiculada pela mídia, sob pena de prejudicar o público-alvo.

A Dimensão Simbólica, assim como já destacado na parte anterior, permitiu identificar aspectos culturais, valores sociais e fatores presentes no imaginário da instituição, dos seus beneficiários e da sociedade. O preconceito e a prostituição estão presentes no imaginário coletivo da instituição, dos seus beneficiários e também da sociedade, resultando em barreiras para a atuação no ambiente externo no que diz respeito a sustentabilidade institucional. Foram constatadas influências normativas e formas de base cultural e legal – ECA, CPI, Constituição Federal – do ambiente externo aos quais a organização precisa se adaptar, assim como a criação de critérios e certificações pela própria organização, que ressalta em discursos seu posicionamento perante a sociedade, se colocando num pilar de protagonista.

A análise das informações relativas às Ações Sociais e Relações Ambientais da organização revela a presença de mecanismos normativos (Universidade, padrões para planejamento), coercitivos (presença de financiadores, Estado, requisitos legais, expectativas sociais e culturais) e miméticos (Unidade de Profissionalização e instituição como fonte de imitação). Em análise das pressões externas - valores do campo, cultura e normas – a coordenação da instituição afirma que estas são mais fáceis de serem administradas que as internas (Entrevista 2). Isso confirma a importância das relações internas de poder e de

relações na definição da estrutura e no processo de gestão da organização, conforme anteriormente citado.

A presença de elementos internos e pessoais relacionados ao poder esclarece a incoerência entre estrutura e projetos, pois há discrepâncias entre a estrutura e o se espera de organizações de caráter social.

Apesar de ser organização social, a estrutura se mostrou mais parecida com aquela burocrática, refletindo mais a racionalidade do decisor para assegurar a eficiência através da coordenação e do controle, no caso através da figura da fundadora por mais de 13 anos da instituição. Foram muitas e grandes as influências ambientais, mas a interpretação das mesmas não refletiu de modo determinante na configuração estrutural. A estrutura se adaptava e mudava conforme necessidades de poder e de mostrar ao ambiente externo capacidade e corpo para desenvolver suas atividades.

A coerência entre estrutura e influências do ambiente foi percebida, ressaltando a presença de influências miméticas, coercitivas e normativas. Miméticas quando da importância da instituição perante as demais do seu ambiente e quando as incertezas se tornaram maiores, como no caso da unidade de profissionalização. Coercitivas quando da necessidade de se adaptar em alguns momentos a modelos e exigências dos financiadores, mas ressaltando que o projeto da casa não esteve sujeito a mudanças profundas devidos a estas influências. E normativas, demonstrando o mecanismo mais presente nos processos analisados e, portanto, na configuração da estrutura física e social da instituição. A importância dada às publicações e a capacitação profissional para tanto; a linguagem das profissões de serviço social, educação e psicologia; à metodologia para o desenvolvimento do trabalho; e, principalmente, a necessidade da especialização profissional como requisito básico para a efetividade do projeto social (atendimento a vítimas).

Conforme abordado por Ranson, Hinnings e Greenwood (1980), a estrutura se revelou um complexo meio de controle, em produção e recriação constante, porém aspectos relacionados ao ambiente institucional ficam em segundo plano diante dos aspectos pessoais. Mas os critérios e requisitos externos, aspectos culturais, valores sociais, imaginário social também aparecem e revelaram sua importância para a Casa Renascer.

Com recentes alterações no estatuto e no quadro de gestores, espera-se que, conforme Roesch (2002) e Vital *et al* (2004) e outros autores abordaram, exista maior flexibilidade, gestão compartilhada, tomada de decisões por consenso e valores como solidariedade, igualdade e cooperação no cotidiano da organização; e a presença de uma racionalidade mais substantiva que instrumental (RAMOS, 1989). Ao contrário do que muitos

autores abordam, na Casa Renascer o desafio maior para a sua nova gestão não é a manutenção da identidade e dos seus projetos (ROESCH, 2002; BALLARINE, 2004; SANTOS; BARBOSA, 2004; PINHEIRO, 2003) e sim dispor de uma ambiente interno e pessoas capazes para uma gestão fundamentada nos princípios e valores que se espera de uma organização social.

Estudos recentes têm demonstrado que não há confirmações de influências coercitivas por parte dos financiadores em algumas organizações sociais. Silva (2004), realizou pesquisa relacionada a sustentabilidade de um grupo específico de organizações questionadoras com o intuito de verificar o grau de influência e interferência que os financiadores das organizações do terceiro setor podem exercer sobre seus financiados. Para isso, estabeleceu três pressupostos para a pesquisa: há processo de crescente dependência de seus financiadores, acarretando na tendência à perda de autonomia institucional; as organizações do Terceiro Setor que trabalham no plano das reivindicações atuam quase que exclusivamente como executoras de projetos dos agentes financiadores; e, existe uma tendência ao isomorfismo institucional do tipo coercitivo entre financiadores e as organizações financiadas.

Os resultados não permitiram confirmar os pressupostos, apesar de mostrar tendências nas relações entre financiador e financiado. Com relação ao terceiro pressuposto, afirma que não foi possível comprovar que estas organizações estejam sofrendo um processo de isomorfismo coercitivo por parte dos financiadores, embora tenha observado algumas interferências no que diz respeito às tarefas e rotinas administrativas, especificamente no uso de ferramentas externas diversas para o trabalho de aferição de resultados, cumprimento de metas ou acompanhamento das atividades, além da prestação de contas.

Os resultados da presente pesquisa e desta citada acima, demonstram a complexidade da realidade da gestão dessas organizações, como ressalta Carvalho (2000, p. 4) afirma que as ONGs “São, em realidade, micro cosmos representativos da complexidade da sociedade em que estão inseridas”. Suposições e pressupostos do que se considera realidade não têm sido confirmados pelas práticas organizacionais, tanto no que se refere ao aspecto estrutural quanto no que tange aos valores e princípios que orientam a existência e funcionamento dessas organizações ditas sociais. Isso demonstra a necessidade de mais estudos com base na prática organizacional, suas particularidades e especificidades da realidade social com a qual se relaciona a temática de cada instituição.

Diante dos resultados são colocadas como recomendações para trabalhos na área: discussões e estudos sobre a liderança de organizações não governamentais, incluindo o papel

do fundador, sua relação com a instituição e considerando principalmente aspectos de interesse pessoal e relacionados ao poder.

Uma outra sugestão encontra-se relacionada às limitações da teoria institucional quanto a questões internas das organizações, principalmente o jogo do poder. Parece evidente a possibilidade dessa temática figurar em estudos de organizações sociais, devido ao processo de fundação e do aspecto voluntário para sua constituição. Na instituição estudada, o poder encontrava-se nas mãos de um dos seus fundadores, sendo esse membro o único a permanecer por muito tempo na gestão. Muitas vezes, através dos discursos, foi possível perceber uma fusão entre o que é objetivo institucional e sonho pessoal, incluindo nesse sonho, a necessidade de obter visibilidade pessoal.

Conforme relatado na análise dos dados, o poder foi, durante muito tempo, o principal determinante da estrutura da organização, que era configurada a depender do lugar que o detentor do poder poderia ou não ocupar na instituição e também dependia do número de pessoas de confiança presentes na instituição. Assim, o conhecimento institucional, a presença diante dos parceiros, a visibilidade perante a sociedade, os valores, o processo de tomada de decisão, são aspectos diretamente relacionados e associados ao detentor do poder.

Questiona-se se as organizações sociais do Sul e Sudeste do Brasil seriam influenciadas da mesma maneira que as ONGs do Nordeste, devido às disparidades entre os níveis educacional e sócio-cultural da população das regiões. Mas por outro lado, sabe-se também que a vaidade humana independe de nível educacional, social ou cultural. Outra questão abordada pela coordenação e de importância para um estudo mais geral a respeito das organizações sociais, refere-se à relação entre o papel e os resultados dessas organizações e uma possível fragilidade dos movimentos sociais e suas modernas configurações.

REFERÊNCIAS

ANDION, Carolina. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, 2005.

As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil. Disponível em <www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/default.shtm>. Acesso: 14 jan. 2005.

BALARINE, Oscar Fernando Osório. A formação de competências estratégicas numa organização não governamental. In: *Anais em CD ROM do XXVIII Encontro da Associação Nacional do Programa de Pós-Graduação em Administração*. Curitiba/PR, 2004.

BARDIN. *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Ed Setenta, 2004.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil*. Disponível em <www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/default.shtm>. Acesso: 14 jan. 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRUM, Marcela Rocha; ASSIS, Lilian Bambirra de; COSTA Gustavo Alves da. Análise da Relação entre a Estrutura e a Estratégia: Estudo de Casos em Organizações do Terceiro Setor de Minas Gerais. In: *XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, Curitiba. *Anais... Curitiba: ANPAD, 2004*.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. 3 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CAMARGO, Mariangela Franco et al. *Gestão do terceiro setor no Brasil*. 2 ed. São Paulo, Futura, 2001.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Organizadores). *Organizações, cultura, e desenvolvimento local*. Recife: EDUFEPE, 2003.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. LOPES, Fernando Dias. Contribuições da Perspectiva Institucional para a análise das organizações. In: *XXIV Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, SC. Anais... Florianópolis: ANPAD, 1999*.

CARVALHO, Cristina Amélia. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais?. *REAd*, ed. 14, V 6, n 2, mar-abr, 2000.

CARVALHO, Rosimeri; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Novas formas organizacionais, controle e cultura. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo

Milano Falcão (Organizadores). *Organizações, cultura, e desenvolvimento local*. Recife: EDUFEPE, 2003.

CASA RENASCER . Relatório semestral de atividades. Período: janeiro/junho 2003. Natal, RN, 2003a.

CASA RENASCER . Um breve histórico e sua dimensão quantitativa. Elaborado por Mário Correia. Assessoria de projetos. Natal/RN, dez/1999. Natal, RN, 1999b.

CASA RENASCER 1999. Relatório de atividades. Fábrica Escola Renascer. Mar a set/1999. Projeto fábrica escola renascer. Ref n 233.26/128 A. Apoio Misereor. Natal, outubro de 1999. Natal, RN, 1999c.

CASA RENASCER CR. Relatório. Monitoramento das atividades planejadas para o ano 2000. Baseado no diagnóstico das demandas e necessidades da instituição CR a curto, médio e longo prazos, realizado nos dias 8 a 10 de fevereiro de 2000. Natal, novembro de 2000. Natal, RN, 2000a.

CASA RENASCER Relatório anual de atividades ano de 1999. Natal/dezembro 1999. Natal, RN, 1999d.

CASA RENASCER Relatório da coordenação sócio-pedagógica da unidade de atendimento da Casa Renascer, abril, maio e junho de 2002. Natal, RN, 2002c.

CASA RENASCER Relatório de atividades 1995. Natal, RN, 1995.

CASA RENASCER Relatório de avaliação de 1997. Natal, Julho 1998. Natal, RN, 1998b.

CASA RENASCER Relatório II semestre de 1999. Natal, RN, 1999a.

CASA RENASCER Relatório trimestral do serviço social (Fev, mar, abr, 2002). Natal, RN, 2002b.

CASA RENASCER Relatório. Consultoria – Elaboração do planejamento ano 2000. Relatoras: Késia Miriam de Araújo e Emília. Síntese elaborada pela consultora Tereza Vilaça. Natal, Fevereiro de 2000. Natal, RN, 2000c.

CASA RENASCER Relatório. Diagnóstico das demandas e necessidades da instituição Casa Renascer a curto médio e longo prazos. Cléia Lúcia Ferreira e Késia Miriam de Araújo. Revisado por Dilma Felizardo. Coordenadora Geral. Natal, RN, 2000d.

CASA RENASCER. 10 anos. Relatório. Avaliação anual das meninas. Ano 2000. facilitadora: Íris de Lima Souza, assistente social. Natal, dez/2000. Natal, RN, 2000f.

CASA RENASCER. Avaliação Anual. 19 A 21/12/1996. Natal, RN, 1996c.

CASA RENASCER. Avaliação institucional 2003. Natal, RN, 2003b.

CASA RENASCER. Avaliação semestral da Casa Renascer 97.1. 17 a 19/07/1997. Natal, RN, 1997c.

CASA RENASCER. Construindo uma cidadania esquecida. Natal, RN, 2001.

CASA RENASCER. Estatutos Sociais. Natal, RN, 2006.

CASA RENASCER. Natal, fevereiro de 2000. Fábrica Escola Renascer. Natal, RN, 2000b.

CASA RENASCER. Relatório anual 2003. Natal, Janeiro de 2004. Natal, RN, 2004a.

CASA RENASCER. Relatório anual de atividades casa renascer 2002. Natal, RN, 2002a

CASA RENASCER. Relatório Anual de Atividades. 1996. Natal, RN, 1996b.

CASA RENASCER. Relatório anual de atividades. 1998 Natal, RN, 1998c.

CASA RENASCER. Relatório Anual de Atividades. Ano: 2000. Natal/dez 2000. Natal, RN, 2000g.

CASA RENASCER. Relatório anual de atividades. Natal, RN, 2004 (14 anos). Natal, RN, 2004b.

CASA RENASCER. Relatório anual de atividades. Natal, RN, 2005. Natal, RN, 2005.

CASA RENASCER. Relatório anual de avaliação 2002 das crianças, adolescentes e equipe da casa Renascer. 23 a 26/02/2003. Natal, RN, 2003.

CASA RENASCER. Relatório anual, 1997. Natal, RN, 1997a.

CASA RENASCER. Relatório Casa Renascer 1996. Natal, RN, 1996a.

CASA RENASCER. Relatório da atividade de planejamento. Natal, fev/1997. Natal, RN, 1997b.

CASA RENASCER. Relatório de Atividades 1992. I semestre 1992. Natal, RN, 1992.

CASA RENASCER. Relatório de atividades. Ano de referência: 1997. Janeiro de 1998. Natal, RN, 1998a.

CASA RENASCER. Relatório de atividades. Natal, RN, 2001b.

CASA RENASCER. Relatório de consultoria (Tereza Vilaça). 14 e 15 de abril de 2000. Regimento interno, carta de princípios e gestão participativa. Este relatório foi elaborado por Ana Paula Felizardo. Natal, RN, abril/2000. (12 participantes). Natal, RN, 2000e.

CASA RENASCER. Relatório Programa Casa Renascer I semestre 1994. Natal, RN, 1994.

CASA RENASCER. Relatório trimestral de atividades. Apresentado a WCF-Brasil. Natal, RN, 2002b

CASA RENASCER. Relatório. Articulação e mobilização social e jurídica. Apoio: Welt Haus Bielefeld/UE, GARD/BR, AMENCAR, CESE. Natal, Brasil. Ano: 2000. Natal, RN, 2000h

CASA RENASCER. Relatório. Avaliação anual de 2000. Data: 11 e 15 de fevereiro de 2001. Consultora Tereza Vilaça. Natal, março de 2001. Natal, RN, 2001a.

CASA RENASCER. Relatório. Consultoria. Conclusão da avaliação do ano de 1999. Relatoras: Késia Mirian de Araújo e Emília. Síntese elaborada pela consultora Tereza Vilaça. Natal, RN, 1999e.

CASA RENASCER. Relatório. Projeto Fábrica escola renascer: reforma, ampliação do prédio, profissionalização e geração de renda. Jan 2001 a ago/2002. Ref.: 233-026 b2g2464. Apoio Misereor. Natal 2002d.

CASA RENASCER. Relatório: crianças e adolescentes avaliam aspectos inerentes às atividades da Renascer. 05/2003. Natal, RN, 2003c.

CASA RENASCER. Sistematização dos laboratórios realizados pelo NEP. 2003. ANNE DAMÁSIO, Keilla Melo. Dez 2003. Natal, RN, 2003d.

CASA RENASCER. Unidade sócio-psico-educativa. Serviço social. Relatório trimestral de atividades (out, nov, dez, 2002). Natal, RN, 10/01/03. *não consta no texto2002*.

CEBRAIOS. Centro Brasileiro de informação e orientação da saúde social. Relatório de atividades do Cebraios. Natal, RN, 1991.

CEBRAIOS. Relatório Anual: Ano 1993. Natal, RN, 1993.

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

DELLAGNELO, E. e MACHADO-DA-SILVA, C.L. Literatura sobre novas formas
DRUCKER. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. 4.ed. São Paulo: Pioneira 1997.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HALL, Richard. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

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

IIZUKA, Edson Sadao e SANO, Hironobu. O terceiro setor e a produção acadêmica: uma visita aos Anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003. In: *Anais em CD ROM do XXVIII Encontro da Associação Nacional do Programa de Pós-Graduação em Administração*. Curitiba/PR, 2004.

KISIL, Marcos. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. 2 ed. São Paulo, Paz e Terra, 2000.

KOGA, Natália Massaco. *As organizações da sociedade civil de interesse p[ublico (OSCIP) como um novo modelo institucional para as organizações da sociedade civil brasileira*. 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0232_Paper_Iberoamerican%20Academy%20of%20Management_OSCIPs.pdf>. Acesso: 15.fev.2005.

LOPES, Fernando Dias. Teoria institucional e gestão universitária – uma análise do processo de avaliação institucional na Unijuí. *REAd*, ed. 12, v. 5, n. 4, dez 1999.

MARÇON, Denise; FILHO, Edmundo Escrivão. Gestão de Organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: *XXV Encontro Anual da Associação Nacional do Programa de Pós-Graduação em Administração*. Campinas/SP. *Anais... Campinas: ANPAD, 2001*.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTOS, Pedro Lincoln C L de e DINIZ, João Helder A L. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração do seu caráter institucional original? In: *XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador/BA. *Anais... Salvador: ANPAD, 2002*.

MEIRA, Leda Christina de Castro, ROCHA, Georges Souto. Modelos de Gestão de Organizações sociais ambientalistas: um estudo comparativo em três organizações baianas. In: *XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia/SP. *Anais... Atibaia: ANPAD, 2003*.

MELO, Vanessa P., FISCHER, Tânia; SOARES JR, Jair S. Diversidades e confluências no campo do terceiro setor: um estudo em organizações baianas. In: *XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia/SP. *Anais... Atibaia, ANPAD, 2003*.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: Chicago University Press, 1991.

MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MISOCZKY, Maria Ceci. O isomorfismo normativo e a análise de organizações de saúde. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, art. 6, jan/jul 2005. Dispon[ível em <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1516&seção=FOR.TE.INS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>. Acesso em 25.abr.2005.
modelo burocrático de organizações? In: *XXIV Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, SC*. *Anais... Florianópolis: ANPAD, 1999*.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. 2 ed. São Paulo, Pioneira, 2003.

NOHRIA; GULATI. Firms and their environments. In: *The handbook of economic sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.
organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o

PINHEIRO, Daniel Moraes. *Sustentabilidade de Organizações sociais: um estudo de caso na ACEF – Associação Franciscana de educação ao cidadão especial*. Curitiba, 2003. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná.

POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: Chicago University Press, 1991.

POWELL, Walter W. Expanding the scope of institutional analysis. In: POWELL, Walter W.; Paul J. DIMAGGIO. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The university of Chicago press, 1991.

POWELL, Walter W.; Paul J. DIMAGGIO. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, Walter W.; Paul J. DIMAGGIO. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The university of Chicago press, 1991. (b)

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

RANSON, S.; HINNINGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, 1980.

RIBEIRO, Ernesto Britto. O planejamento, a avaliação e a identificação de fatores determinantes de sucesso em projetos sociais. In: *XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador/BA. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

RICHARDSON, N. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, Sylvia. Gestão de Organizações sociais: rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: *XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador/BA. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

RUDIO, Victor F. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 26 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, André Gustavo Gomes de Almeida; BARBOSA, Jenny Dantas. Organizações da Sociedade Civil de Aracajú: em busca de um modelo de gestão. In: *Anais em CD ROM do XXVIII Encontro da Associação Nacional do Programa de Pós-Graduação em Administração*. Curitiba/PR, 2004.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

SCOTT, W. R. Unpacking Institutional Arguments. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (eds.) *The new institutionalism in organizational analysis* Chicago: Chicago University Press, 1991.

SCOTT, W. Richard. *Institutions and organizations*. London: Foundations for organizational science. Sage Publications, 1995.

SELLTIZ et al. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo: EPV. EDUSP, 1975.

SERVA, Maurício. *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. São Paulo: FGV/EAESP, 1996. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas.

SILVA, Adelmo Ferreira da. *Organizações questionadoras do terceiro setor: Discutindo sua autonomia institucional*. Salvador, 2004. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia.

TAKESHY, Tachizawa. *ONG's e terceiro setor*. São Paulo. Atlas, 2002

TENÓRIO, Fernando G. *Gestão de ONG's: principais funções gerenciais*. 7 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 2003.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Pensar o terceiro setor pelo avesso: dilemas e perspectivas da Ação social organizada na gestão pública. In: *XXV Encontro da Associação Nacional do Programa de Pós-Graduação em Administração*. Campinas/SP. *Anais... Campinas: ANPAD, 2001*.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CALDAS, Caldas, FACHIN, Roberto, FICHER, *Handbook de estudos organizacionais*, São Paulo: Atlas, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *A pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo*. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Silvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Silvia Constant; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. A representação social de Organizações sociais de formadores de opinião do município do Rio de Janeiro. *Anais em CD-ROM do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*. Curitiba, 2004.

VIDAL, Francisco Antonio B.; MENEZES, Maria Isolda C. B. Bezerra, COSTA, Denise Pires Basto; COSTA, Silvia Pires Basto. *Gestão participativa e Voluntariado: sinais de uma*

racionalidade substantiva na Administração de Organizações do Terceiro Setor. In: *XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*, Curitiba. *Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.*

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Organizadores). *Organizações, cultura, e desenvolvimento local*. Recife: EDUFEPE, 2003.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; VIEIRA, Tiago Bergmann Borges; BONZANINI, Paulo Ricardo Fraga; LOPES, Fernando Dias. O setor cultural de Porto Alegre: formação e característica a partir da teoria institucional. *REAd*, ed. 21, v. 7, n. 3, mai-jun, 2001.

VOLTOLINI, Ricardo (org). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. 2 ed. São Paulo. Ed Senac, 2004.

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

ZUCKER, Lynne G. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, Walter W.; Paul J. DIMAGGIO. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The university of Chicago press, 1991.

ANEXO



Filiado ao Movimento Nacional de Direitos Humanos
Associação Brasileira de Organizações não Governamentais
Reconhecido de Utilidade Pública Municipal Decreto Lei nº 4.134
Reconhecido de Utilidade Pública Estadual Decreto Lei nº 6.430
Reconhecido de Utilidade Pública Federal Decreto Lei nº 50.517/61
C.N.P.J.: 24.517.922/0001-39 – Inscrição Estadual: Isento

SETOR DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – SID

Listagem dos livros publicados pela casa Renascer

Livros:

- FELIZARDO, Dilma **et al**. De medo e sombra: abuso sexual. Natal: A.S. Editores, 2003.
- TEXEIRA, Analba Brazão **et al**. Histórias pra contar: retrato da violência física e sexual na cidade do Natal. Natal: Casa Renascer; Florianópolis: NIGS, 2000.

Anais:

- FELIZARDO, Dilma **et al** (Orgs). Anais do Congresso Nacional Técnico Científico: em busca de novos olhares sobre a exploração sexual comercial contra crianças e adolescentes no Brasil. Natal: Casa Renascer, 2004.
- FELIZARDO, Dilma **et al** (Orgs). Anais do Seminário “De medo e sombra: abuso sexual contra crianças e adolescentes na cidade de Natal”. Natal: Casa Renascer, 2004.

Cartilhas:

- I Encontro de Meninas: em situação de rua no estado do Rio Grande do Norte. Natal: Casa Renascer, 1994.
- De ponto em ponto se faz um Conto II. Natal: Casa Renascer, 2001.
- I Encontro de Meninas: em situação de rua no estado do Rio Grande do Norte. Natal: Casa Renascer, 1994.
- Exploração e turismo sexual conta crianças e adolescentes. Natal: Casa Renascer, 2001.

Colaborações em Trabalhos:

- Plano Estadual de Enfrentamento à Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes. Natal - RN, 2005.
- Cartilha – Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes: Você sabe como agir? Natal-RN, 2005.
- Cartilha – Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes: Você sabe como agir? 2ª Edição. Natal-RN, 2006.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTAS E OBSERVAÇÕES

1 Projeto social da organização

- 1.1 Projeto social original
- 1.2 Projetos sociais desenvolvidos atualmente
- 1.3 Fatores determinantes na mudança da configuração dos projetos
- 1.4 Evolução histórica (mudanças e determinantes)

2 Estrutura social da organização

- 2.1 Hierarquia, Normas e Divisão do Trabalho
- 2.2 Valores e Objetivos Organizacionais
- 2.3 Tomada de Decisão
- 2.4 Controle
- 2.5 Comunicação
- 2.6 Dimensão Simbólica
- 2.7 Ação Social e Relações Ambientais

3 Influência do ambiente na estrutura e causa associada

4 Relação entre projetos sociais e estrutura e influências do ambiente organizacional

5 Coerência entre estrutura e projeto social ou entre estrutura e pressões do ambiente organizacional

APÊNDICE B

Quadro 5: PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E TEORIA INSTITUCIONAL

PROCESSO ORGANIZACIONAL	ASPECTOS TEORIA INSTITUCIONAL
<p>HIERARQUIA, NORMAS E DIVISÃO DO TRABALHO: Formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Consequências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade; Critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Especialização, Multifuncionalidade e Departamentalização.</p>	<p>Liderança (Histórico, Sucessão, Crenças e Influências do pensamento e postura atual e anteriores, Esforços da liderança para adaptar ao contexto) Aspectos como habilidades exigidas da força de trabalho, e/ou programas e serviços oferecidos pelas organizações podem provocar a mudança Processo de profissionalização (cooperação com organizações do campo, contratações, assistência social, sociologia, direito) Políticas de contratação, socialização, integração (pessoal de organizações similares ou provenientes de departamentos legais) Pressões de organizações mais poderosas Influências políticas Normas, regulamentações, padrões, critérios de legitimidade/aceitação e exigências determinados pelas organizações do campo Incertezas do ambiente e adoção de estrutura já conhecida (empresas de consultoria, referências de organizações mais poderosas, reconhecidas). Os critérios externos influenciam: prêmios, certificações, qualificações Influência dos projetos, programas e serviços oferecidos da organizações ou parceiras Influência da ocupação/profissão/área onde atua a ONG (influência na definição dos métodos e condições de trabalho) Opiniões de especialistas e universitários interferem na gestão Redes de profissionais e das associações de organizações que proporcionem o surgimento e disseminação de novos modelos Acordos, mandatos governamentais, requerimentos legais e técnicos estabelecidos pelo estado ou outros reguladores Causas para a forma estrutural existente (decorrências de pressões externas, regras, códigos, leis, incertezas no ambiente, Influência dos valores comunitários e estrutura de poder da comunidade local) Mudanças: Principais mudanças ocorridas na organização, Agente causador e agente difusor da mudança</p>
<p>VALORES E OBJETIVOS: Conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos.</p>	<p>Valores do campo organizacional e da profissão dominante Aspectos culturais Pressões de organizações mais poderosas Outras organizações do mesmo campo, organizações similares Influências políticas Normas, regulamentações, padrões, critérios de legitimidade/aceitação e exigências determinados pelas organizações do campo Incertezas do ambiente e adoção de estrutura já conhecida (empresas de consultoria, referências de organizações mais poderosas/reconhecidas) Os critérios externos influenciam: prêmios, certificações, qualificações Influência dos projetos, programas e serviços oferecidos da organizações ou parceiras Influência da ocupação/profissão/área onde atua a ONG (influência na definição dos métodos e condições de trabalho) Opiniões de especialistas e universitários interferem na gestão Acordos, mandatos governamentais, requerimentos legais e técnicos estabelecidos pelo estado ou outros reguladores Padrões exigidos pela opinião pública, pelo conhecimento legitimado pelo sistema educacional, pelo prestígio social, pelas leis e resoluções</p>
<p>TOMADA DE DECISÃO: Processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na</p>	<p>Liderança (Histórico, Sucessão, Crenças e influências do pensamento e postura atual e anteriores, Esforços da liderança para adaptar ao contexto) Pressões de organizações mais poderosas, outras organizações do mesmo campo, organizações similares Influências políticas</p>

<p>organização, subgrupos e/ou pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório</p>	<p>Normas, regulamentações, padrões, critérios de legitimidade/aceitação e exigências determinados pelas organizações do campo Incertezas do ambiente e adoção de estrutura já conhecida (empresas de consultoria, referências de organizações mais poderosas/reconhecidas Os critérios externos influenciam: prêmios, certificações, qualificações Influência dos projetos, programas e serviços oferecidos da organizações ou parceiras Influência da ocupação/profissão/área onde atua a ONG (influência na definição dos métodos e condições de trabalho) Opiniões de especialistas e universitários interferem na gestão</p>
<p>CONTROLE: Formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle</p>	<p>Normas, regulamentações, padrões, critérios de legitimidade/aceitação e exigências determinados pelas organizações do campo Os critérios externos influenciam: prêmios, certificações, qualificações Acordos, mandatos governamentais, requerimentos legais e técnicos estabelecidos pelo estado ou outros reguladores Mecanismos de controle do ambiente sobre as organizações: aspectos políticos, poder, regras, inspeções, outros</p>
<p>COMUNICAÇÃO: Comunicação estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com <i>feed-back</i>, autenticidade e autonomia, ou comunicação “estratégica”. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Formalidade e informalidade.</p>	<p>Linguagem organizacional (rótulos, vocabulários, mitos nos objetivos, valores, comunicações) Complexidade e distribuição das informações e do poder de influência de indivíduos e grupos Carga de informações com as quais se deparam e como se organizam para lidar com as mesmas. Aspectos culturais Objetivos da comunicação Formas culturais (Normas, Leis, expectativas ou tipificações, valores) Mitos racionalizados institucionalizados (rituais, heróis, símbolos, crenças, artefatos) Mitos institucionalizados do campo organizacional (valores, símbolos, mitos, crenças, programas) Atendimento às expectativas da sociedade, comunidade, outras organizações; Valores de sobrevivência dominantes no campo (estabilidade, legitimidade, aceitabilidade, prestígio); Padrões exigidos pela opinião pública e pelo prestígio social, pelas leis e resoluções</p>
<p>DIMENSÃO SIMBOLICA: iconografia utilizada na organização. Idéias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização;</p>	<p>Formas culturais (Normas, Leis, expectativas ou tipificações, valores) Mitos racionalizados institucionalizados (rituais, heróis, símbolos, crenças, artefatos) Mitos institucionalizados do campo organizacional (valores, símbolos, mitos, crenças, programas); Atendimento às expectativas da sociedade, comunidade, outras organizações; Valores de sobrevivência dominantes no campo (estabilidade, legitimidade, aceitabilidade, prestígio); Os critérios externos influenciam: prêmios, certificações, qualificações Influências políticas Influência dos projetos, programas e serviços oferecidos da organização ou parceiras Influência da ocupação/profissão/área onde atua a ONG (influência na definição dos métodos e condições de trabalho) Acordos, mandatos governamentais, requerimentos legais e técnicos estabelecidos pelo estado ou outros reguladores Respostas às incertezas simbólicas do ambiente Avaliação do desempenho institucional Normas, regulamentações, padrões, critérios de legitimidade/aceitação e exigências determinados pelas organizações do campo Os critérios externos influenciam: prêmios, certificações, qualificações Padrões exigidos pela opinião pública, pelo conhecimento legitimado pelo sistema educacional, Padrões exigidos pelo prestígio social, pelas leis e resoluções Ações para obtenção da legitimidade (busca da reputação, reconhecimento)</p>

	<p>Mudanças na estrutura para promover sobrevivência, segurança, legitimidade</p> <p>Mudanças na estrutura para promover garantias de que sua conduta não será questionada</p>
<p>AÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES AMBIENTAIS: Ação social e relações ambientais; ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração interorganizacional.</p>	<p>Facilidades/Dificuldades na transação das organizações com outras</p> <p>Conformidade entre estrutura e valores vigentes no ambiente</p> <p>Transações com o estado, com financiadores, e com outros parceiros, com outras ONGs</p> <p>Alianças com a universidade e participação em associações</p> <p>Padrões exigidos pelo prestígio social, pelas leis e resoluções</p> <p>Os critérios externos influenciam: prêmios, certificações, qualificações</p> <p>Influências políticas</p> <p>Influências de financiadores</p> <p>Influência dos projetos, programas e serviços oferecidos pela organizações ou parceiras</p> <p>Influência da ocupação/profissão/área onde atua a ONG (influência na definição dos métodos e condições de trabalho)</p> <p>Redes de profissionais e das associações de organizações que proporcionem o surgimento e disseminação de novos modelos</p> <p>Acordos, mandatos governamentais, requerimentos legais e técnicos estabelecidos pelo estado ou outros reguladores</p>

APÊNDICE C

QUADRO 7: RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E PARTICIPAÇÕES

Ano	Relações interorganizacionais, parceiros e participações
1991	Centro de Apoio Popular Novo Quilombo – PB
1992	Secretaria Estadual de Educação e Cultura do RN, Prefeitura Municipal do Natal, Ativa, CESE/Salvador, Visão mundial, UNICEF, Dritte Haus Bielefeld/arbeitsgruppe brasilien, Campo Limpo Seminário regional sobre a implantação dos conselhos municipais de defesa dos direitos da criança e do adolescente (CBIA, FEBEM, UNICEF)
1993	UNICEF, Secretaria Municipal e Secretaria Estadual de Educação, DRITTE WELT HAUS BIELEFELD – ALEMANHA Filiação ao movimento nacional de direitos humanos, associado a ABONG, Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua, Centro da Mulher 8 de março/PB, Rede Feminista Latino-Americana e do Caribe, Centro de Direitos Humanos e de Memória Popular/RN, membro do comitê em defesa da vida/RN, Comissão de justiça e paz do RN, Grupo autônomo de mulheres GAM-CUT/RN, Grupo teatral bandeira lilás, Pastoral do menor/Caicó-RN, Pastoral da mulher marginalizada e Centro da mulher 8 de março/Mossooró, RN Fundo Canadá de Apoio a Pequenos Projetos Comunitários (máquinas industriais de teares, para a Fábrica de Redes Renascer). Participações em encontros, seminários, jornadas, congressos, conferências e convenções.
1994	Visão mundial, UNICEF, Secretaria estadual de educação e cultura, Secretaria municipal de educação e cultura, CBIA Parceiros da fábrica de redes: CEBRAIOS, MISEROR, HEKS, Sebrae/RN, Fundo canadense de apoio a pequenos projetos comunitários, pala Visão Mundial (manutenção e contratação de profissionais) Campanhas para a doação de alimentos junto a Cosern, Colégio Maristas, a escolas estaduais e paróquias Casa doada pela Dritte Welt Haus (Bielefeld). Apoios UNICEF, Embaixada do Canadá, ACESE, Governo estadual (cessão de profissionais), Prefeitura Municipal, Visão mundial (50% das despesas da casa) Recebeu onze visitas, sendo cinco internacionais (Alemanha, França, Canadá e EUA) e seis nacionais (1994) e participou de dezoito encontros, congressos, seminários e conferências locais e nacionais.
1995	UNICEF, SEEC, SMEC, Alimentar, Sebrae/RN, Visão mundial, Amencar/Kindernothilfe, Ashoka, DWHB. Toda a equipe educativa cedida ou pelo Estado ou pelo município, através de convênio com a secretaria de educação. Alimentar: doação de merenda. AMENCAR (Amparo do menor carente) de Recife Visão mundial de BH (recursos financeiros) UNICEF (instrumentos musicais para oficina) Articulação da campanha contra a exploração sexual infantil Conselhos, fóruns, movimentos nacionais, associações; eventos internacionais, locais e nacionais.
1996	Articulações: SAR, Fórum de mulheres e Benfam, convênios com a UFRN (para projetos, serviços odontológicos) e UFPB para pesquisa conjunta Secretaria estadual de educação (cessão de dois professores) Secretaria municipal de educação (cessão de dois professores) Apoios da DWH/ Alemanha, DKA/Áustria Parceiros: UNICEF, GARD (França), AMENCAR - KNH (Alemanha/Recife), DWH, Visão mundial, Infância viva (Espanha). Capacitação Planejamento estratégico – promoção da Amencar para as entidades conveniadas Visitas recebidas pela Casa Renascer (treze visitas): 12 internacionais (Alemanha 5, Espanha, Canadá, Bélgica 3, Holanda, Tailândia) e 1 nacional (Brasília) Participações em catorze eventos: três audiências, três conferências (Suécia, Moçambique, Espanha), dois encontros. Realizados pela instituição: onze palestras proferidas, três dossiês publicados, três artigos veiculados (dois em jornais em São Paulo e um para o boletim da Ashoka).
1997	Articulações, parcerias e convênios: dois conselhos, SAR, MST, BENFAM, UFRN, Secretaria Municipal de Educação, SEBRAE, CDHMP, CENAP (Recife) Produrn, Associação Com. e Ind. de micro e pequenas empresas do RN, Convênios com a UFRN, UNP

	(Universidade Potiguar), juizado da criança e do adolescente, Secretaria municipal de educação, câmara municipal e assembléia (projeto-lei). Onze cooperadores: instituto C&A, Visão mundial, Amencar, Gard, Fundation PauSolidaritat, Foundadtion Danielle Mitterrand.
1998	UFRN: odontologia, Secretaria de saúde, hospitais, Benfam, escolas Estreitando Relações: PRODURN, PDA (projeto de desenvolvimento de área), ACIMPERN Cooperação técnica: estudantes universitários
1999	PRODURN, SINE, GARD, Socorro Multimídia, SENAR, UFRN (serviço social e engenharia têxtil) GARD – PAC (programa alternativo de crédito). Eleita para articular o Movimento Nacional dos Direitos Humanos no Estado do Rio Grande do Norte
2000	PAC, conselho de mulheres
2001	Articulações: ABONG, Agenda 21, Conselhos, Comissão, Fóruns, Comitês, MNMMR, MNDA e participação em 14 eventos.
2002	Apoio em campanhas: Prefeitura do Natal, do Governo do RN, da Embratur, do Banco do Nordeste, da Ecpat, da Unp, da Semtas, da Mjtravel, da Scadinavian Plus. Além dessas, doze articulações locais e nacionais, além de constar no item contatos externos, a BEMFAM, Unicamp e UNP.
2003	Parceiros do Código e conduta: Casa Renascer, UNICEF, UNP, OMT, BN (pólos integrados do turismo), my travel, SEBRAE, visão mundial, governo do Estado, Gard Barsil, ECPAT, PMN, SEMTAS, DKA Áustria, Embratur, Welthaus Bielefeld, BID, Respect, Scandinavian plus, Child hood (instituto WCF Brasil). Articulações com Ongs do campo específicas Cedeca, na Bahia, a Abrapia Campanha e dia nacional de combate à exploração sexual infanto-juvenil: Sociedade civil e do Estado, secretaria municipal do trabalho e ação social Articulações: Fórum DCA, Rede Natal voluntários, Fórum mulheres, FOCA, COEP, ABONG, pacto para o desenvolvimento do RN, Conselho pólo costa das dunas, Programa domingo melhor Elaboração do Plano Estadual de Enfrentamento à Violência Sexual infanto-juvenil. Seminários e visitas às cidades pólos do estado (Mossoró, Macau, Caicó, Nova Cruz)
2004	Amencar/KNH (apadrinhamento da festa natalina) Articulações para a exportação de redes (Exportação Barbosa do Brasil) Parcerias: Visão mundial e a SIPARN Apoiadores/fiandadores: Miseror/Alemanha, Amencar, Embaixada Americana, Instituto Brasil WCF – World Childhood Foundation, Instituto C&A, KHN/Holanda, Welthaus Bielefeld/Alemanha, Kinder, DKA/Áustria, GARD/Brasil (Grupo de Apoio às Realizações para o Desenvolvimento), Campo Limpo, UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância, CESE – Coordenadoria Ecumênica de Serviços, BNDES, e Visão Mundial Colégio Contemporâneo: arrecadação de alimentos Entidades de fiscalização: Polícia Rodoviária, Receita Federal, COVISA (cargas apreendidas) Ministério da Educação e da Cultura Parceria: COMINC e COMEC. Comitê nacional de enfrentamento Comitê do monitoramento do Rio Grande do Norte Conselhos que envolviam a questão da criança, da violência, da mulher Realizadas dez visitas escolares e sessenta e oito visitas institucionais (ufrn, lojas, hospitais, postos, ongs, C&A, Nordestão) Participações na V Fenneart (Recife) e na Feira ECOSOL (Economia solidária, Natal) Encontro Nacional Economia solidária (Brasília) Fórum de Mulheres do RN; da ABONG – Associação Brasileira de Organizações não governamentais, do Pacto pelo Desenvolvimento do RN e do Movimento Nacional de Direitos Humanos Secretária Executiva da Campanha Nacional pelo Fim da Exploração, Violência e Turismo Sexual contra Crianças e Adolescentes Secretária Executiva do encontro para elaboração do Plano Nacional de Enfrentamento da Violência Sexual Infanto-Juvenil e do III Encontro ECPAT Brasil
2005	Governo estadual (fundo da criança) e Governo municipal (cessão de dois professores) Parceria com delegacia local Misereor UNICEF - levantamento dos conselhos tutelares Articulação para fortalecimento institucional - OIT Agências de cooperação internacional realizaram visitas à Casa - Áustria