



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA
CAMPUS GOVERNADOR ANTONIO MARIZ – VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

HENRIQUE ANTONY RODRIGUES DE MEDEIROS

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ONG OPERAÇÃO RESGATE BRASIL,
DE ACORDO COM A TEORIA DE MINTZBERG.**

**PATOS
2016**

HENRIQUE ANTONY RODRIGUES DE MEDEIROS

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ONG OPERAÇÃO RESGATE BRASIL,
DE ACORDO COM A TEORIA DE MINTZBERG**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Programa de
Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Terceiro
Setor.

Orientador: Prof. Ricardo Ribeiro
Rocha Marques.

**PATOS
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M488e Medeiros, Henrique Antony Rodrigues de
Estrutura organizacional da ONG Operação Resgate Brasil, de acordo com a Teoria de Mintzberg [manuscrito] / Henrique Antony Rodrigues De Medeiros. - 2016.
21 p. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques, CCEA".

1. Mintzberg. 2. Estrutura Organizacional. 3. Terceiro Setor. I. Título.

21. ed. CDD 658.048

HENRIQUE ANTONY RODRIGUES DE MEDEIROS

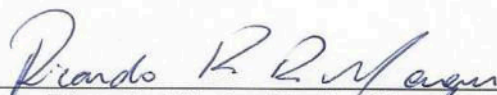
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ONG OPERAÇÃO RESGATE BRASIL,
DE ACORDO COM A TEORIA DE MINTZBERG.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Bacharelado
em Administração da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel
em Administração.

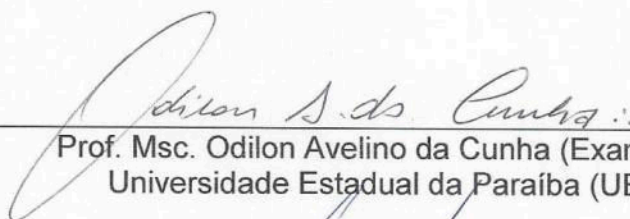
Orientador: Prof^o. Esp. Ricardo Ribeiro
Rocha Marques

Aprovado em: 21/10/2016.

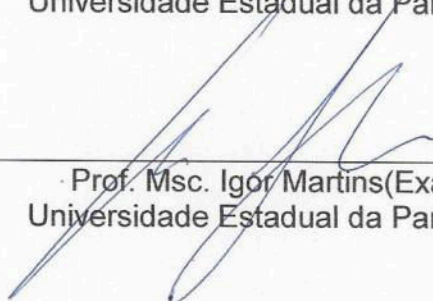
BANCA EXAMINADORA



Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Msc. Odilon Avelino da Cunha (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Msc. Igor Martins (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ONG OPERAÇÃO RESGATE BRASIL, DE ACORDO COM A TEORIA DE MINTZBERG

Henrique Antony Rodrigues de Medeiros¹
Ricardo Ribeiro Rocha Marques²

RESUMO

O presente estudo buscou obter informações que permitissem caracterizar a estrutura organizacional da ONG Operação Resgate Brasil, de acordo com a Teoria de Mintzberg. A pesquisa é descritiva, a abordagem foi qualitativa e a coleta de dados foi caracterizada através de um estudo de caso, que foi realizado através de um roteiro de entrevista com o coordenador, e por consulta no site da instituição. O roteiro de entrevista esta subdividido em quatro partes. Na primeira parte, estão os dados e características básicas da instituição; na segunda, como a organização esta de dividida; na terceira, como a organização é coordenada; na quarta e ultima, procurou-se levantar outros parâmetros de design organizacionais. Para a partir desses dados ser realizada a análise de conteúdo necessária para cumprir o objetivo do estudo. Os resultados obtidos indicam que a instituição estudada apresenta como principal mecanismo de coordenação à supervisão direta; a parte-chave da organização é a cúpula estratégica, além de não possuir descentralização do poder. A partir desses parâmetros a instituição se enquadra segundo a tipologia de Mintzberg, no tipo de estrutura organizacional simples. Além desses parâmetros característicos de organizações de estrutura simples a instituição apresenta características de outros tipos de estrutura organizacional, como ajustamento mutuo e padronização de processos e habilidades, porem essas características não chegam a influenciar de maneira significativa ao ponto de caracterizar uma instituição de estrutura hibrida. Os resultados encontrados podem servir a aprimorar a gestão da instituição, como também de instituições semelhantes.

Palavras-chave: Mintzberg. Estrutura organizacional. Terceiro setor.

1 INTRODUÇÃO

Com a atual facilidade de acesso as informações proporcionadas pela globalização, às desigualdades sociais tornam-se cada vez mais evidentes aos olhos do cidadão.

¹ Aluno de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII. E-mail: henriqueantony2012@gmail.com

² Professor de Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII. E-mail: admricardomarques@hotmail.com

O tema terceiro setor é cada vez mais abordado no Brasil, pois é esse setor que buscar suprir as demandas não atendidas pelo estado e pelo mercado, na década de noventa, o terceiro setor surge como tema no Brasil, com as promessas de renovação do espaço público, resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e a superação da pobreza (FALCONER, 1999).

As entidades conhecidas como organizações não governamentais (ONG's) se enquadram no âmbito do terceiro setor, pois são de direito privado e não possuem finalidades lucrativas, não atendem demandas individuais ou de pequenos grupos, mas sim de, uma sociedade (AGUIAR, 2004).

Estudos apontam diversas dificuldades para essas organizações atingirem seus objetivos, pois normalmente essas entidades são assistencialistas, contam com recursos humanos incapacitados para suas atividades, falta de recursos estruturais e financeiros, ou mesmo não possuem uma estrutura organizacional bem definida (AGUIAR, 2004; CUNHA, 2011; FALCONER, 1999; PAULA, 2008; SILVA, 2001).

Segundo Falconer (1999), a maioria das ONG's tem deficiências em sua gestão, portanto traçar o perfil organizacional da instituição serviria de auxílio para a mesma melhorar seu desempenho.

Neste contexto buscou-se com este estudo, responder ao seguinte questionamento: A estruturação da ONG Operação Resgate Brasil está de acordo com o que Mintzberg (2003) propõe para organizações missionárias?

Dessa forma este trabalho tem como objetivo analisar a estrutura organizacional da instituição estudada, sob a ótica da configuração proposta por Mintzberg (2003). Como objetivos específicos traçados para auxiliar tal análise buscou-se descrever a estrutura organizacional e identificar os mecanismos de gestão existentes dentro da organização.

A teoria de Mintzberg (2003) foi escolhida como parâmetro, pois abrange diversos aspectos das organizações e suas estruturas organizacionais, facilitando assim a caracterização do tipo de estrutura da instituição estudada.

A instituição escolhida foi ONG Operação Resgate localizada no município de Patos-PB, que atua na assistência social de crianças e adolescentes.

Este estudo se justifica pela tentativa de contribuir com o debate sobre os modelos de estruturação e gestão utilizados por entidades do terceiro setor, uma temática inserida dentro das tendências de estudos na área.

No campo institucional, este trabalho tem finalidade de amparar na melhoria da gestão das organizações do terceiro setor, principalmente a pesquisada, pois poderá traçar o perfil da organização e servir de auxílio para melhorar a gestão dessa entidade e de outras semelhantes.

Essa pesquisa está organizada da seguinte forma: primeiro o referencial teórico, onde é comentado sobre terceiro setor e estrutura organizacional, depois tem a metodologia que determina o tipo de pesquisa e a forma como ela foi analisada, depois há a análise de dados, onde a organização é descrita e classificada e por fim há a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção primeiramente serão apresentados conceitos referentes ao tema terceiro setor, depois serão apresentados conceitos gerais sobre estrutura organizacional, e por último será elencada a tipologia de Mintzberg (2003), que serve para classificar a o tipo de estrutura organizacional das organizações.

2.1 Terceiro Setor

Para se entender o que é o terceiro setor, primeiro precisamos caracterizar os outros dois setores. O primeiro setor é o Estado, que é composto de iniciativas públicas com finalidades privadas; O segundo setor é o mercado, que é composto de iniciativas privadas com finalidades privadas; O terceiro setor é composto de iniciativas privadas com finalidades públicas. Portanto o terceiro setor pode ser entendido como aquilo que não é público nem privado ou privado porém público (FERNANDES, 1994).

O terceiro setor surge a partir do momento em que o Estado encontra dificuldades em atender demandas da sociedade, como por exemplo, as áreas de educação, saúde, cultura e meio ambiente; partir disso a sociedade começa a desenvolver soluções para suprir tais demandas (CALEGARE, 2009; MAGALHÃES, 2012; OLIVEIRA, 2005; VOESE, 2011).

As organizações que atualmente compõem o que chamamos de terceiro setor, não são criações recentes, apesar de normalmente serem associadas às práticas filantrópicas dos países anglo-saxônicos, esse tipo de organização tem

origens nos séculos XVI e XVII, onde normalmente tinham sua atuação delineada pelo Estado e pela Igreja, contraindo assim características de ambos (ALBURQUERQUE, 2006. FILHO, 2002).

Porem somente a partir da década de 50, que essas instituições passaram a ser devidamente reconhecidas, onde nos Estados Unidos são denominadas de *nonprofit sector* (setor sem fins lucrativos) ou ainda *voluntary sector* (setor voluntario), na Inglaterra é denominado de *charities* (caridades), ou ainda num cunho mais religioso pode ser denominado de *phylantropy* (filantropia) (ALBURQUERQUE, 2006; CALEGARE, 2009).

A denominação *third sector* (terceiro setor) surge nos anos 70, para essas organizações apenas como uma roupagem mais empresarial, onde essas organizações possuem como compromissos a renovação do espaço publico, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e ainda da superação da pobreza (ALBURQUERQUE, 2006; FALCONER, 1999).

No Brasil as organizações que compõem o terceiro setor não são novas, pois existem instituições como, por exemplo, As Santas Casas de Misericórdia que atuam no país há décadas, porem somente a partir dos anos noventa que o terceiro setor brasileiro realmente se expandiu, pois com o incentivo de instituições nacionais e estrangeiras, do Banco Mundial, e do governo federal; permitiu-se assim a expansão desse setor através da parceria entre o Estado e a sociedade civil (CALEGARE, 2009; FALCONER, 1999).

De acordo Salamon (1998), terceiro setor pode ser conceituado como “uma imponente rede de organizações privadas autônomas, não voltadas á distribuição de lucros para acionistas ou diretores, atendendo propósitos públicos, embora localizada a margem do aparelho formal do Estado.”, já Fernandes (1997) diz que as organizações do terceiro setor são “organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntaria, num âmbito não-governamental”, ou seja, resumidamente terceiro setor pode ser definido como a ação de organizações privadas com o objetivo de suprir demandas da sociedade não atendidas pelo estado.

2.2 Estrutura Organizacional

Segundo Cury (2010), a palavra estrutura pode ter dois sentidos; o primeiro referisse as partes físicas da organização, que são: os edifícios e as unidades de trabalho; já o segundo sentido referisse aos elementos do trabalho, que são: o sistema de organização, a organização do trabalho, o processo produtivo e a organização da produção. O autor diz ainda que, a estrutura organizacional é a forma como os elementos da organização estão integrados, e como eles se apresentam.

De acordo com Maximiano (2000), toda organização tem estrutura organizacional e todas a utilizam como recurso para atingir seus objetivos, e ainda define estrutura organizacional como um plano constante que delega responsabilidades, autoridade e o sistema de comunicação dentro da organização.

Oliveira (2009, 2011) ressalta que uma estrutura organizacional bem elaborada e aplicada contribui positivamente para a organização, e define estrutura organizacional como:

“(...) o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejadores das empresas.”

De acordo com Pinto (2002), a estrutura organizacional influencia significativamente no desempenho de uma organização. Por isso existem diversos autores que desenvolveram modelos para desenvolver, classificar e aplicar as estruturas organizacionais.

Podendo destacar o modelo de análise de Drucker (2003), que diz que para identificar qual estrutura a organização necessita são necessárias a análise de atividades, de decisões e de relações, possibilitando somente assim as condições para o funcionamento da organização.

Pode-se também levar em consideração o modelo proposto por Oliveira (2011), que consiste no desenvolvimento, implementação e avaliação da estrutura organizacional, através da sua metodologia que é dividida em 7 fases e 17 etapas. Porém nesse trabalho será utilizado o modelo proposto por Mintzberg, pois o mesmo

é largamente aceito e utilizado com a finalidade de caracterizar estruturas organizacionais.

2.3 A Tipologia De Mintzberg (2003)

A partir da premissa que as cada organização tem características individuais, Mintzberg (2003) desenvolveu seis modelos de estruturas organizacionais.

Segundo Cunha et. al. (2011), cada uma dessas configurações são definidas com base em parâmetros de design organizacional específicos, que são: o principal mecanismo de coordenação, a parte chave da organização e o tipo de descentralização empregada.

2.3.1 Parâmetros de design da organização

Em uma hipótese denominada de hipótese de configuração ampliada, Mintzberg (2003) diz que, uma estruturação eficaz requer consistência entre os parâmetros de design e os fatores contingenciais, ou seja, em uma organização bem sucedida nenhuma de suas partes é independente, todas são integradas e atuam como um sistema.

Segundo Mintzberg (2003), uma estrutura envolve três partes fundamentais, que são a divisão do trabalho em atividades distintas, o mecanismo de coordenação entre essas atividades, além do tipo de descentralização do poder.

De acordo com as configurações organizacionais de Mintzberg (2003), a parte-chave da organização é determinada de acordo com a forma que o trabalho é dividido, e cada tipo de configuração possui uma parte-chave distinta.

Sendo assim Mintzberg (2003) diz que a organização é dividida em cinco partes básicas. O *núcleo operacional* é tido como o coração da organização, e abrange os membros que realizam suas atividades mais básicas, pois asseguram os *inputs*, transformam *inputs* em *outputs*, distribuem os *outputs* e fornecem apoio direto a essas funções. A *cúpula estratégica* é encarregada de garantir que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda as necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela.

A *linha intermediária* é a conexão entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, e é composta pelos gerentes intermediários que possuem autoridade

formal. A *tecnoestrutura* é composta pelos analistas responsáveis por desenhar, planejar, mudar e treinar as outras áreas da organização com o objetivo de torná-las mais eficazes. A *assessoria de apoio* são unidades especializadas que não fazem parte do fluxo de trabalho organizacional, e tem como objetivo dar suporte as outras atividades da organização (MINTZBERG, 2003).

Além da divisão de tarefas é necessário saber como elas são coordenadas, e de acordo com Mintzberg (2003) existem cinco mecanismos de coordenação. O *ajustamento mutuo* o trabalho é coordenado pelo simples processo de comunicação informal. Na *supervisão direta* é quando uma pessoa é responsável por instruir e monitorar o trabalho de outras. A *padronização de processos* é quando o conteúdo do trabalho é programado e o trabalho é pré-definido. A *padronização de outputs* é quando somente os resultados são padronizados, e a maneira como trabalho é feito fica a cargo de seu executor. A *padronização das habilidades* é quando o trabalhador recebe um treinamento prévio para o seu trabalho, e tem autonomia em sua realização.

Para Mintzberg (2003), além da divisão e coordenação do trabalho, definir o tipo de descentralização da organização é fundamental para determinar em que tipo de configuração ela se enquadra. Pois a descentralização trata-se da maneira de distribuição de poder na organização.

Apesar de a *centralização* ser a maneira mais segura de tomada de decisão, a descentralização tem duas grandes vantagens, primeiro é a rapidez de resposta da organização em situações locais, e abrir espaço para a estimulação da motivação. Segundo Mintzberg (2003), há quatro tipos distintos de descentralização. Na *centralização vertical e horizontal* o poder de tomada de decisão está concentrado em um único indivíduo. Na *descentralização horizontal limitada (seletiva)* o poder está concentrado na cúpula estratégica, e a padronização dos processos dispensa a necessidade de uma supervisão mais próxima. Na *descentralização vertical limitada (paralela)* a linha intermediária possui poder para tomada de decisões, porém a cúpula estratégica possui poder formal sobre ela. Na *descentralização vertical e horizontal seletivas* o poder é dividido nas dimensões verticais e horizontais, e a coordenação é efetuada principalmente através de ajustamento mutuo. E na *descentralização vertical e horizontal* o poder de decisão está concentrado no núcleo operacional, pois a coordenação do trabalho é feita através da padronização das habilidades.

A partir desses parâmetros de design, pode-se ter uma ideia de em qual tipo de configuração estrutural a organização se enquadra, pois segundo Mintzberg (2003) nenhuma organização é exatamente igual às descritas na tabela abaixo.

Tabela 1 – As configurações básicas de Mintzberg

Configuração estrutural	Principal 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 de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical horizontal
Forma divisionária	Padronização dos outputs	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento Mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva
Organização Missionária	Padronização de normas	Ideologia	Descentralização pura

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2003).

Conforme constatado na tabela 1, Mintzberg (2003) classifica as organizações em seis tipos.

As organizações de *estrutura simples* são baseadas na supervisão direta, onde a cúpula estratégica é a parte principal. São organizações pouco elaboradas, têm poucos assessores de apoio, a divisão do trabalho não é rigorosa, o planejamento é pouco usual, e possui uma pequena ou até nenhuma estrutura, e o poder normalmente é concentrado nas mãos de um único indivíduo.

As organizações de *burocracia mecanizada* são baseadas na padronização dos processos de trabalho, onde a tecnoestrutura é a parte principal. São normalmente organizações de produção em massa, onde o núcleo operacional exerce tarefas rotineiras e altamente especializadas, destacando-se a alta especialização do trabalho, a comunicação é formalizada e o poder este relativamente centralizado na cúpula estratégica, porém a tecnoestrutura exerce grande poder em virtude de seu papel na padronização dos processos.

As organizações de *burocracia profissional* são baseadas na padronização de habilidades, onde o núcleo operacional é a parte principal. São organizações

baseadas na padronização de habilidades do núcleo operacional, que é treinado e doutrinado, e detem determinado controle sobre seu trabalho, dispensando assim a necessidade da tecnoestrutura.

As organizações de *forma divisionária* são baseadas na padronização de *outputs*, onde a linha intermediária é a parte principal. São organizações com diversas divisões com pouca interdependência entre si, cada divisão tem determinada autonomia, pois o poder está centralizado na linha intermediária, o escritório central tem foco nos resultados, e da autonomia para que as divisões tomem suas próprias decisões.

As organizações de *adhocracia* são baseadas no ajustamento mútuo, onde a acessória de apoio é a parte principal. São organizações com trabalhadores altamente especializados através de treinamento prévio, esse tipo de organização não possui padronização nos processos, e o ajustamento mútuo com o auxílio da assessoria é o mecanismo de interligação entre as equipes de trabalho.

Além das cinco configurações básicas, pode-se destacar uma sexta, denominada de *organização missionária*, que é baseada na padronização de normas e tem a ideologia como parte principal. Nesse tipo de organização, há a *padronização de normas*, pois a hierarquia é mínima, e quase não há supervisão direta, nem padronização do trabalho, dos *outputs*, ou das habilidades, não possui tecnoestrutura, e há pouco planejamento e controle. A divisão do trabalho é pouco rigorosa, tem rotatividade de tarefas, pouca distinção entre os níveis hierárquicos, e o poder de tomada de decisão é dividido entre os membros, caracterizando assim uma forma de *descentralização pura*. A organização missionária é constituída de uma missão inspiradora, e tem a *ideologia* como parte-chave, pois se baseia num conjunto de crenças e normas que justificam sua criação e continuidade.

Segundo Mintzberg (2003) as características presentes nas organizações com estruturas missionárias se assemelham bastante com as características presentes em outros tipos de organizações, como por exemplo em organizações com forte sistema de crenças e/ou ideologia forte. A partir disso encontra-se um vínculo entre as organizações missionárias e as ONG's, pois pode-se encontrar em ambas características como a ideologia, além disso, a configuração missionária possui como missão inspiradora mudar a sociedade, os membros da organização ou ainda prove-los de uma experiência única, características também presentes em organizações do terceiro setor.

Apesar da predominância de alguns modelos de estruturas organizacionais, Mintzberg (2003) destaca haver variações nos parâmetros de design, portanto em alguns casos, uma estruturação eficaz pode levar a caracterização de modelos híbridos ou motivar a criação de uma nova configuração.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa conforme seus objetivos pode ser classificada como descritiva, pois tem como um de seus objetivos descrever as características da instituição estudada, permitindo assim a melhor entendimento do estudo (ACEVEDO, 2004; GIL, 2008).

A abordagem do estudo é qualitativa, pois obtêm dados descritivos através do contato direto entre o pesquisador e o objeto estudado, o pesquisador utiliza procedimentos racionais e intuitivos, com o objetivo de relacionar e interpretar os fenômenos observados na situação estudada, resultando assim numa compreensão mais abrangente do estudo (NEVES, 1996).

Essa pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, que segundo Gil (2008) consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, com o objetivo de detalhar da maneira mais ampla possível suas características.

Foi selecionada uma instituição, localizada no município de Patos-PB, que atua na área de assistência social de crianças e adolescentes. A instituição foi escolhida por estar cadastrada e receber subvenção da Prefeitura Municipal de Patos, critério estabelecido para identificar as organizações do terceiro setor no município. E ainda pela relevância da entidade, em virtude de a mesma pertencer a uma ONG com sede no exterior, e possuir duas unidades estabelecidas no Brasil.

Para a coleta dos dados optou-se por abordar o coordenador geral, em virtude da ausência da diretora da instituição que por motivos ligados a gestão da entidade encontrava-se fora do país.

No processo de coleta de dados foi utilizado o método de entrevista, a partir de um roteiro estruturado com questões subjetivas, sendo o instrumento de pesquisa baseado no modelo formulado por Paula (2008) e consulta ao site da instituição. A entrevista foi realizada com o coordenador geral da instituição, pois o foco da pesquisa é caracterizar a estrutura organizacional, sendo assim, os gestores são mais aptos a responder o instrumento de pesquisa de maneira mais satisfatória.

O roteiro de entrevista esta subdividido em quatro partes. Na primeira parte, estão os dados e características básicas da instituição. Na segunda parte, como a organização esta de dividida. Na terceira parte, como a organização é coordenada. E na quarta e ultima parte, procurou-se levantar outros parâmetros de design organizacionais.

Os dados obtidos foram analisados de maneira qualitativa, que segundo Meneses (2005) nesse tipo de interpretação de resultados não são utilizados métodos estatísticos, pois se considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, sendo o ambiente a fonte da coleta de dados e o pesquisador o instrumento-chave, é descritiva e o pesquisador tende a analisar os dados a partir de premissas particulares.

As informações coletadas no roteiro de entrevista foram fundamentais para classificar a organização de acordo com os tipos de configurações organizacionais propostos por Mintzberg (2003), através da comparação entre as características descritas no referido modelo e as encontradas na organização investigada.

Para estruturação da análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, que de acordo com Vergara (2012) é uma técnica que visa o tratamento de dados com o objetivo de identificar o que esta sendo dito a respeito de determinado tema. Nesse estudo a análise de conteúdo foi utilizada para correlacionar os dados obtidos através do instrumento de pesquisa, com os moldes propostos por Mintzberg (2003).

As categorias elencadas para análise, formuladas a partir do modelo escolhido foram o principal mecanismo de coordenação, a parte-chave da organização e o tipo de descentralização.

A seguir, na próxima seção será apresentada a analise das respostas do entrevistado da instituição no intuito de se estabelecer uma relação com o marco teórico utilizado neste estudo.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição da Organização

A Operação Resgate (*Operation Rescue*) é uma organização não governamental e sem fins lucrativos (ONG). Foi fundada no ano de 2000 na Etiópia onde atualmente possui três centros e presta auxilio a aproximadamente 550

crianças, e a partir de 2008 começou a operar no Brasil, com a denominação Operação Resgate Brasil, onde possui dois centros na cidade de Patos-PB, e auxilia aproximadamente 210 crianças.

Para atingir seus objetivos, a instituição utiliza uma abordagem comunitária, que segundo a própria instituição consiste na convivência das crianças com seus parentes e membros da comunidade, além disso, frequentam a escola em meio período e no outro período onde anteriormente ficariam nas ruas, elas frequentam os centros, e a partir do momento estão nos centros elas recebem refeições, aulas práticas, aulas de informática, praticas de esportes, musica, dança, ajuda com a lição de casa entre outras atividades.

O objetivo da organização é auxiliar crianças órfãs e carentes á atingir seu máximo potencial acadêmico, físico, emocional e espiritual.

A instituição fornece para as crianças os seguintes benefícios:

- Esportes, jogos e diversão: as crianças têm diversas possibilidades de lazer, como futebol, vôlei, natação, jogos de tabuleiro e cartas, pebolim, tênis de mesa, reprodução de musica, pintura, artesanato, parques e excursões;
- Atividades educacionais: todas as crianças devem estar matriculadas e frequentar o ensino publico, a instituição mantem contatos com as escolas a fim de identificar possíveis dificuldades, auxiliam crianças que possuem dificuldades em determinadas áreas, além de educar sobre higiene pessoal, drogas, educação sexual entre outras;
- Nutrição: para um completo aproveitamento do aprendizado e diversão, as crianças precisam ter suas necessidades básicas atendidas, por isso há a disponibilização diariamente de duas refeições balanceadas;
- Saúde e higiene: as crianças tem acesso á assistência medica, odontológica e psicológica. Além de oferecer higiene pessoal, como a possibilidade de tomar banho, fazer curativos e tratamento em caso de piolhos. Para as crianças mais carentes são disponibilizadas doações de roupas;
- Ciência da computação: além de ensinar as crianças a utilizar os computadores, também são oferecidos cursos para seus familiares;

- Ballet: há uma vez por semana aulas de ballet, além de apresentações internas e externas;
- Banda: há uma fanfarra com 22 membros e 6 dançarinas, onde muitos jovens tem o primeiro contato com um instrumento musical, além de muitos criarem gosto pela musica;
- Judô: as aulas de judô melhoram a autodisciplina, o poder de concentração, e o controle físico e mental das crianças;
- Compromisso social e atividades externas: há a celebração do Dia das Mães, São João, Dia das Crianças e Natal. Além de fazer parte de manifestações anuais contra a prostituição e trabalho infantil. A banda e o grupo de dança fazem apresentações em eventos locais, e os praticantes de judô e futebol participam de torneios;
- Prevenção e segurança: a instituição fornece segurança e proporciona uma vida digna, livre de violência, droga e desesperança.

4.2 Análise da Estrutura Organizacional

O objetivo dessa seção é comparar os resultados obtidos na pesquisa, com a literatura revisada neste trabalho, e a partir disso poder discutir os resultados obtidos.

Segundo Mintzberg (2003), para a classificação do tipo de estrutura organizacional, é necessário identificar, analisar e classificar os mecanismos de coordenação, as partes da organização e o tipo de descentralização empregada; para a partir desses parâmetros poder determinar de acordo com a tabela 1, a configuração organizacional presente na instituição. Os dados necessários para fazer tal classificação, foram obtidos através das respostas do entrevistado referentes ao roteiro de entrevista e de informações obtidas através do site da instituição.

De acordo com Mintzberg (2003), o principal mecanismo de coordenação é a supervisão direta, pois na linha intermediária há um coordenador, que é responsável pela execução do planejamento elaborado pela cúpula estratégica com o auxílio de um conselho, sendo assim o coordenador é quem supervisiona e comanda as atividades elencadas pela cúpula estratégica para o núcleo operacional.

Além da supervisão direta, a linha intermediária é responsável pelo o que Mintzberg (2003) denomina como padronização dos processos de trabalho, pois o coordenador organiza, define e padroniza as atividades antes da execução. Também ocorre em parte a padronização de habilidades, pois sempre que há a necessidade de um profissional em determinada área, a instituição procura um profissional já qualificado ou qualifica algum colaborador da instituição, porém de acordo com Mintzberg (2003) na padronização de habilidades, além da qualificação do profissional, o mesmo também teria autonomia sobre seu trabalho, fato que não ocorre na instituição.

Em diversas situações há o ajustamento mutuo, pois por ser uma ONG, mesmo que todos os profissionais tenham sua função, eles estão cientes que poderão e deverão auxiliar seus colegas a desempenhar outras funções.

Apesar da importância dos resultados, há uma maior preocupação da linha intermediária no planejamento das atividades, descaracterizando assim o que Mintzberg (2003) define como padronização de outputs.

Para uma melhor descrição das partes da organização, podemos começar descrevendo o núcleo operacional que é constituído por 20 funcionários, dos quais 10 são funcionários registrados e com carteira assinada (são eles, 1 cozinheira, 4 professores, 2 motoristas e 3 auxiliares de serviços gerais) e 10 são menores aprendizes (que trabalham em meio período) que desempenham diversas atividades na instituição, além de diversos voluntários que desempenham inúmeras outras atividades. Essa parte da organização é muito importante, pois é nela que é realizado o trabalho diretamente relacionado com as crianças auxiliadas.

Apesar da importância do núcleo operacional, a cúpula estratégica que é composta por uma diretora que com o auxílio de um conselho e do coordenador da instituição, elabora as metas e as estratégias para o melhor funcionamento da instituição. Para a correta execução das metas e estratégias elaboradas pela cúpula estratégica, a linha intermediária que é composta por um coordenador, tem a função de planejar como serão executadas as atividades e comandar o núcleo operacional com a finalidade de cumprir o que for proposto pela cúpula estratégica.

A instituição não possui nenhuma acessória de apoio e nem tecnoestrutura, pois os próprios membros e voluntários da instituição são responsáveis por cumprir as funções que seriam de responsabilidade dessas partes.

A instituição pode ser caracterizada de acordo com Mintzberg (2003), como uma organização com distribuição de poder centralizada, pois apesar de todos possuírem “igualdade” em relação ao poder, a hierarquia e cargos são mantidos, como forma de controle, sendo que o planejamento, o controle e a supervisão das atividades são concentrados na linha intermediária. Além disso, o comportamento é formalizado, pois é necessário que o comportamento dos profissionais seja coerente com a realidade da instituição.

Nesse trabalho a instituição foi classificada como estrutura simples, pois a mesma se enquadra nos parâmetros descritos na teoria de Mintzberg (2003) para classificar a estrutura organizacional, onde o autor diz que é necessária a classificação dos principais parâmetros de design da organização, onde o principal mecanismo de coordenação é a supervisão direta, a parte-chave da organização é a cúpula estratégica, além de possuir centralização do poder. Ainda, podem-se observar outras características comuns descritas por Mintzberg (2003) em organizações com esse tipo de estrutura, pois é uma organização pouco elaborada estruturalmente, não possui assessorias de apoio e nem tecnoestrutura.

Além desses descritos anteriormente, há outros parâmetros e características que de acordo com a tipologia de Mintzberg (2003), não são comumente encontrados em organizações de estrutura simples, porém não chegam a influenciar de maneira significativa ao ponto de caracterizar a ONG Operação Resgate Brasil como uma instituição com outro modelo de estrutura organizacional ou ainda em como uma estrutura híbrida.

Os parâmetros característicos de outros modelos de estruturas presentes na instituição podem ser definidos como ajustamento mútuo e padronização de habilidades, além disso a instituição ainda possui características como planejamento e divisão do trabalho, porém esses parâmetros não chegam a influenciar significativamente ao ponto de caracterizar uma estrutura organizacional híbrida.

Os resultados obtidos foram diferentes em relação a pesquisas semelhantes, como no estudo de Aguiar (2004) e no de Cunha (2011), onde as instituições estudadas por esses trabalhos, as estruturas organizacionais foram classificadas como híbridas; ou ainda na pesquisa de Paula (2008), onde as duas instituições pesquisadas foram classificadas como de estrutura missionária.

Portanto, no presente estudo e nos estudos elencados para comparação, pode-se observar que as instituições do terceiro setor não são obrigatoriamente

caracterizadas como estruturas missionárias, e nem há predominância de um modelo de estrutura organizacional, sendo assim, pode observar que ao contrário do que Mintzberg (2003) propõe, as organizações do terceiro setor possuem normalmente características voltadas para o mercado.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal analisar a estrutura organizacional da ONG Operação Resgate Brasil e observar se a mesma está de acordo com o modelo de estruturação missionária proposto por Mintzberg (2003), e como objetivos específicos descrever a estrutura organizacional e os mecanismos de gestão presentes na instituição, de acordo com a teoria de Mintzberg (2003).

Segundo Mintzberg (2003) a estrutura de uma organização é composta por três características principais, sendo elas o principal mecanismo de coordenação que no caso da instituição foi observado o mecanismo de supervisão direta, a parte-chave da organização, que na instituição foi caracterizada como a cúpula estratégica. e por fim, é necessário identificar o tipo de descentralização empregado onde na instituição foi observado que o poder de tomada de decisão é centralizado.

De acordo com a comparação entre as características da entidade e a tipologia de Mintzberg (2003), constatou-se que a ONG Operação Resgate Brasil possui características de organizações de estrutura simples, pois na instituição estudada o poder está centralizado na linha intermediária que desempenha o papel de por em prática o que foi proposto pela cúpula estratégica, sendo que o núcleo operacional é o responsável pelo trabalho realizado diretamente com as crianças. Com a aplicação do modelo de Mintzberg (2003) permitiu-se classificar e compreender melhor o funcionamento da instituição.

Porém a instituição não apresenta somente características de uma instituição de estrutura simples, pois também se observam características de outros tipos de configurações estruturais, como ajustamento mútuo e padronização de processos e de habilidades. Além disso, constatou-se que há um planejamento e controle centralizado na cúpula estratégica e na linha intermediária, e que não possui partes definidas como tecnoestrutura e assessoria de apoio, pois ambas estão integradas nas outras partes da organização.

Nesse artigo foi descrito como o modelo de Mintzberg (2003) pode ser aplicado em uma instituição do terceiro setor, e como ele pode permitir que a instituição estudada pudesse aprimorar sua gestão. Porém os modelos propostos podem ser aplicados em diversas organizações.

Para trabalhos futuros, as diversas aplicações do modelo poderão servir para o melhor entendimento das estruturas organizacionais, inclusive para comparação entre entidades da mesma área de atuação, principalmente de organizações do terceiro setor e assim permitir que melhorarem sua gestão. Por fim, observar-se que os resultados encontrados são limitados há apenas a instituição estudada, não podendo ser generalizada a outras instituições do terceiro setor.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ONG OPERAÇÃO RESGATE BRASIL, ACCORDING TO THE THEORY OF MINTZBERG

ABSTRACT

This study aimed to obtain information that could characterize the organizational structure of the NGO Operation Rescue Brazil, according to the theory of Mintzberg. The research is descriptive, the qualitative approach and the data collection was characterized by a case study, which was conducted through a structured interview with the coordinator, and for consultation on the website. The interview script this divided into four parts. The first part is the data and basic characteristics of the institution; in the second, as the organization is split; in the third, as the organization is coordinated; the fourth and last, he tried to raise other organizational design parameters. For from these data be presented the analysis of content necessary to fulfill the purpose of the study. The results indicate that the studied institution has as main coordination mechanism of direct supervision; the key part of the organization is the strategic summit, and has no decentralization of power. From these parameters the institution falls under the type of Mintzberg, the kind of simple organizational structure. In addition to these characteristic parameters of simple structure organizations the institution has characteristics of other types of organizational structure, such as mutual adjustment and standardization of processes and skills, however these features are not enough to significantly influence the extent to characterize an institution of hybrid structure. The results can serve to improve the management of the institution, as well as similar institutions.

Keywords: Mintzberg. Organizational structure. Third sector.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas. 2004.

AGUIAR, Adson Braga; MARTINS, Gilberto de Andrade. **As Estruturas Organizacionais das ONGs do Estado de São Paulo sob a Ótica da Teoria de Mintzberg.** EnANPAD, 2004.

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

CALEGARE Marcelo Gustavo Aguilar, JUNIOR Nelson Silva, **A “construção” do Terceiro Setor no Brasil: da Questão Social à Organizacional.** Psicologia política. Vol.9. Nº 17. Pp. 129-148. Jan. - jun. 2009.

CUNHA, L. B.; CABRAL, A. C. A.; PESSOA, M. N. M. *et al.* **Configuração da estrutura organizacional no terceiro setor: o caso EDISCA.** REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 3, p. 385-407, jul./set. 2011.

CURY, Antonio. **Organizações e métodos: uma visão holística.** 8. ed. São Paulo. Atlas, 2010

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Pratica de administração.** São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2003.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor.** Dissertação (Mestrado) – FEA/USP. São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem Cesar. O que é terceiro setor. **Revista do Legislativo.** P.26-30, 1997.

_____. **Privado porém público.** 2.ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FILHO, Genauto Carvalho de França. **Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais.** Bahia analise & dados. Salvador, SEI. v.12. n.1. p.9-19. Junho 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAGALHÃES, Rafael Andrade. **Terceiro setor e a fiscalização do tribunal de contas**. Monografia – USP/EACH. São Paulo, 2012.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2000.

MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. UFSC. 4. ed. Florianópolis. 2005.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações eficazes**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVEZ, José Luiz. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa e administração**, São Paulo, v. 1., n. 3., 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2011.

_____. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 18. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Sidney Benedito de. **Ação social e terceiro setor no Brasil**. Pontifca Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2005.

PAULA, Jeferson Olegário de; CASTRO, Dagmar Silva Pinto de; URBANAVÍCIUS JUNÍOR, Vladas *et al.* **Caracterização do modelo organizacional de duas instituições do Terceiro Setor utilizando a Teoria de Mintzberg**. 2008.

PINTO, Ricardo Lopes. **Evolução da estrutura organizacional ao longo do ciclo de vida do projeto: um estudo de caso**. Tese (Doutorado) – FEA/USP, 2002.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.1, p.5-11, janeiro/março 1998.

SILVA, Eduardo Marcondes Filinto; AGUIAR, Marianne Thamm. Terceiro Setor – Buscando uma Conceituação. **Cadernos Fundata**. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VOESE, Simone Bernardes; REPTCZUCK, Roseli Maria. **Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor**. Contexto, Porto Alegre. V.11. n.19.p.31-42, 1º semestre 2011.