

**ÁREA TEMÁTICA:** Organização do terceiro setor

**CONFIGURAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR:  
A EDISCA À LUZ DAS CONFIGURAÇÕES DE MINTZBERG**

**AUTORES**

**LARISSA TEIXEIRA DA CUNHA**

Universidade Federal do Ceará

larissatc@gmail.com

**EDMILSON PINTO DE ALBUQUERQUE JÚNIOR**

Universidade Federal de Ceará

edjunior05@yahoo.com.br

**AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL**

Universidade Federal do Ceará

cabral@ufc.br

**SANDRA MARIA DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

smsantos@ufc.br

**RESUMO**

Em sintonia com a crescente preocupação das entidades do terceiro setor com suas práticas gerenciais e com o também crescente interesse da academia nessas organizações como objeto de estudo, este artigo visa analisar a estrutura organizacional de uma ONG, a Escola de Artes e Desenvolvimento Humano para Crianças e Adolescentes (EDISCA). Empregou-se uma pesquisa qualitativa descritiva, que consistiu em estudo de caso, tomando-se como parâmetro a teoria das configurações de Mintzberg (2008). O estudo apóia-se em pesquisa documental e na coleta de dados primários, mediante entrevista em profundidade. Na análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que possibilitou o levantamento de inferências, utilizando-se como unidades de análise os mecanismos de coordenação, os parâmetros de *design* e os fatores situacionais presentes no enfoque teórico que subsidia o estudo. Conclui-se que a entidade estudada apresenta configuração híbrida em razão da notória presença de aspectos ligados predominantemente às configurações denominadas Burocracia Mecanizada e *Adhocracia*. Mesmo apresentando aspectos opostos, essas configurações expõem um quadro comum a entidades como a EDISCA, que tendem a adotar práticas gerenciais, de maneira cada vez mais eficaz, ajustando elementos informais e maleáveis, próprios do terceiro setor, a sistemas mais rígidos e estruturados de planejamento e controle.

**Palavras-chave:** estrutura organizacional, teoria das configurações, terceiro setor.

**ABSTRACT**

In line with the growing worry of the third sector entities about their management practices and with the same growing interest of the academy in these kinds of organization as an object of study, this paper aims to analyze the organizational structure of a NGO, the Escola de Artes e Desenvolvimento Humano para Crianças e Adolescentes (EDISCA). It was employed a

descriptive qualitative research which consisted of case study, taking as parameter Mintzberg's (2008) theory of configurations. The study relies on documental research and on primary data collection, through in-depth interview. Concerning data analysis, it was used the technique of content analysis, which enabled the inferences collection, taking as analysis unit the coordination mechanisms, the design parameters and the situational factors belonging to the theoretical approach which fosters the study. It was concluded that the studied entity presents hybrid configuration because of the evident presence of features mostly related to the configurations called Machine Bureaucracy and Adhocracy. Although presenting opposite features, those configurations reveal a scenario common to entities such as EDISCA, which tend to adopt management practices increasingly effective, adjusting informal and flexible elements, typical of the third sector, to more rigid and structured systems of planning and control.

**Keywords:** organizational structure, theory of configurations, third sector.

## 1 Introdução

Impulsionadas pelo desejo de governabilidade legítima, não atendido pelos canais burocráticos estatais ou privados, as organizações não-governamentais sem fins lucrativos procuraram estabelecer alternativas às burocracias estatais. A princípio, tais organizações constituíram-se com base em um modelo antiestatista, caracterizando-se como não-hierárquicas ao adotarem formas participativas de democracia e a horizontalidade da autoridade interna (CARVALHO, 1995).

De acordo com Tenório (2005), a gestão de tais organizações fundamenta-se na preocupação com a ação social transformadora guiada por valores de solidariedade e confiança mútua, apresentando um estilo próprio de gestão e enfrentando, ao longo dos anos, desafios diversos no que concerne à própria manutenção e cristalização de sua imagem na sociedade. A expansão geográfica de suas áreas de atuação, assim como a busca por recursos financeiros, capacitação de pessoal, gestão de recursos, articulações com outros setores da sociedade somados a outros desafios impulsionaram essas entidades na direção de uma gestão mais organizada e estruturada.

Os desafios enfrentados pelos gestores das organizações, de qualquer organização, parecem convergir para a necessidade de reconhecimento de suas limitações estruturais para prover ajustes e a legitimação do ambiente como variável que demanda constante monitoramento. A proposta de Mintzberg (2008), base teórica do trabalho em questão, consiste precisamente em identificar configurações adequadas de estruturas organizacionais, com o intuito de fomentar gestores e estudiosos em suas buscas por organizações mais eficazes. Os processos de trabalho e a coordenação destes se destacam como a base da análise proposta pelo autor.

Ciente da relevância de tais temas para a gestão contemporânea e tendo a compreensão da escola como organização (SOUZA; PRADO, 2009), a pesquisa em questão buscou analisar a estrutura organizacional característica da Escola de Artes e Desenvolvimento Humano para Crianças e Adolescentes (EDISCA) à luz da teoria das configurações de Mintzberg (2008). Com base erguida na obtenção deste objetivo geral, foram delineados como objetivos específicos as análises dos mecanismos de coordenação predominantes, dos parâmetros de *design* e dos fatores situacionais associados à estrutura da entidade.

Além desta introdução, consta no artigo referencial teórico tratando sobre a teoria das configurações de Mintzberg (2008) e sobre o terceiro setor e seu aspecto gerencial. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada e expõem-se os resultados obtidos. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências.

## 2 As configurações organizacionais de Mintzberg

Recorrendo à teoria de Mintzberg (2008), visualiza-se o sucesso organizacional não apenas como registros numéricos de lucros ou ampliação de capacidade produtiva, mas principalmente por meio da maneira como a organização busca estruturar-se para receber novas e complexas demandas, sejam elas internas ou externas. Os problemas estruturais surgidos pelo aumento de demanda devem ser administrados por meio do desenho correto da organização, de forma que esta possa alinhar-se ao próprio porte, ao mesmo tempo em que se ajusta ao ambiente.

A divisão do trabalho em tarefas específicas, bem como a coordenação destas, não devem passar ao largo das análises e configurações de organizações formais. São medidas ou demandas naturalmente exigidas para administrar a complexidade característica de sua estrutura e atividades (MINTZBERG, 2008). A própria estrutura organizacional, de acordo com este autor, pode ser vislumbrada por esses dois mecanismos: divisão de tarefas e coordenação sobre as mesmas. De acordo com Mintzberg (2008), o alinhamento correto de elementos internos, que ele denomina parâmetros de *design*, devidamente ajustados à situação

da organização resulta, por meio de análise, em um conjunto de configurações nas quais se enquadram organizações de qualquer porte de acordo com características selecionadas e particulares de cada estrutura analisada.

O estudo de estruturas organizacionais não é recente uma vez que o sociólogo Max Weber, teórico de grande contribuição para o estudo das organizações, idealizou um tipo de organização formal denominado burocracia, a qual é possuidora de princípios que maximizam a tomada racional de decisões e a eficiência na administração. Tal organização apresenta as seguintes características: as tarefas são distribuídas entre as posições como deveres oficiais, havendo uma divisão clara de trabalho, o que possibilita um alto grau de especialização; as posições são organizadas dentro de uma estrutura de autoridade hierárquica; um sistema de regras e regulamentos, formalmente estabelecido, governa as ações e decisões oficiais; os chefes devem assumir uma orientação impessoal em seus contatos com clientes e outros chefes; e o emprego na organização configura uma carreira para os chefes, e se baseia nas qualificações técnicas do candidato (WEBER apud BLAU; SCOTT, 1979).

Segundo Mintzberg (2008), as estruturas e modelos organizacionais convergem de forma que se permite descrever qualquer organização por meio de cinco configurações estruturais essenciais. São elas, assim, por ele denominadas: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e *adhocracia*. Mintzberg (2008) afirma haver ainda uma sexta configuração que ele denomina de missionária, na qual a identificação, bem como a motivação de seus integrantes, está baseada em uma ideologia forte de agrupamento em torno de uma missão e do respeito a normas que serão internalizadas por meio de doutrinação e treinamentos. Cada uma dessas cinco configurações concebidas tem base erguida sobre as seguintes características organizacionais específicas: o principal mecanismo de coordenação na organização, o tipo de descentralização empregada e a parte-chave da organização, conforme sintetizadas na Figura 1.

De acordo com Mintzberg (2008), a coordenação é uma exigência natural das estruturas formais e envolve vários meios, que o autor chama de *mecanismos de coordenação*. Esses mecanismos tendem a se tornar mais complexos à medida que a organização assim se torna. São elementos básicos uma vez que toda e qualquer tarefa realizada necessita de coordenação.

Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma divisionalizada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Figura 1 - As cinco configurações estruturais.

Fonte: Mintzberg (2008, p. 174).

O primeiro mecanismo de coordenação descrito pelo autor é a supervisão direta, necessária quando as tarefas passam a ser executadas por um grupo cada vez maior de pessoas, tornando clara a necessidade de uma figura encarregada não por executar, mas para coordenar o que se executa. Os três mecanismos de coordenação seguintes - padronização dos processos, padronização das habilidades e padronização dos *outputs* - partem do princípio de que a realização das tarefas pode ser predeterminada antes de sua execução de fato. Logo, os

processos, os resultados desses processos e as pessoas que desempenham essas tarefas podem ser padronizados, uma vez que identificado o conteúdo do processo de trabalho, o objetivo desse processo e as habilidades requeridas do profissional para executá-lo. O último mecanismo de coordenação, o ajustamento mútuo, de acordo com Mintzberg (2008), é o mais simples dos mecanismos; por meio dele, o conhecimento do trabalho se dá durante o processo de trabalho e o controle está nas mãos do operador do processo. A comunicação informal caracteriza esse instrumento de coordenação, que pode ser utilizado em organizações simples ou não.

Os mecanismos de coordenação são ajustáveis às circunstâncias particulares de cada organização e devem ainda ser utilizados de forma não isolada, mas em coerente harmonia. Como o autor esclarece, “simplesmente, as organizações contemporâneas não podem existir sem liderança e comunicação informal, mesmo que seja apenas para diminuir a importância da rigidez da padronização” (MINTZBERG, 2008, p. 18).

A *parte-chave da organização* é outra variável utilizada na análise de Mintzberg (2008) para diagnosticar em qual das cinco configurações estruturais uma determinada organização se enquadra. Essas partes-chave são assim descritas: cúpula estratégica, tecnoestrutura, núcleo operacional, linha intermediária e assessoria de apoio. À cúpula estratégica cabe, além da supervisão direta, a tomada das decisões que direcionam a organização em seus propósitos. Isso envolve a formulação de estratégias que não podem passar ao largo do conhecimento das condições internas e externas à organização. Mintzberg (2008) caracteriza esse estrato como o que assume a perspectiva mais ampla da organização, com menos rotina ou padronização. A figura do agente decisor é vista como elemento responsável por organizar a atividade grupal, mecanizada e guiada por propósitos (ainda que não individuais), em direção à eficiência global das organizações burocráticas. Motta (1993) legitima esse fato ao afirmar que as organizações podem ser vistas como estruturas de poder. Este autor afirma ainda que a visão de organização como um sistema orgânico automaticamente reativo às mudanças do meio é uma visão equivocada, uma vez que os objetivos organizacionais são geridos, formulados e levados à implementação por meio de um jogo duro e constante de negociações e forças de influência. Há uma verdadeira arena política, onde cada decisão tomada é um universo de possibilidades e conseqüências a serem consideradas.

A tecnoestrutura, segundo Mintzberg (2008), incorpora aqueles analistas que, mesmo não sendo diretamente responsáveis pela execução, respondem pelo planejamento, suporte e melhoria dos trabalhos executados dentro das organizações mais complexas; tem-se como exemplo o treinamento de pessoal ou desenvolvimento de pesquisas. A linha intermediária, afirma este autor, é o elo entre os pólos que detêm o poder de decisão e os executores das tarefas. O núcleo operacional é aquele grupo que mantém contato operacional direto com a tarefa executada, sendo, portanto, essencial para a sobrevivência da organização. Uma vez que este é o grupo que se envolve diretamente com o que é produzido, o núcleo operacional é alvo de maior padronização, ou de maior coordenação (MINTZBERG, 2008).

Por fim, a assessoria de apoio é constituída de unidades que, assim como a tecnoestrutura, também não respondem pela produção direta e podem ser encontradas em qualquer lugar da hierarquia organizacional. Mintzberg (2008) cita exemplos dessas unidades, como uma consultoria jurídica próxima da cúpula estratégica e um restaurante como unidade mais próxima do núcleo operacional. Na análise do autor, as organizações complexas são constituídas por esses elementos-chave.

O *tipo de descentralização* utilizada nas organizações, último elemento no quadro de diagnóstico das configurações estruturais, diz respeito à maneira como a organização distribui o poder de decisão entre os membros. Simon (1965) já diz que, na prática, os conceitos de autoridade, sugestão e poder se misturam; ainda que na visão weberiana sejam elementos

distintos. Porém, a burocracia de Weber e a análise de Herbert Simon convergem quando da constatação de que uma função primordial da organização é assegurar a obediência às normas do grupo ou do sujeito detentor de poder (SIMON, 1965). Os caminhos para a eficiência organizacional (ou para qualquer outro objetivo) estão subordinados, antes a uma execução intelectual do agente decisor, para daí descer na hierarquia até os governados, quem de fato executarão as tarefas. Simon (1965) estudou, desta forma, o que Taylor já havia teorizado: que uma análise científica legítima das organizações não deve passar ao largo da compreensão de como as decisões levam à ação eficiente e de como os resultados dessas decisões ecoam no processo de continuidade organizacional. Daí a importância da teoria organizacional, na visão de Simon (1965), não poder dissociar o estudo dos processos administrativos dos processos decisórios.

A necessidade de distribuição de poder dentro das organizações envolve a capacidade de reconhecer que não é possível saber de tudo ou responder por tudo. Mintzberg (2008) ressalta ainda duas vantagens da descentralização que são a possibilidade de tornar a organização rapidamente responsiva e o engajamento e motivação dos sujeitos organizacionais. Nas palavras de Mintzberg (2008, p.116, 117) “a dispersão do poder formal cadeia abaixo da autoridade de linha será denominada descentralização vertical”, enquanto “a descentralização horizontal refere-se à extensão em que os não-gerentes controlam os processos de decisão”. O autor categoriza ainda a descentralização seletiva, na qual o poder de decisão não está necessariamente ligado à unidade a qual corresponderia ou caberia tomar a decisão, podendo diluir-se entre as cúpulas.

Mintzberg (2008) relaciona a eficácia de suas configurações a outros elementos que ele denomina fatores situacionais, tais como a idade e o tamanho da organização, ou ainda as ferramentas (sistema técnico) para execução das atividades que impulsionam as organizações em direção da correta execução de seus propósitos, referindo-se aos processos de trabalho e avanços possíveis em campos diretamente ligados ao aprimoramento desses processos. A dinamicidade e complexidade do ambiente do qual as organizações são integrantes não podem ser ignoradas, bem como a forma como a organização administra e equilibra as relações de controle interna e externamente. Mintzberg (2008) endossa, assim, em sua teoria a importância dos fatores contingências na estruturação das organizações. De acordo com Souza e Prado (2009), escolas devem funcionar como um sistema vivo que existe em um ambiente mais amplo, do qual depende a satisfação das suas várias necessidades, e os seus profissionais devem funcionar como os órgãos que, em conjunto, trabalham para que a organização cumpra com os seus objetivos.

A idéia de contingência aplicada às estruturas organizacionais estabelece a variância da otimização da estrutura de acordo com determinados fatores, tais como estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia. Assim, a teoria da contingência estrutural se opõe à abordagem clássica, por esta defender a existência de uma única estrutura organizacional que seria altamente efetiva para as organizações de todos os tipos (DONALDSON, 1998). Como essas características referem-se à influência do ambiente, a organização necessita adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais e, conseqüentemente, ao ambiente em que está inserida, de forma a alcançar plena eficiência.

Mintzberg (2008), portanto, legitima a identificação e o uso de suas configurações como um recurso estratégico vantajoso, uma vez que permite aos gestores e estudiosos analisar não apenas a estrutura, mas ainda o contexto no qual se inserem as organizações. O autor legitima ainda a expansão dessa análise a qualquer tipo de organização, inclusive as organizações não comerciais, como as do terceiro setor.

### **3 O terceiro setor e sua perspectiva gerencial**

Desde o fim dos anos 60, surgem nos países altamente industrializados grupos organizados de pessoas preocupadas com a administração da vida comunitária, cujas discussões políticas eram guiadas pela ideia de autogoverno e pela descrença nas burocracias especializadas e em seus representantes políticos. Nos anos 70, tais grupos alcançaram maior padrão de organização, o que possibilitou sua consolidação nos países desenvolvidos e sua expansão para o restante do mundo (CARVALHO, 1995).

No Brasil, a criação de instituições privadas sem fins lucrativos ocorreu nos anos 70 e 80, cujo propósito referia-se à luta contra a realidade de exclusão social do país e da falta de liberdades democráticas, características da ditadura militar então vigente. Essa atitude de caridade e de servidão aos setores dominados tem estado intimamente relacionada às organizações religiosas, sendo muitas das primeiras instituições beneficentes brasileiras ligadas à Igreja Católica e suas pastorais sociais (HUDSON, 1999; RAVIOLO, 2003).

À medida que o século XXI se aproximava, os governos foram perdendo poder, disseminou-se a cultura do individualismo, o desemprego se intensificou por deficiência do mercado, a vida familiar se desgastou, e os valores comunitários e a cultura foram minados por meio da propaganda e do entretenimento. Traçou-se, assim, um contexto propício para a expansão e legitimação do terceiro setor como movimento social significativo para reequilibrar o sistema (NANUS, 2000).

As denominações dadas às organizações que surgem no seio da sociedade civil são diversas: organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, organizações não-governamentais (ONGs), entidades de caridade, entre outras. O conceito de terceiro setor funciona como um termo guarda-chuva que engloba organizações privadas, que independem do Estado; sem fins lucrativos, que reinvestem todo seu saldo financeiro na própria organização; e com um objetivo social, que visa à produção de um bem coletivo em detrimento do bem particularista (HUDSON, 1999; COELHO, 2000). Além dessas características, Salamon e Anheier (1994 apud COELHO, 2000) destacam ainda que essas organizações são estruturadas, na medida em que possuem um quadro de pessoal responsável com rotinas padronizadas; são autogovernadas, uma vez que a atitude de governar é inerente à totalidade das organizações autônomas existentes; e envolvem indivíduos em um significativo esforço voluntário.

No Brasil, o termo que mais se consagrou para se referir a essas entidades foi ONG, contudo a nomenclatura terceiro setor recentemente começa a ser utilizada para designar fenômenos e questões referidas a um universo de organizações da sociedade civil. Ao contrário da denominação ONG, que enfatiza a heterogeneidade das organizações a partir de seus diversos ideários, papéis e alianças na sociedade, o conceito de terceiro setor tende à homogeneização social e política, configurando-se como termo descritivo neutro. Tal postura mostra-se propícia ao cenário atual de desmonte de direitos e de diminuição das responsabilidades do Estado, em razão da onda neoliberal (LANDIM, 2003).

Montaño (2002) ratifica a visão crítica de Landim (2003) ao encarar o terceiro setor como corolário e justificativa para o processo neoliberal de desresponsabilização do Estado. Segundo o autor, o terceiro setor é instrumentalizado pela estratégia neoliberal, e responsável por minimizar aparentemente as contradições de classe e redirecionar as lutas sociais para atividades acertadas com o Estado e o empresariado, gerando menor enfrentamento ao projeto neoliberal.

Krishnan (2007) coloca que é padrão das ONGs se posicionarem como organizações da sociedade civil, e tal posicionamento permite a elas questionarem tanto o governo quanto o mercado em relação a perspectivas contemporâneas de direitos-base, equidade, sustentabilidade, etc. Contudo, não é fácil manter essa posição com as reações particulares ou conjuntas das esferas governamentais e empresariais. Dessa forma, as ONGs desenvolvem várias estratégias para conter tais pressões, como criando amplas redes de relacionamento,

comandando movimentos sociais, exercendo papéis de ativismo político e legal, e reconfigurando seus próprios sistemas e processos de governança.

Salamon e Anheier (1997) chamam a atenção para essa conceitualização da noção de sociedade civil, que infelizmente relega aos outros setores – governo e mercado – o status de serem “não civis”. Os autores argumentam que uma verdadeira sociedade civil não é aquela em que um ou outro setor está em vantagem, mas sim aquela em que há três setores mais ou menos distintos - governamental, empresarial e sem fins lucrativos – que encontram maneiras de trabalharem juntos para atenderem necessidades públicas. Assim, o termo sociedade civil não se aplica a um setor em particular, mas ao relacionamento entre os setores, no qual prevalece um alto nível de cooperação e suporte mútuo.

Em estudo comparativo, analisando 74 entidades de São Paulo e 20 de Pittsburgh que oferecem serviço de educação infantil, Coelho (2000) fez algumas observações gerais referentes ao perfil das organizações pertencentes ao terceiro setor brasileiro e norte-americano. O perfil das ONGs brasileiras demonstra que elas se concentram em centros urbanos mais populosos, tem por clientela preferencial a população carente, e seus valores são mais politizados e menos religiosos.

Há uma grande influência do diretor executivo, sendo tal influência mediada por processos legais para a tomada de decisões (conselhos e assembleias), em que o líder tem por obrigação buscar um consenso interno democraticamente. As práticas gerenciais apresentam certo nível de informalidade, entretanto surge uma maior preocupação com essas práticas, advinda da conscientização da precariedade do serviço e da pressão de novos agentes financiadores. O quadro de pessoal é bastante enxuto e há uma tendência à formalização da atuação de seus funcionários. A baixa qualificação da mão-de-obra implica em uma preocupação maior com a participação dos funcionários em cursos de capacitação, contudo estes se limitam muitas vezes à atividade final, não tratando da área gerencial. Esse aprimoramento da capacitação gera uma mudança gradual no comportamento e linguajar das ONGs (COELHO, 2000).

À medida que os governos reduziram suas verbas destinadas aos programas voltados para o bem-estar, as ONGs precisaram reunir seus esforços para obter novas fontes de apoio e melhores maneiras de servir a seus clientes. A divulgação de alguns escândalos envolvendo organizações sem fins lucrativos resultou em sua sujeição mais intensa ao exame e à prestação de contas por parte da população. Desse modo, sua maior dependência de recursos e sua maior responsabilidade perante o público pressionaram as organizações beneficentes a se tornarem mais parecidas com as empresas privadas em sua busca pela eficiência e em seu esforço pela profissionalização (NANUS, 2000).

De acordo com Nanus (2000), os líderes das organizações do terceiro setor são cada vez mais desafiados pelo aumento da necessidade por serviços, enquanto os recursos humanos e financeiros necessários não acompanham o mesmo ritmo de crescimento. Como forma de superar tais desafios que comprometem a sobrevivência e a eficiência administrativa das ONGs, Tenório (2005) destaca a relevância em se adotar novos instrumentos de gestão, capazes de proporcionar ao quadro de funcionários habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais.

Apesar da aproximação resultante dessa nova visão gerencial, administrar organizações guiadas por valores é um pouco diferente de administrar organizações do setor privado ou mesmo do setor público. A principal diferença entre o terceiro setor e os outros é que nele existe uma tênue ligação entre os provedores de fundo e os usuários. Essa diferença na natureza das transações acarreta problemas administrativos como uma demanda de serviços ilimitada e diferentes expectativas dos financiadores e usuários (HUDSON, 1999).

Outras características das organizações do terceiro setor expostas por Hudson (1999) referem-se à dificuldade de se especificar com precisão os objetivos sociais visados, sendo

consequentemente mais difícil medir e monitorar suas realizações; à responsabilidade perante muitos patrocinadores, cujos interesses divergem; à necessidade de se cultivar os valores da entidade com mais sensibilidade; e à falta de recursos financeiros para determinar prioridades e investimentos futuros, dependendo de negociações internas para tanto. Percebe-se, assim, o envolvimento de certas peculiaridades de gerenciamento que resultam em complexas estruturas de administração.

#### 4 Metodologia

A abordagem dada ao problema deste estudo é de caráter fundamentalmente qualitativo. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. No que se refere aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo. Dessa forma, procurou-se realizar uma interpretação mais aprofundada de como se configura a estrutura organizacional de uma entidade do terceiro setor, a EDISCA, a partir da descrição e análise dos seus mecanismos de coordenação, seus parâmetros de *design* e seus fatores situacionais. Buscou-se, também, estabelecer relações entre as variáveis em foco, de modo a se construir uma compreensão mais ampla do fenômeno em questão.

O procedimento técnico adotado para analisar os fatos do ponto de vista empírico foi o estudo de caso, que “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2001, p. 21). Trata-se, portanto, de uma investigação empírica que reflete a realidade de sua unidade de estudo, no caso a configuração estrutural de uma organização privada sem fins lucrativos.

O estudo de caso em questão configura-se como único ao investigar a Escola de Artes e Desenvolvimento Humano para Crianças e Adolescentes (EDISCA). A escolha da entidade se realizou por critérios de relevância e de influência, buscando detectar elementos característicos que enquadrem a organização em questão nas configurações propostas por Mintzberg (2008).

Neste estudo, utilizaram-se as técnicas de entrevista em profundidade e de pesquisa documental para a coleta de dados. A entrevista foi realizada pessoalmente na própria entidade, levando em torno de uma hora de duração, junto à coordenadora do setor de psicologia, pessoa também responsável pelo atendimento ao público acadêmico e já há nove anos como funcionária na entidade. Segundo Roesch (2006), o grau de estruturação de uma entrevista depende do propósito do entrevistador, no caso em questão empregou-se uma entrevista semi-estruturada, cujo roteiro de vinte questões abertas abordou os aspectos tratados por Mintzberg (2008), permitindo aos entrevistadores entender e captar os mecanismos de coordenação, os parâmetros de *design* e os fatores situacionais predominantes a partir da perspectiva da representante da entidade. Utilizou-se a pesquisa documental de forma complementar, explorando informações contidas no endereço eletrônico da entidade, no seu relatório de atividades do ano de 2008 e em material sobre a instituição disponibilizado pela entrevistada.

Para a análise dos dados empíricos coletados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Tal técnica possibilitou o levantamento de inferências a partir das informações fornecidas pela respondente, utilizando-se como unidades de análise os mecanismos de coordenação, os parâmetros de *design* e os fatores situacionais presentes na teoria de Mintzberg (2008). Em cada unidade de análise, buscou-se identificar os mecanismos, parâmetros e fatores predominantes na entidade em questão, primeiro passo necessário para a definição da configuração de sua estrutura organizacional.

#### 5 Mecanismos de coordenação, parâmetros de *design* e fatores situacionais da EDISCA

Este segmento apresenta, inicialmente, informações gerais acerca da EDISCA e, logo em seguida, apontam-se e explicam-se os resultados alcançados a partir da entrevista realizada

e da pesquisa documental empreendida. A partir desses resultados, primeiramente analisam-se os mecanismos de coordenação predominantes na entidade, em seguida seus parâmetros de *design* e, por fim, os fatores situacionais associados à estrutura estudada.

### 5.1 Apresentação da EDISCA

A EDISCA, organização não-governamental sem fins lucrativos fundada em 2 de fevereiro de 1991, localizada na cidade de Fortaleza, promove o desenvolvimento humano de crianças e adolescentes em desvantagem social acreditando que a educação é a oportunidade fundamental a ser oferecida às novas gerações, para que realizem a sua vocação e recriem o mundo (EDISCA, 2008).

A proposta educativa da entidade fundamenta-se no processo cognitivo, criativo e construtivo das linguagens artísticas, e sua estratégia consiste em viabilizar a transformação do potencial do educando em competências e habilidades que lhe permita acessar, criar e aplicar o conhecimento transformando sua realidade pessoal e social (EDISCA, 2010).

Dentro desse contexto, a instituição se legitima em três dimensões de atuação. A primeira, no atendimento direto aos educandos e seus familiares nas áreas de educação, arte, formação profissional, nutrição e saúde. A segunda, na pesquisa, produção e sistematização do conhecimento gerado a partir da observação de sua práxis; e a terceira, na disseminação de sua tecnologia educacional estimulando e estruturando outras organizações que compartilham dos mesmos princípios (EDISCA, 2010).

### 5.2 Mecanismos de Coordenação

A EDISCA dispõe de cinco áreas de atuação – artística, pedagógica, social, de convergência família-escola-comunidade, e de disseminação – possuindo cada área seus projetos e programas, assim como coordenação própria. Como cita a entrevistada, “cabe à coordenação gerir os aspectos de sua área através de instrumentos e meios de avaliação, e monitoramento de processo e resultados”.

O uso de fichas e questionários de avaliação inicial, de processos e de resultados; a ocorrência de reuniões de equipe e capacitação para alinhamento conceitual e metodológico; a exigência do registro das ações na forma de depoimentos, fotos e vídeos; todos esses instrumentos refletem uma programação do conteúdo do trabalho e uma especificação dos seus resultados. Isso caracteriza a padronização dos processos de trabalho e de seus *outputs* como mecanismo de coordenação predominante na entidade.

Quando se trata especificamente da coordenação de área, a entrevistada menciona a conquista de tal cargo historicamente pela demonstração de competência e/ou diretamente pela formação técnica adequada. Dessa forma, constata-se também a padronização das habilidades como mecanismo de coordenação presente na entidade, à medida que se especifica o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho.

### 5.3 Parâmetros de *Design*

A divisão das tarefas da EDISCA em suas cinco áreas, assim como a existência de atividades bem segmentadas de acordo com as habilidades necessárias dentro de cada área configuram uma alta divisão do trabalho presente na entidade. Por exemplo, a área social conta com pediatra, oftalmologista, ortopedista, auxiliar de enfermagem, dentista e psicóloga.

Já a divisão hierárquica da entidade pode ser considerada baixa, visto que seu organograma conta com apenas três estratos: o mais alto engloba a direção geral, o conselho fiscal e o conselho; o intermediário engloba a direção artística, a direção administrativo-financeira e a direção de patrimônio; e o mais baixo engloba as cinco áreas de atuação e a área de gestão, cujos segmentos encontram-se dispostos horizontalmente.

Quando questionada sobre como a EDISCA promove o enquadramento de seus membros às tarefas e ao ambiente organizacional, a entrevistada relatou que ao fim do processo de seleção o funcionário contratado passa por um treinamento inicial que inclui acesso ao regimento interno, reuniões individuais para esclarecimento do regimento com a coordenação de área e setor de psicologia, participação em reunião geral para apresentação à equipe, realização de encontros com a equipe para alinhamento sobre estrutura, funcionamento, histórico e objetivos institucionais. Esses meios utilizados caracterizam uma alta formalização do comportamento dos membros da entidade.

Esses processos formais resultam ainda em uma alta doutrinação dos membros, ou seja, sua adesão à cultura organizacional, a qual é igualmente alcançada informalmente, explica a entrevistada, “pela vivência e contato com as formas de agir e reagir decorrentes dos valores e crenças institucionais, com a percepção e vivência relacionada à imagem institucional construída socialmente”.

Além do treinamento com foco na adaptação e socialização de seus membros, a EDISCA promove ainda, pelo menos duas vezes ao ano, oportunidades de aperfeiçoamento e atualização conceitual e metodológica através de capacitações e consultorias, envolvendo toda a equipe (conteúdo pedagógico) ou as coordenações de área (gestão), e inclui sempre que possível o pedido de cursos para formação de pessoal na elaboração de projetos. Dessa forma, é freqüente a ocorrência de treinamentos, no qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho.

Uma organização como a EDISCA que trabalha com projetos e programas normalmente agrupa suas unidades e posições em equipes de tarefas, apresentando cada projeto ou programa suas ações e seu quadro de pessoal específico. Assim, sua estrutura é agrupada com base de mercado, por ser menos mecanizada e dispor de flexibilidade decorrente da independência entre suas unidades.

Segunda a entrevistada, como a EDISCA tem que “gerir os projetos, seus objetivos e resultados, o planejamento estratégico e operacional é fundamental para norteamento, definição e acompanhamento dos planos de ação”. A dedicação de uma semana inteira, duas vezes por ano, para avaliação e planejamento reflete a grande importância dada ao planejamento das tarefas e sua freqüente realização.

Como controle desse planejamento, a entrevistada menciona a obrigatoriedade de todos os profissionais confeccionarem relatório trimestral de atividades, os quais são encaminhados às coordenações de área, que por sua vez deverão elaborar os relatórios de área. A partir desses relatórios são elaborados os relatórios trimestrais e anuais da EDISCA, que integram a prestação de conta técnica e financeira com os apoiadores dos projetos e programas trimestralmente, e a auditoria anual realizada pelos órgãos competentes e também por contratação voluntária. A existência de todos esses mecanismos reflete o alto controle exercido pela entidade, de forma a mensurar e motivar um desempenho superior.

Quando questionada sobre o nível de comunicação e interação entre os membros da EDISCA, sua representante comentou que por ser uma equipe pequena as ações se desenvolvem de forma bastante integrada no dia a dia, sendo a troca de informações uma prática necessária e consolidada através de reuniões e encontros informais. As reuniões gerais ocorrem quinzenalmente e a integração informal se dá constantemente em espaços como refeitório, teatro e biblioteca.

Essa alta interação é fundamental para o processo de tomada de decisões de ordem operacional, o qual se dá de forma consensual nas reuniões de equipe. Já as decisões de ordem estratégica são tomadas unicamente pela direção e o conselho fiscal e consultivo anualmente mediante realização de assembléia, ou pela convocação de assembléia extraordinária. Ao se basear em sistemas de padronização para a coordenação e na transferência de poder para

analistas, no caso os conselheiros, a EDISCA apresenta uma descentralização horizontal limitada.

#### 5.4 Fatores Situacionais

A EDISCA, existente desde 1991, pode ser compreendida como uma organização madura, visto que o surgimento das primeiras ONGs no Brasil só ocorreu a partir das décadas de 70 e 80. Segundo sua representante, durante esses 19 anos a entidade construiu uma imagem de credibilidade e competência decorrentes da realização de sua missão, e tem como visão de futuro “ser um referencial em educação interdimensional para o desenvolvimento humano nas linguagens da arte”.

Para atender o número atual de 400 crianças e adolescentes, a entidade dispõe de 38 profissionais contratados e 12 voluntários. Seus 50 membros constituem, assim, uma equipe pequena, que conta com 10 posições de chefia, sendo 6 ocupadas por coordenadores de área e 4 por membros da direção.

Os instrumentos usados pelo núcleo operacional são variados, em função dos diferentes resultados visados pelas cinco áreas. Enquanto a área social necessita de um ambulatório devidamente equipado, a área de gestão necessita basicamente de aparelhos como telefone e computador, e a área artística demanda apenas um espaço para as aulas de dança, coral e teatro. Essa variedade resulta em um sistema técnico classificado de simples a moderado.

Para a execução de seus projetos e programas, a EDISCA depende de financiamento externo, o qual se dá principalmente através da participação em editais lançados pelo governo e por empresas. A previsibilidade desse cenário é garantida, à medida que o lançamento de tais editais ocorre de forma rotineira, possibilitando à entidade antecipar cenários e se planejar de forma eficiente. Apesar dessa constância, a EDISCA não está imune a acontecimentos inesperados do cenário social, econômico e político, como foi o caso da crise econômica de 2008, que, segundo a entrevistada, resultou na diminuição dos recursos destinados a programas sociais em 2009.

A missão da EDISCA, que envolve promover desenvolvimento humano através de uma educação centrada nos processos da arte, demanda uma atuação sistêmica com tecnologias complexas que inter-relacionam vários aspectos sociais, econômicos, psicológicos e educacionais. A entrevistada ilustra tamanha complexidade com o caso das atividades do Projeto A Vida é Feminina, voltado para mães dos educandos, que tem como objetivo o desenvolvimento de competências familiares para a educação de crianças e adolescentes: “criamos um itinerário formativo que inclui ações nas áreas de formação para a cidadania, saúde e educação profissionalizante, cujas atividades englobam grupos de convivência, oficinas de educação para saúde e encaminhamentos para rede pública de saúde, e oficinas profissionalizantes”.

Seu objetivo de promover por meio de processos educativos centrados na arte o desenvolvimento humano de crianças e adolescentes em situação de dificuldade social, mantendo interseção com a família e a comunidade, já sinaliza o mercado integrado característico da entidade que abrange educandos de 7 a 18 anos e suas famílias provenientes de quatro áreas de risco de Fortaleza: Conjunto Palmeiras, Grande Bom Jardim, Mucuripe e Favela do Dendê (EDISCA, 2008).

Para alcançar tal objetivo, a EDISCA recebe financiamento e/ou apoio técnico na forma de editais, premiações específicas, leis de incentivo fiscal, iniciativas do apoiador e doações, ofertados por organizações governamentais e não governamentais. Conforme mencionado pela entrevistada, as relações traçadas com esses atores externos costumam ocorrer de forma amistosa, em grande parte devido ao poder de articulação apresentado por sua diretora geral Dora Andrade.

Apesar de a entrevistada relatar a busca da entidade por sua auto sustentabilidade por meio da manutenção de um centro de negócios próprio que possui como estratégias, por exemplo, a venda de espetáculos, a EDISCA atua sob um alto controle externo advindo de seus apoiadores, o qual se reflete no tratamento criterioso dado à prestação de contas e ao cumprimento de exigências, como a alocação das logomarcas de alguns apoiadores em sua fachada. A consolidação da marca EDISCA no decorrer dos anos de sua atuação reflete-se, entretanto, em uma sutil diminuição desse controle e dependência, uma vez que a entidade hoje já é capaz de estabelecer critérios formais para seleção de suas parcerias.

A investigação de tais fatores situacionais - idade, tamanho, ambiente e poder - aliada ao estudo dos mecanismos de coordenação e dos parâmetros de *design* de presença mais acentuada permite a determinação da configuração da estrutura organizacional pertencente à EDISCA.

## 6 A configuração organizacional da EDISCA

A partir dos resultados alcançados, identificou-se uma estrutura organizacional complexa, haja vista a EDISCA não se enquadrar específica ou unicamente em apenas uma das configurações propostas por Mintzberg (2008). O próprio autor afirma ser sensato aceitar as organizações como estruturas muito mais complexas e que vão, dessa forma, além dos enquadramentos que uma teoria pretenda lhes dar.

Mintzberg (2008) refere-se às cinco configurações por ele propostas - estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e *adhocracia* - como o reflexo de cinco forças agindo em diferentes direções dentro das organizações; essas cinco forças correspondem respectivamente à cúpula estratégica, à tecnoestrutura, ao núcleo operacional, à linha intermediária e à assessoria de apoio, as partes-chave descritas anteriormente. Cada uma dessas forças age, também respectivamente, no sentido de centralizar, padronizar, profissionalizar, fragmentar ou colaborar com a estrutura organizacional.

A intensidade de uma dessas forças sobre as outras leva ao enquadramento proposto, ao qual o autor confia um caráter histórico dinâmico, em razão das configurações poderem (não necessariamente) se dar de acordo com o ciclo de vida da organização. Na EDISCA visualizou-se mais de uma força impulsionadora, ainda que possua estrutura e missão coesas. Pode-se afirmar que a entidade estudada possui configuração híbrida na medida em que apresenta parâmetros de diferentes configurações.

Identifica-se na ONG estudada um predomínio de duas configurações: a Burocracia Mecanizada e a *Adhocracia*. A evidência de ambas nesta estrutura organizacional reflete uma marcante característica do próprio setor no qual a entidade se insere: a prática de fazer uso de mecanismos de gestão mais sistemáticos e padronizados, como meio de se atingir uma maior profissionalização. Tenório (2005) já revela preocupação nesse sentido quando afirma que a sobrevivência e eficiência administrativa de ONGs está vinculada a sua capacidade de adotar novos instrumentos de gestão. Nanus (2000) endossa esse argumento ao enumerar a maior necessidade de captação de recursos e a preocupação com a imagem institucional como fatores determinantes para uma aproximação da gestão do terceiro setor com a do setor privado.

O enquadramento da EDISCA na configuração da Burocracia Mecanizada se dá devido a certos aspectos identificados nessa organização. No que concerne aos mecanismos de coordenação, visualizou-se um forte predomínio da padronização dos processos de trabalho, o que enquadra a EDISCA nesse parâmetro. Mintzberg (2008) afirma que essa configuração caracteriza-se pela formalização das atividades e procedimentos. A rotinização das atividades foi visualizada como uma preocupação por parte dos gestores da entidade. Foi

identificada também uma alta divisão do trabalho, ainda que a EDISCA apresente um organograma com baixa divisão hierárquica.

A cúpula da entidade mantém o poder sobre as decisões mais estratégicas. Aliado a esse fato, identificou-se uma característica dependência da organização por direcionamentos e, principalmente, aperfeiçoamentos na prática da gestão em si. A organização dispõe com certa regularidade de serviços de consultoria altamente qualificada nessa área. Os planos estratégicos da organização são construídos com o auxílio dessas consultorias bem como a avaliação dos seus mecanismos de controle.

Há, portanto, forte influência da tecnoestrutura sobre a cúpula estratégica, o que Mintzberg (2008) ressaltava como aspecto também característico da Burocracia Mecanizada. O planejamento de ações, o uso de mecanismos de controle e os registros e relatórios constantes referidos como essenciais à sustentabilidade da EDISCA, compõem outros parâmetros marcantes dessa configuração. Mintzberg (2008) afirma que o reforço da padronização por parte da tecnoestrutura, devidamente alinhado e endossado à cúpula, constitui uma forma limitada de descentralização horizontal, característica da configuração apresentada.

No que se refere ao enquadramento de pessoal, que Mintzberg (2008) trata nos parâmetros de *design* como formalização, verificou-se que a EDISCA busca um alto alinhamento de seus membros, ocorrendo por meio de mecanismos formais e informais. A EDISCA, por esses aspectos, se mantém dentro de uma estrutura configurada como burocrática. Foi relatada ainda a prática de acompanhamento e socialização dos membros, enfatizando-se os valores e normas de conduta da organização.

Constata-se também na EDISCA uma forte ênfase na realização de treinamentos. Essa qualificação profissional tornou-se necessária para o ajustamento das organizações não-governamentais a uma realidade cada vez mais complexa. De acordo com Hudson (1999), o atendimento a essa complexidade por meio de novas práticas gerenciais resulta em estruturas administrativas igualmente complexas. Ribeiro (2009), em seu estudo sobre estruturas organizacionais, também reforça esse aspecto ao afirmar que a necessidade de respostas organizacionais diferentes, que levam as organizações a buscar novas formas de atuação e gestão, tornou-se comum no contexto contemporâneo. O treinamento configura-se como parâmetro de *design* característico da *Adhocracia*, configuração com a qual a entidade também resguarda identificações.

Segundo Mintzberg (2008), a *Adhocracia* é baseada em treinamento formal. É dado poder e certa autonomia aos especialistas, embora a obtenção da coordenação não possa estar precisamente atrelada a esses profissionais qualificados. A entidade em estudo revela cuidado nesse sentido, uma vez que há a presença de profissionais especializados para atuarem em funções específicas. Deve-se ressaltar que foi constatado que não há impedimento rígido ao fato de esses especialistas participarem de eventuais projetos no campo da gestão em si, o que realça a presença do aspecto orgânico e maleável na entidade.

No que tange aos instrumentos de interligação, Mintzberg (2008, p. 109) afirma serem “ferramentas destinadas principalmente às estruturas orgânicas”. A EDISCA tem por prática utilizar a comunicação interna visando a interligar seus membros, mantendo-os integrados e atualizados. Essa integração e interligação por meio da deliberada facilidade de acesso à informação é característica da *Adhocracia*. A prática freqüente de reuniões gerais e de equipes encontra identificação na necessidade de ajustamento mútuo. Foi relatado ainda que é pouco provável que um membro da equipe fique sem saber o que está acontecendo na entidade em dado momento, em razão da comunicação fluir de maneira natural e constante. A organização, ao reforçar essa prática, endossa os relacionamentos informais e livres ressaltados por Mintzberg (2008). Constata-se de maneira mais clara nesse aspecto o caráter híbrido da organização, uma vez que como estrutura burocratizada, legitima certa informalidade aproximando-se da organização orgânica.

A EDISCA é uma organização cujo poder de articulação externa depende muito da figura de sua fundadora e dirigente geral. Como a integração de ações e mesmo sugestões internas devem passar pelo crivo da cúpula, visualiza-se, então, o perfil da entidade sendo fortemente caracterizado pelo funcionamento desta área organizacional. Mintzberg (2008) configura esse funcionamento da cúpula estratégica como parâmetro que também a direciona à *Adhocracia*.

Constata-se, por fim, no que se refere aos fatores situacionais, que a EDISCA se caracteriza como uma organização madura, com sistema técnico moderadamente sofisticado, que lida com um ambiente com grau relevante de previsibilidade, e que está concomitantemente atrelada a um forte controle externo. Todos esses aspectos direcionam novamente a organização rumo a um enquadramento na estrutura de uma burocracia, ressaltando-se, dessa forma, um diagnóstico de identificação de uma estrutura complexa na EDISCA.

## 7 Considerações finais

Tendo em vista o objetivo principal deste estudo, identificou-se que a estrutura organizacional característica da Escola de Artes e Desenvolvimento Humano para Crianças e Adolescentes (EDISCA), à luz da teoria das configurações de Mintzberg (2008), caracteriza-se como híbrida, sendo composta predominantemente pelas configurações de Burocracia Mecanizada e de *Adhocracia*.

Pode-se verificar, a partir do exposto, que a entidade em questão possui aspectos notórios de uma gestão burocrática, na medida em que preza pela padronização e formalização de seus membros, centralizando questões estratégicas chave na alta cúpula, que por sua vez obtém o respaldo da área denominada tecnocracia para dar prosseguimento aos projetos mais ligados à sustentabilidade da entidade. As normas que devem ser seguidas, a existência de mecanismos formais de comunicação e integração, bem como a descentralização horizontal e a necessidade de planejamento constante reforçam a veia burocrática da EDISCA.

Os elementos característicos de uma *Adhocracia*, por sua vez, irrigam a estrutura em análise, na medida em que existe um contínuo processo de renovação e elaboração de projetos específicos dos quais a entidade depende. A esses projetos e às articulações externas cabe o papel preponderante de uma figura central situada na cúpula estratégica, a dirigente e fundadora da EDISCA. A *Adhocracia* se faz presente ainda na peculiar flexibilidade da organização no que se refere aos ajustes e ações de interligação de seus membros.

Mesmo apresentando aspectos até mesmo opostos, essas configurações expõem um quadro comum a entidades como a EDISCA que buscam se gerenciar de maneira cada vez mais eficaz, ajustando elementos informais e maleáveis próprios do terceiro setor a sistemas mais rígidos de planejamento e controle gerenciais.

A maior limitação do estudo em questão consiste na realização da pesquisa junto a uma única entidade. Contudo, sinaliza uma ideia da configuração pertencente a entidades bem consolidadas em tal segmento, no que diz respeito à estrutura organizacional. Como sugestão, este trabalho propõe que sejam realizados estudos futuros que explorem a mesma percepção utilizada, porém com maior número e diversidade de entidades, para que se possa analisar a configuração predominante no terceiro setor.

## Referências

- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1979.  
CARVALHO, N. **Autogestão: o nascimento das ONGs**. 2. ed. rev., São Paulo: Brasiliense, 1995.

- COELHO, S. C. T. **Terceiro setor**: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2000.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S; HARDY, C.; NORD W. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 1., São Paulo: Atlas, 1998.
- EDISCA. **EDISCA**. Fortaleza: EDISCA, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.edisca.org.br/bra/>>. Acesso em: 12 jun. 2010.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KRISHNAN, S. S. NGO Relations with the Government and Private Sector. **Journal of Health Management**, Vol. 9, N° 2, p. 237–255, 2007.
- LANDIM, L. As ONGs são Terceiro Setor? In: FIEGE, Hans-Jürgen. **ONGs no Brasil**: perfil de um mundo em mudança. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.
- MOTTA, P. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 3. ed., Rio de Janeiro: Record, 1993.
- NANUS, B. **Liderança para o terceiro setor**: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2000.
- RAVILOLO, D. Introdução. In: FIEGE, Hans-Jürgen. **ONGs no Brasil**: perfil de um mundo em mudança. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.
- RIBEIRO, D. Estruturas organizacionais: a lente institucional contribui para a construção de um conceito sob um novo olhar? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. The Civil Society Sector. **Society**. Vol. 34, N° 2, p. 60-65, 1997.
- SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- SOUZA, S.; PRADO, V. J. Imagens da escola como organização: uma análise comparativa entre o modelo burocrático e a anarquia organizada através de metáforas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- TENÓRIO, F. G. (org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 9. ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.