

**Instituto Observatório Social (IOS):  
Análise do Processo de Transformação de uma ONG**

**Social Observatory Institute (IOS):  
The Analyze of A Transformation Process of a NGO**

Rosa Maria Fischer

Livre-docência pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

Professora titular da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo  
rfischer@usp.br

Wilson Aparecido Costa de Amorim

Doutor em Administração - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Professor e Coordenador de Pesquisas do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas - PROGEP da Fundação Instituto de Administração – FIA, São Paulo, Brasil

wilsonamorim@bighost.com.br

Amyra Moyzes Sarsur

Doutora em Administração - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Professora do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil  
asarsur@hotmail.com

Editora Científica: Vera L. Cançado  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 21.12.2010  
Aprovado em 12.05.2011



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

O artigo analisa o processo de mudança organizacional de uma organização não governamental (ONG), o denominado Instituto Observatório Social (IOS), cuja criação insere-se no esforço de sindicatos nacionais e internacionais em estruturar formas inovadoras de tecnologias de gestão, por meio da geração de conhecimento. Essa ONG enfrenta, atualmente, dinâmica semelhante à de empresas privadas e/ou públicas em relação aos processos de transformação e internacionalização, destacando-se: divergências culturais; conflitos de poder; ausência de infraestrutura condizente com as novas demandas; e afastamento dos objetivos originais. Foi desenvolvido um estudo de caso que tem como elementos de análise o ambiente interno e contexto externo à instituição e os impactos da transformação organizacional em sua estrutura, processos e pessoas. A sustentação teórica baseia-se em Pettigrew (1985b, 1986), Pettigrew e Fenton (2000) e Fischer (2002) e a pesquisa de campo em análise de documentos institucionais, entrevistas e *workshops* junto aos atores sociais internos ao Instituto e seus *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Mudança; ONG; Terceiro Setor; Sindicalismo; Internacionalização.

## ABSTRACT

The article analyzes the processing of an organizational change in a Non-Governmental Organization (NGO), called Social Observatory Institute (IOS). Its creation is part of the effort of national and international unions to build innovative management technologies, through conception of new organizational knowledge. This NGO is actually facing challenges similar to those faced by private and public firms in their processes of transformation and internationalization, such as: cultural divergences; power conflicts; lack of support for new demands; and deviation of their original goals. We developed a case study analyzing the NGO intern and extern environment and the impacts of those organizational transformations on its structure, processes and staff. The academic support is based on Pettigrew (1985b, 1986), Pettigrew and Fenton (2000) e Fischer (2002) studies. The field research includes analysis of institutional documents, interviews and workshops with the intern social actors and the NGO stakeholders.

**Keywords:** Change; NGO; Third Sector; Unionism; Internationalization.

## 1 APRESENTANDO A REALIDADE DO IOS E O ESCOPO DA PESQUISA

Este trabalho apresenta a análise de uma intervenção realizada em uma organização não governamental (ONG) denominada Instituto Observatório Social (IOS), com o objetivo de apoiar o processo de mudança organizacional vivenciado pela entidade. O IOS foi instituído em 2001, no bojo dos esforços despendidos pelos sindicatos nacionais e internacionais, para gerar conhecimentos e estruturar formas inovadoras de tecnologias de gestão e de práticas de gestão de pessoas, visando influenciar as práticas das empresas, em especial das multinacionais.

Para as finalidades deste trabalho de intervenção, o IOS foi considerado uma organização do terceiro setor (FISCHER; OGLIASTRI; AUSTIN, 2006; HELMUT, 2000; SALAMON, 1999; 2010; SALAMON; HELMUT, 1997), em função das seguintes características: originou-se da iniciativa voluntária de entidades sindicais, estimulada por articulações e financiamentos internacionais; adquiriu personalidade jurídica própria com administração autônoma; não permitia a distribuição de eventuais lucros ou excedentes financeiros; e os resultados de suas atividades estavam voltados a atender necessidades públicas, no caso, os direitos dos trabalhadores sindicalizados.

A demanda por uma intervenção surgiu em função de mudanças que se faziam necessárias no modelo de gestão da entidade, as quais iam desde aspectos de infraestrutura física e logística até os desafios de capacitar e reter profissionais qualificados. Considerando-se a especificidade da organização e do seu quadro de técnicos e colaboradores, cujo perfil evidenciava a alta qualificação e forte engajamento, a proposição foi realizar breve diagnóstico, com metodologia de pesquisa-ação. Deste modo, a mudança não seria tratada como um projeto episódico, mas como um processo de transformação organizacional do Instituto, sintonizado com a linha da vida da entidade, com as pressões oriundas do contexto externo e com os padrões culturais do ambiente interno.

O processo de transformação organizacional pode criar condições para instalar um modelo de gestão de aperfeiçoamento contínuo, o qual pressupõe a participação e o comprometimento das pessoas envolvidas. Esse modelo pode ser considerado mais adequado às organizações modernas, que necessitam de estruturas mais flexíveis, que facilitam a dinâmica da aprendizagem (PETTIGREW, 1985a; SENGE, 2009).

O Instituto poderia se inscrever nessa tipologia, visto que suas atividades estavam voltadas para a geração e disseminação de conhecimentos inovadores, baseado em pesquisa, publicações e comunicações, e para apoiar empresas, sindicatos e outras agremiações com serviços de assessoria e consultoria técnica. Configurava-se, deste modo, como uma entidade “suprassindical”, com o objetivo de contribuir para a melhoria das relações entre capital e trabalho e, por extensão, das relações sociais como um todo, mediante o emprego do conhecimento sistematizado e das inovações tecnológicas.

Para a elaboração deste artigo, empregou-se a metodologia estudo de caso, considerada mais adequada em virtude das características muito específicas da organização e da utilização que se fez dos dados obtidos na pesquisa-ação. Esses dados provêm das seguintes fontes: do estudo da “linha da vida” do IOS, para identificar os ciclos que a caracterizaram; do levantamento de informações sobre os fatores do contexto externo determinantes dessa trajetória; e da identificação dos aspectos de estrutura e processos de gestão vigentes na

entidade. Os dados foram obtidos em documentos institucionais, materiais acessados em entrevistas com gestores, técnicos, colaboradores, financiadores e parceiros do Instituto e, ainda, em *workshops* e *focus-groups* estruturados, dos quais participaram gestores e técnicos da entidade.

Trata-se, portanto, de um estudo de caso que tem como elementos de análise o ambiente interno e o contexto externo à instituição e os impactos da transformação organizacional vivenciada em termos de sua estrutura, processos e pessoas. Foi utilizada sustentação teórica de mudança e transformação organizacional de Pettigrew (1985a; 1986), Pettigrew e Fenton (2000) e Fischer (2002).

## **2 SUSTENTAÇÃO POR MEIO DOS FUNDAMENTOS DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

A Teoria das Organizações apropriou-se, inicialmente, do conceito de mudança das ciências experimentais, para tentar explicar a mudança no âmbito organizacional. Até cerca dos anos 70, este conceito persistiu, não sendo adequado, mas suficiente para definir a mudança como fenômeno circunscrito a um fato e momento.

Os estudos de desenvolvimento organizacional indicavam mudança oriunda da ideia de Organizações e Métodos (O&M), racional e pontual. Neste sentido, as organizações eram gerenciadas para serem estáveis, a partir do que Fischer (2002) chama de “paradigma da estabilidade”. Nesse enfoque, a mudança consistia numa alteração harmônica e sutil, sempre incremental e nunca desestabilizadora do desempenho organizacional. O objetivo primordial da organização era manter o *status quo* e evitar o conflito (termo estreitamente associado à mudança).

O rápido avanço das modificações sociais, econômicas, históricas e tecnológicas e o aumento da turbulência ambiental identificaram a necessidade de se ampliar a abordagem sobre as organizações. Neste cenário, o “paradigma da estabilidade” foi substituído pelo “paradigma da transformação”: a mudança vista como abrangente e transformadora, inserida em diferentes espaços e processos, com caráter multidimensional (FISCHER, 2002). A mudança passou a ser gerenciada como um processo de transformação contínua, que altera métodos, competências essenciais, valores, conhecimento, padrões culturais e as relações de poder.

Abordagem mais ampla de mudança começou a ser discutida a partir dos estudos de Ledford Jr. *et al.* (1991), por meio do conceito de mudança organizacional de larga escala. Sob essa perspectiva, a mudança é entendida como duradoura no desenho (estratégias, estruturas, tecnologia, informações formais, processos decisórios formais); e no processo organizacional – comportamento, dados informais, decisões não padronizadas ou informais – que altera a efetividade organizacional ou a natureza das dimensões consideradas para avaliação da efetividade (MOTTA, 1997).

Endossam essa perspectiva os estudos de Pettigrew (1985a; 1986) e Pettigrew e Fenton (2000), que detectaram a necessidade de considerar os dois âmbitos, interno e externo, ao se tratar da mudança, ou seja, para a necessidade de abordagem mais contextualista, na qual pudessem se contrapor o ambiente externo e as características internas da organização. Neste sentido, cada vez mais o contexto interno precisa dar uma resposta eficiente e rápida às

mudanças externas, o que aumenta a necessidade de pessoas preparadas para a análise contextual.

O aspecto contextualista de Pettigrew (1985a) envolve três passos. O primeiro é saber “por que” mudar. A resposta advém da análise contextual, na qual é necessário levantar elevado número de variáveis e integrá-las às características internas. O segundo é saber “o que” mudar, que está atrelado ao direcionamento estratégico e ao conteúdo da mudança. O terceiro refere-se ao “como” mudar, no qual é indagado se o método é adequado e se se adapta à organização, sua cultura, suas características.

A mudança estratégica possui três dimensões (PETTIGREW, 1985a):

- Contexto (externo – econômico/negócios, político, social; e interno – recursos, capacidades, cultura, política);
- conteúdo (produtos e mercados, objetivos, alvo e evolução);
- processo (gestores da mudança, modelos da mudança, formulação e implementação, padrões no tempo). Tais dimensões devem estar contextualizadas no tempo (historicidade) e níveis de análise (firma, setor, economia).

De acordo com Fischer (2002), a concepção e a implantação de um processo de transformação organizacional implicam três pressupostos básicos. O primeiro é que ela é inerente à dinâmica de funcionamento e às estratégias de ação definidas pela organização. O segundo relaciona estratégia à transformação, em termos de conectar o “por que mudar” e o “que mudar” com o direcionamento estratégico e com os elementos que integram o conteúdo da gestão, cuja composição determina o nível de excelência. O direcionamento estratégico é composto de intento estratégico e conjunto de elementos que integram o conteúdo de sua gestão.

O direcionamento estratégico, segundo Fischer (2002), é a face visível do desempenho organizacional. Nesse desempenho, pode ser expressa a competitividade externa da organização. A conquista dos focos de estratégia sinaliza para uma medida de sucesso ou fracasso. O terceiro pressuposto é o de que as pessoas são o *start* do processo de transformação organizacional, ou seja, esta ocorre com as pessoas, para as pessoas e por meio do envolvimento e comprometimento delas. Esse item está relacionado à cultura organizacional de valorização da cognição do indivíduo, acima de modismos e da manipulação de ideias. Isso equivale a dizer que as mudanças nascem “de dentro para fora”, isto é, a partir da compreensão da sua necessidade e da adesão consciente ao processo de concebê-la e implementá-la.

O modelo do processo de transformação organizacional de Fischer (2002) abrange os pressupostos aqui apresentados, considerando o desafio de encontrar o modo mais adequado de “como mudar” e identificar “o que mudar”. Os objetivos estratégicos da organização expressam o desejo de mudança e as especificidades de cada organização para a definição do “como” mudar. Portanto, o processo deve ser abrangente, integrado e sustentado.

No caso do IOS, mesmo em uma situação aparentemente pouco complexa – uma organização de pequeno porte e sem fins lucrativos, portanto, em princípio, isenta dos conflitos típicos do mundo empresarial globalizado ou das disputas de poder no âmbito público –, evidenciam-se elementos próprios da dinâmica típica de qualquer organização. O desafio de mudar contém um conjunto de obstáculos, entre os quais encontrar as respostas precisas e específicas para as três questões básicas mencionadas: a) por que mudar?; b) o que mudar?; c) como mudar?

A competitividade que a empresa apresenta no contexto externo, resultante de suas estratégias de ação, está condicionada ao nível de desenvolvimento da competitividade interna. A competitividade interna, por sua vez, resulta do processo de gestão que “mobiliza a inteligência e o conhecimento organizacional para que a organização se desenvolva e se aperfeiçoe continuamente” (FISCHER, 2002, p. 9).

Essa abordagem reconhece que tanto os fatores externos como os internos influem no sentido e na orientação da transformação. Assim, pode-se considerar a noção de ambiente de Berger e Luckmann (1996), em que os atores organizacionais são afetados pelas pressões do ambiente, mas, também, atuam modificando-o, pois há potencial reflexo de suas ações na construção da realidade social. Segundo Berger e Luckmann (1996), a realidade é socialmente construída pelo homem, que se lhe apresenta como mundo intersubjetivo, cuja interiorização, após a objetivação, depende da forma como o indivíduo o interpreta, apreendendo, assim, a realidade social ao mesmo tempo em que a produz.

O trabalho junto ao IOS foi desenvolvido a partir da adoção do modelo metodológico proposto por Fischer (2002), que envolve quatro etapas interdependentes, sendo elas: auscultação; concepção; disseminação/adesão; e sustentação. Este texto centra suas argumentações e conteúdo nas três primeiras etapas: auscultação; concepção; e disseminação/adesão, cujos resultados já podem constituir objeto de análise e apresentação, dado que o processo continua em andamento na entidade.

Na auscultação, são realizados o mapeamento de aptidões e resistências à mudança e dos agentes do panorama interno e externo; levantamento de restrições e alavancadores; identificação de projetos e ações de aperfeiçoamento em andamento; e levantamento de opiniões e sugestões junto a atores sociais relevantes. Trata-se de uma abordagem analítico-descritiva, que deve ser breve, realizada com técnicas interativas e com análise focada em processo. Inicia-se, assim, o estabelecimento do compromisso com os participantes, a fim de impedir que o diagnóstico deixe de incorporar a visão e os valores da comunidade organizacional.

A concepção refere-se às diretrizes estratégicas da organização, à mobilização de grupos-tarefa, ao plano de ação e projetos de aperfeiçoamento, à definição do perfil para os gestores organizacionais e à concepção da disseminação.

A disseminação/adesão envolve a difusão dos objetivos e estratégias para os diferentes atores organizacionais, o emprego de sistemas e instrumentos de gestão, para promover a mudança, a absorção e internalização dos objetivos e estratégias, as propostas de aperfeiçoamento, os compromissos individuais e a identificação de aspectos que facilitam ou inibem o processo.

A sustentação refere-se ao acompanhamento do plano de ação, ao diagnóstico permanente, à revitalização de compromissos e à manutenção e comunicação interna, quanto aos processos decisórios.

O processo de mudança, inerente ao paradigma da transformação organizacional, é centrado nas pessoas e, neste caso, a estrutura é resultante dessa dinâmica. Justamente por isso, esse processo tem início bem-delineado - sabe-se como começar, mas não se pode classificar como previsível, no tempo e no foco, o seu resultado. O caráter dinâmico do processo acaba por permear a própria existência da organização. Nesse sentido, Kotter (1999) salienta que mesmo

os programas de mudança bem-sucedidos são confusos e cheios de surpresa. Mas, da mesma maneira como a visão relativamente simples é indispensável na orientação das pessoas, ao longo de uma grande mudança também a visão do processo de mudança é capaz de reduzir a incidência de erros. E a mínima quantidade de erros, às vezes, é a diferença entre o sucesso e o fracasso.

A discussão dos principais problemas e a revitalização da organização para manter os gestores unidos em torno de objetivos comuns devem ser proporcionadas pela gestão participativa. A gestão compartilhada pode prover a organização de dinâmica que permita a decisão coletiva e facilite a comunicação interna. Portanto, a abordagem contextualista (PETTIGREW, 1985a; 1985b), que ressalta o caráter interativo e sinérgico de qualquer mudança organizacional, pressupõe uma metodologia que permite desenhar um modelo típico-ideal de proceder à gestão da transformação organizacional.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Do referido modelo, o trabalho contemplou as atividades componentes dos três primeiros blocos (auscultação, concepção, disseminação/adesão), visto que são os resultados neles gerados que definem o delineamento da etapa seguinte do estudo, que permanece em andamento (sustentação). Considerando-se a especificidade organizacional do IOS, o estudo original, sobre o qual foram desenvolvidos esta análise e artigo, referia-se a um diagnóstico da situação vigente e à perspectiva de mudança da sede do IOS, de Florianópolis (SC) para São Paulo (SP). Os resultados também deveriam servir para estimular a reflexão sobre as ações gerenciais e decisões do Conselho Diretor e estabelecer uma relação com o tema de revisão do direcionamento estratégico e modelo de gestão do IOS, bem como sua manutenção e crescimento sustentável.

Com essa perspectiva em vista, esta investigação centrou-se, inicialmente, na análise do processo, por meio do qual a mudança poderia ser implementada, de modo a envolver e comprometer seus principais atores sociais. Isto porque ficou evidente, desde o início dos contatos com os diversos colaboradores da entidade, que as pessoas estabeleciam forte identidade com a organização e com o trabalho que realizavam. Coordenadores, técnicos, pesquisadores e gestores compartilhavam valores e ideais e, também, padrões ideológicos que eram transpostos para a visão que formulavam sobre o “ser” e o “dever ser” da instituição e dos produtos e serviços resultantes de seu trabalho.

O início das atividades para o diagnóstico da situação vigente envolveu o trabalho de equipe de docentes e pesquisadores de centro de pesquisa de uma instituição de ensino superior no Brasil, para clarificar três grandes blocos de questões que se mostraram difusas e complexas:

- A especificação “real” da questão inicial apresentada que demonstrava ser apenas a ponta do *iceberg* de alguma problemática mais complexa, a saber, a mudança da sede de Florianópolis (SC) para São Paulo (SP);
- a identificação de sua origem e motivos;
- o mapeamento da arena organizacional e do jogo de forças que nela se protagonizava.

A opção pelo estudo de caso respalda-se em Yin (2005). Esse autor indica que o estudo de caso pode ser utilizado para testar hipóteses iniciais ou as relações entre algumas variáveis, sem relação direta de causa ou efeito. O estudo de caso possibilita a realização de inferências de relações causais com o acompanhamento da unidade de observação, permite o esclarecimento de causas múltiplas de determinado fenômeno e auxilia, ainda, no

entendimento geral de determinado sistema escolhido para análise. Além disso, ressalta-se que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento de uma dinâmica dentro de parâmetros próprios (RAGIN; BECKER, 1992; SELLTIZ *et al.*, 1965). Ele permite, também, realizar inferências a partir de observações de um objeto de estudo durante certo período de tempo (MILES; HUBERMAN, 1994), mostrando-se, portanto, apropriado neste caso.

A fim de ampliar o escopo de análise do trabalho, também foram consideradas as pesquisas em documentos e dados secundários produzidos pela organização, como relatórios, diagnósticos, programas e outros, conforme sugere Malhotra (2001). Isso favorece tanto a compreensão prévia às entrevistas sobre peculiaridades da empresa quanto, posteriormente, a análise dos dados coletados. Foram consultados diversos documentos internos, Intranet corporativa e sítios na Internet.

A entrevista semiestruturada foi definida como instrumento de coleta de dados. Para a elaboração do roteiro de entrevistas, foi realizada pesquisa bibliográfica prévia em livros, periódicos, jornais, dissertações, teses, entre outros, com o intuito de subsidiar o trabalho. A entrevista é o procedimento mais habitual no trabalho de campo e auxilia o pesquisador na busca de obtenção de informes contidos nas falas dos atores sociais.

Deve ser sistematizada e objetiva; não significa, portanto, uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que “se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores como sujeitos-objeto da pesquisa, que vivenciam determinada realidade que está sendo focada” (MINAYO, 2001, p. 57). Entrevista semiestruturada é considerada uma conversa a dois, com propósitos bem-definidos. A autora afirma, ainda, que os dados obtidos podem ser objetivos ou subjetivos e este segundo tipo relaciona-se aos valores, atitudes e opiniões dos sujeitos entrevistados. Os *workshops* foram preparados e desenvolvidos tomando-se como parâmetro as discussões apresentadas por Roesch (2005).

Do ponto de vista da pesquisa de campo, a auscultação foi modelada mediante a análise de dados secundários levantados em documentos da organização e de dados primários coletados de entrevistas individuais e grupais (*workshops*), com o público interno. E, ainda, opiniões/percepções de atores que se constituem nos principais *stakeholders* da entidade, para haver um contraponto com percepções externas.

O trabalho de campo para levantamento de dados primários de natureza qualitativa durou quase três meses, sendo entrevistadas 28 pessoas individualmente, além do *workshop* com profissionais de Florianópolis (SC), no total de 11 pessoas.

Para melhor compreensão da entidade e sua dinâmica interna e externa, o roteiro de entrevistas partiu de três grandes questões norteadoras. Tais questões relacionavam-se à compreensão da origem da entidade e seu direcionamento estratégico atual e futuro, evidenciando os vínculos com os elos institucionais e redes de trabalho e fatores ligados à gestão da instituição, autonomia em questões cotidianas, inclusive as que envolvem recursos físicos e financeiros.

Assim, foram propostas as seguintes questões centrais: a) por que existe um Observatório Social?; b) como se estabelece sua rede de relacionamentos?; c) no processo decisório e de gestão: qual a autonomia real do IOS?

## 4 COMPREENDENDO O IOS

A análise da intervenção realizada no IOS é apresentada neste artigo a partir das fontes de coleta e investigação adotadas. A primeira delas é o desenho da linha do tempo da instituição, com o objetivo de delinear os incidentes críticos (SCHEIN, 2008) que demarcaram a evolução histórica da entidade. Outra fonte é o levantamento dos elementos de seu ambiente interno e do contexto externo, condicionantes do desempenho da organização, os quais influenciaram o surgimento de um processo de mudança (PETTIGREW, 1985a; 1985b). A seguir, são apresentados aspectos essenciais resultantes dessa construção.

### 4.1 Mapeamento da linha do tempo

O IOS é uma ONG criada no Brasil, em abril de 2001, como associação civil de direito privado. Seus objetivos são a produção de conhecimento sobre a temática do desenvolvimento econômico e social, com ênfase nas questões laborais e das relações do trabalho, e a promoção dos direitos do trabalhador e da proteção ambiental (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL - IOS, 2006).

O IOS tem como foco o estudo do comportamento das empresas, cadeias produtivas e setores da produção econômica, no que concerne às relações do processo produtivo com as pessoas e com o meio ambiente. O IOS disponibiliza à sociedade e, em especial, aos sindicatos de trabalhadores os resultados de suas análises e pesquisas em publicações, sistemas de informações, *website* e na Revista Observatório Social. Sua equipe técnica, na maior parte composta de pesquisadores e especialistas, era constituída por 35 pessoas alocadas, em sua maioria, na sede nacional que funcionava em Florianópolis – Santa Catarina (SC) e nas sedes de São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e Manaus.

A sede nacional do IOS foi instalada, inicialmente, em Florianópolis (SC), em virtude de sua ligação original com outra iniciativa da Central Única dos Trabalhadores (CUT), a Escola Sindical Sul da Central Única dos Trabalhadores. Em sua origem, essa Escola estava voltada para a capacitação de dirigentes sindicais sobre as questões de relações de trabalho e justiça social, na globalização econômica. A idealização do IOS justificou-se pela necessidade de gerar conhecimentos acerca da cooperação e articulação sindical e estimular os gestores a adotarem essas práticas.

O IOS teve por sócios fundadores: uma entidade sindical, a CUT/Brasil; o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), que foi a primeira iniciativa de articulação institucional de sindicatos; e duas entidades dedicadas a pesquisas e estudos: a Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (Rede Unitrabalho) e o Centro de Estudos de Cultura Contemporânea (CEDEC), núcleo independente de estudiosos das questões sociais no Brasil. Seus representantes constituíam o Conselho Diretor, ao qual respondiam a Diretoria Executiva e um corpo técnico e administrativo, constituído por seis coordenadores.

Quando da realização deste estudo, os recursos financeiros do IOS provinham, a maior parte, do apoio da FNV Holanda e DGB Alemanha<sup>1</sup>. Entretanto, consciente da necessidade de assegurar sua sustentabilidade financeira e garantir sua autonomia, a entidade buscava ampliar, progressivamente, o número de parceiros brasileiros que financiavam as pesquisas e projetos. A direção desejava que o orçamento, que era sustentado majoritariamente com o apoio de recursos internacionais, tais como os oriundos da *Oxfam* e do *Solidarity Center* (USA), viesse a ser constituído por receita própria, gerada por projetos de pesquisa e assessoria e pelo apoio dos sindicatos.

Nessa mesma busca pela sustentabilidade, o Instituto ampliava a articulação com empresas que permitiam o levantamento e análise de suas práticas de gestão, o que se constituía no material por meio do qual eram gerados os resultados de pesquisa e os produtos de divulgação de informações e conhecimentos. Na visão dos dirigentes e colaboradores, tais esforços é que permitiriam que a imagem do IOS se consolidasse, justificando sua legitimidade nacional e internacional, não apenas junto à classe trabalhadora sindicalizada, como, também, junto ao empresariado, às autoridades governamentais e à sociedade como um todo.

A construção da linha do tempo do IOS, a partir de dados secundários obtidos em documentos da entidade e de dados primários coletados junto a depoentes que foram atores dessa história, permitiu identificar os principais marcos de sua trajetória, aqui resumidos:

- “A formulação do projeto”: quando a CUT tomou a iniciativa de criar um Observatório e entrou em contato com potenciais parceiros. O Observatório ainda era apenas uma ideia, até que se conseguiu definir o escopo de sua atuação: observar o comportamento sociotrabalhista das empresas multinacionais atuantes no Brasil, para verificar sua adesão às cláusulas da OIT.
- “A criação e implantação do Observatório”: o Observatório passou a ocupar um prédio da Escola Sul (SC), obedecendo à lógica de produção e disseminação de conhecimento específico para a formação de gestores sindicais. Uma crise política na Escola Sul provocou a necessidade de promover a repartição de espaços, técnicos e estrutura organizacional entre a Escola Sul e o Observatório. Em novembro de 2001, o IOS foi fundado oficialmente, com aprovação de seu Estatuto, e deixou de ser parte da estrutura organizacional da Escola Sul.
- “A evolução do Observatório”: a partir de 2002, o IOS começou a dar mais ênfase à constituição de equipe própria. Ocorreu a mudança das instalações físicas da Escola Sul para o centro da cidade de Florianópolis (SC). A diretoria do IOS estudou a possibilidade de transferir a sede da entidade para São Paulo (SP), visando à redução de custos, a mais proximidade com a direção da CUT e demais entidades fundadoras e à vantagem representada pela concentração de empresas e entidades empresariais na capital paulista. A notícia gerou forte resistência da equipe alocada na sede em Florianópolis (SC), tensionando a relação com o Conselho e identificando iminente conflito. Esse quadro originou a demanda da Diretoria Executiva por um projeto de assessoramento do processo de mudança, no qual se verifica que não se tratava apenas

<sup>1</sup> A *FNV* é a central sindical holandesa que conta com 14 sindicatos nacionais e aproximadamente 1,2 milhão de trabalhadores sindicalizados. Seu braço para cooperação internacional é a *FNV Mondiaal*. A *DGB* é a central sindical alemã que conta com oito sindicatos nacionais e em torno de 8 milhões de trabalhadores sindicalizados. Seu suporte ao IOS se dá pela *DGB Bildungswerk* (seu braço para a Formação Sindical que também atua internacionalmente) na América Latina e África do Sul. Ambas as centrais têm tradição de intensa cooperação internacional com entidades sindicais brasileiras desde a década de 1980.

de uma transferência de endereço, mas da necessidade de se delinear um processo de transformação da organização mediante a participação e o comprometimento dos próprios colaboradores. Teve início, aqui, a intervenção, que é objeto do presente artigo.

- Em março de 2005, a sede foi transferida para São Paulo (SP). O clima da organização, no momento de sua mudança para São Paulo, caracterizava-se por sentimentos contraditórios por parte das pessoas. De um lado, havia sentimento de perda de competências, a partir da saída dos vários técnicos, que não se dispuseram a deslocar-se para São Paulo. De outro, também, havia a esperança de que, com a sede finalmente localizada em São Paulo, o nó interno criado em torno dessa mudança seria desatado e os trabalhos da organização retomados.

## 4.2 Aspectos do ambiente interno

Os atores sociais constituintes da rede de relacionamento do IOS podem ser divididos em seis principais grupos: a) fundadores; b) financiadores; c) *stakeholders*; d) direção do IOS; e) técnicos (SP/SC); f) coordenadores. Cada qual apresentou uma abordagem diferenciada da situação vivida pelo Instituto e das perspectivas que se lhe apresentavam, em face do cenário de mudanças vivenciado pela entidade. Interpretando as opiniões e percepções coletadas junto a esses diferentes grupos de pessoas, foi possível listar alguns problemas centrais do Instituto naquele momento:

- Certo distanciamento do Conselho Diretor do cotidiano do IOS, o que se manifesta na baixa frequência dos conselheiros às reuniões, entre os diversos atores da entidade, para discutir questões de interesse do Observatório;
- dificuldades na unificação de equipes com perfis e origens distintas, gerando problemas de ordem funcional e relacional. Era recorrente que colaboradores oriundos de cada uma das diferentes entidades fundadoras do IOS tivessem conflitos de ideias e de posicionamentos políticos e técnicos que dificultavam o trabalho em equipe e a comunicação interna;
- um padrão de financiamento crescentemente ancorado em receitas de projetos, as quais apresentavam forte variação, contrapondo-se ao aumento de despesas fixas, com a equipe própria, o pessoal administrativo, etc. A passagem da organização de um cenário de sustentação financeira via captação de recursos de apoiadores para o de autossustentabilidade gerava insegurança na equipe e controvérsias sobre a própria missão do Instituto;
- a direção da Central Única de Trabalhadores (CUT) vinha assumindo o posicionamento de restringir os trabalhos do IOS às entidades sindicais cutistas e, ainda assim, somente àquelas que mantinham em dia o pagamento das contribuições à Central. Segundo muitos depoentes, essa decisão colocava em xeque a característica de intersindicalidade peculiar ao IOS, que fora um dos principais atributos de sua criação, chocando-se com a filosofia de articulação e colaboração interorganizacional, que fundamentara a instituição de uma entidade dedicada à geração e disseminação de conhecimentos em gestão;
- as polêmicas e paradoxos oriundos desses conflitos de ideias eram indicativos, para os atores do panorama interno do Instituto, de que ele não contava com um direcionamento estratégico definido, nem com diretrizes e prioridades claramente estabelecidas. Como se relacionar com parceiros e clientes? Quais os projetos e produtos que devem constar de seu portfólio? Qual a imagem institucional que o IOS deve transmitir aos seus públicos? Estes são exemplos de indagações para as quais não havia respostas unânimes ou havia múltiplas e, às vezes, conflitantes orientações;

- a carência de clareza de uma visão estratégica da organização provocava indefinição da estrutura organizacional, tornando aleatória a distribuição de poder e distorcendo os atributos e requisitos dos papéis desempenhados pelas pessoas;
- os processos internos de gestão não foram desenhados. Na prática, cada gestor adotava os procedimentos que considerava adequados, geralmente oriundos de experiências profissionais anteriores e de uma visão pessoal de como deveria ser o funcionamento da organização ou de sua área. No âmbito da gestão das pessoas, essa ausência de formalização e padronização gerava situações de inequidade e dissonância cognitiva;
- como era de se esperar, tais problemas induziam os entrevistados a manifestar a percepção de um clima organizacional deteriorado. A “ponta do iceberg” desse clima era a tensão gerada pela possível mudança da sede para São Paulo, sem que os colaboradores tivessem a oportunidade de participar da decisão. As pessoas estavam habituadas a um estilo de gestão informal, em um ambiente de raras regras e normas, no qual parecia existir abertura para participação e consultas, e sentiam-se violentadas pela perspectiva de que essas decisões fossem tomadas em um estilo mais autoritário.

Obedecendo à metodologia adotada, as informações coletadas sobre o contexto interno do IOS foram sistematizadas para serem analisadas conjuntamente com os próprios colaboradores do Instituto em *workshops* estruturados que permitem gerar as seguintes categorias analíticas do diagnóstico participativo:

- Modelo organizacional: observou-se a ausência de ações estruturadas visando organizar e administrar o Instituto. Ou seja, há uma lacuna quanto a seu efetivo modelo de funcionamento, gerando indefinições de âmbito estrutural, hierárquico e de distribuição de poder pela falta de clareza quanto a papéis, responsabilidades e formas apropriadas de atuação. É comum, na trajetória das organizações do terceiro setor, que, na sua etapa inicial, apresentem baixa estruturação dos aspectos organizativos e administrativos e que o aperfeiçoamento dessas características se constitua em um desafio do desenvolvimento organizacional;
- processos de gestão: percebeu-se uma lacuna quanto aos critérios e meios de proceder às decisões, falta de transparência nas comunicações internas e ausência de uma visão comum a todos do que é o Instituto. Tais problemas eram minimizados no dia-a-dia apenas pelo fato de que as pessoas estavam fisicamente próximas dos coordenadores e tinham facilidade de acesso a eles, para resolver as questões cotidianas que surgiam na operacionalização do trabalho. Entretanto, para uma organização desse tipo se manter, principalmente se estiver disposta a realizar mudanças, como era o caso do Instituto, essas relações informais e esses procedimentos não estruturados precisavam ser substituídos por processos e padrões definidos;
- gestão de pessoas: esta foi a categoria que apresentou o maior volume de informações acerca da insatisfação dos profissionais com a gestão do IOS. Análise aprofundada mostrou indícios de que as equipes e os profissionais sentiam-se carentes de reconhecimento, com baixa autoestima e desorientados com as incertezas provocadas pelas mudanças que se anunciavam na organização. Vários relatos ressaltavam forte identidade das pessoas com o IOS e com sua proposta original, a qual, entretanto, estava fragilizada em virtude da condução incoerente da provável mudança. Essa é uma situação recorrente nas organizações do terceiro setor, que vivenciam um processo de transformação: as pessoas sentem-se identificadas com “a causa”, o motivo de ser da entidade e, se este é modificado pela mudança em curso, quebra-se o vínculo de adesão aos propósitos institucionais;

- políticas organizacionais: os profissionais do IOS observavam que o entrosamento entre parceiros e fundadores era frágil, que havia ausência de esforços conjuntos para criar e implementar políticas e práticas que aperfeiçoassem a gestão da entidade. Essa percepção de que os dirigentes, fundadores e conselheiros eram indiferentes aos desafios técnicos e administrativos do Instituto sinalizava, na opinião desses profissionais, que havia um vazio de liderança, prejudicial ao desenvolvimento da organização;
- infraestrutura: a necessidade de mudança das instalações foi estabelecida, desde o primeiro momento da intervenção, como único fator gerador da instabilidade, que se verificava no corpo funcional do IOS. Entretanto, na verdade, ela se constituía em um estopim que desencadeou resistências e conflitos que já estavam latentes no contexto interno da organização.

### 4.3 Aspectos do contexto externo

Para identificar a rede de relacionamentos do IOS e como esses *stakeholders* influíam no desempenho e nas perspectivas de futuro da entidade, a partir do ponto de vista dos colaboradores do Instituto realizou-se um *workshop* estruturado, com o objetivo de mapear esse cenário.

A leitura desses resultados permitiu visualizar como os participantes percebiam o desenho do mapa, ou seja, o grau de influência relativa que cada pessoa ou organização integrante da rede demonstrava exercer sobre o IOS. As principais constatações do mapa do quadro externo podem ser resumidas como:

- A maior aproximação da CUT do núcleo central do IOS demonstrava que havia nítida intervenção e interferência dessa organização sobre a linha de trabalho da entidade. Por outro lado, os demais parceiros fundadores (CEDEC, UNITRABALHO e DIEESE) já não se apresentavam mais próximos ou como corresponsáveis pelas atividades ou resultados do IOS;
- os financiadores internacionais eram considerados importantes para a manutenção do IOS, mas, na opinião dos participantes, eles não deveriam definir as atividades prioritárias do Observatório. A relação “ideal” deveria ser de troca, ou seja, os projetos e pesquisas deveriam atender, simultaneamente, aos interesses dos parceiros internacionais, mas, também, os do Observatório no Brasil. Era perceptível o desconforto com a possível ingerência das entidades financiadoras na escolha dos focos de pesquisa e das linhas de trabalho do Instituto, configurando-se um conflito recorrente entre as organizações do terceiro setor e os parceiros que lhes asseguravam os recursos financeiros;
- o DIEESE era considerado um modelo a ser seguido no que se refere à proposta de intersindicalidade e de relacionamento com parceiros e demais públicos. Contudo, ele não chegava a exercer influência sobre o IOS quanto a delinear políticas de relacionamento semelhantes;
- na discussão sobre o mapa de relacionamentos, despontou evidente preocupação de que houvesse concentração de pesquisas que privilegiassem sindicatos vinculados à CUT. Neste caso, o unilateralismo das atividades de pesquisa do IOS poderia prejudicar a qualidade dos trabalhos e os resultados finais, pela perda de diversidade de pontos de vista e situações. Na percepção dos financiadores internacionais, de forma mais geral, prevalecia o temor de ingerência da CUT nas questões técnicas, dificultando o diálogo do Observatório Social com as empresas e os trabalhadores em geral, como fora previsto na proposta de criação da entidade.

## 5 LIÇÕES APRENDIDAS

As análises dos contextos interno e externo do IOS permitiram identificar que, mais do que viabilizar algumas mudanças pontuais, entre as quais a das instalações físicas do Instituto, a entidade deveria procurar rever sua estratégia. Tal revisão deveria abranger desde os aspectos mais amplos (identidade, missão, visão) até aqueles mais específicos, incluindo nessa pauta:

- a necessidade de parceiros reais e não a simples manutenção de parceiros fundadores que não agregassem valor ao trabalho realizado;
- a definição do relacionamento com os financiadores, seu papel, limites de interferência no trabalho;
- quais os produtos mais apropriados à atividade-fim do IOS e a melhor forma de produzi-los; e
- identificação dos clientes reais e potenciais e suas demandas efetivas, para melhor direcionamento das atividades do Instituto no futuro.

Trata-se não apenas da abrangência em termos de conteúdos estratégicos e de caráter interno a serem elaborados, mas, ainda mais, da busca pela participação de outros atores, como o movimento sindical, empresas, associações e representantes da sociedade e governo, enfim, mais amplitude e alcance para a obtenção de melhores resultados. As organizações da sociedade civil, principalmente aquelas vinculadas a um propósito ideológico ou político, como parece ser o caso do IOS, tendem a apresentar uma dificuldade natural em articular-se com organizações que “não comungam do mesmo credo”. Isto se torna um fator debilitante de suas possibilidades de expansão e perenidade.

A possibilidade de mais proximidade com novos parceiros destacou-se como necessária para ampliar e fortalecer a rede de relacionamento do IOS. Mas, ao mesmo tempo, trata-se de uma recomendação questionável, porque o processo de identificar, entre os potenciais *stakeholders*, aqueles que poderão compartilhar alianças estratégicas vantajosas não é um processo simples. No caso do IOS, os parceiros fundadores foram imprescindíveis para empreender consolidar a entidade. Contudo, esses laços se fragilizaram com o tempo e cada qual seguiu sua própria trajetória, descartando as responsabilidades da colaboração e, em alguns casos, tornando-se, até mesmo, concorrente do Instituto.

Mudanças estruturais e nos processos de trabalho também pressupunham, ainda que mais intensamente no imaginário do grupo, uma perda de identidade. No caso do IOS, esse fato demonstrou ser um fator dificultador da adesão das pessoas ao processo de transformação organizacional. Isto porque a própria natureza do trabalho, baseada em conhecimento e pesquisa, implicava a autonomia no trabalho da equipe, a possibilidade de trabalhar com o discurso dos trabalhadores e a crença de que o IOS contribuía para a melhoria das condições de vida dos trabalhadores. Isso era potencialmente prejudicado pela pressentida intervenção da CUT na metodologia de trabalho, na seleção dos sindicatos atendidos e nas relações com os diversos públicos potenciais do Instituto.

A significativa dependência orçamentária do IOS em relação aos seus financiadores internacionais também permitia prever as possíveis pressões sobre a formação da equipe, a condução dos trabalhos e a formação de parcerias e contatos com empresas privadas e governo. Naquele momento, importantes financiadores, como a FNV Mondiaal (entidade holandesa) e a DGB alemã, demonstravam tranquilidade em relação ao futuro do Instituto,

porque consideravam a equipe técnica estável e afinada com uma sistemática de trabalho que consideravam adequada. Mas o desafio de alcançar a autossustentabilidade exercia, simultaneamente, efeito de atração e de repulsa no Instituto: a atração da perspectiva de funcionar com a autonomia oriunda da independência financeira e a ojeriza de assumir total responsabilidade pela geração de recursos a partir da própria capacidade de obter clientes pagantes por pesquisas, assessorias e publicações.

O IOS era uma entidade sem fins lucrativos, com estrutura patrimonial - de pequena dimensão, em termos de valores econômicos e financeiros. Voltada para o conhecimento, seu principal ativo era constituído de valores intangíveis, tais como seu capital intelectual, a credibilidade de seus trabalhos e a reputação técnica de sua equipe, os quais não se traduziam na forma convencional de representação patrimonial das organizações. Tais características assemelhavam o IOS a outras organizações cujo valor era aparentemente abstrato e fluido, mas legitimado por sua finalidade social. É dessa legitimidade que o Instituto deveria extrair sua identidade institucional, seus padrões culturais e as diretrizes estratégicas para orientar sua atuação.

No entanto, o diagnóstico na fase de auscultação do processo, aqui relatado, foi que as tensões geradas pelos diferentes atores, cada qual com interesses próprios, estavam invalidando o propósito central da existência do Instituto, o qual poderia representar avanço em países emergentes como o Brasil, em termos da preservação dos direitos laborais. A intervenção que modelou a gestão do processo de transformação do IOS provocou um período de transição mais longo do que o que fora planejado. Nesse período, efetivou-se a mudança da entidade para a cidade de São Paulo. No entanto, o IOS sofreu grandes perdas de profissionais que se recusaram a aderir ao processo. Em compensação, o Instituto logrou aproximar-se de elevado número de *stakeholders* e renovar sua relação com a CUT, a qual, embora fortalecida, não possibilitou que esta restringisse a atuação do IOS apenas aos sindicatos a ela associados. Vencida essa barreira, o Instituto pôde relacionar-se com todo o espectro de sindicatos interessados em seus trabalhos, estivessem ou não vinculados a qualquer uma das centrais sindicais.

Os principais financiadores internacionais renovaram seus apoios, porém, não antes de submeterem o Instituto ao escrutínio de auditorias formais. Isto sinalizou claramente para a entidade que a formalização dos procedimentos de gestão passaria a ser um requisito em substituição à relação paternalista que se instalara desde sua fundação.

Novos desafios de aperfeiçoamento institucional e administrativo estarão, sem dúvida, se impondo na trajetória do IOS, em função da dinâmica de mudanças do contexto externo e do processo de desenvolvimento contínuo da própria organização. Não é possível prevê-los com precisão, mas é provável que a experiência de ter gerido sua transformação na situação, aqui relatada, tenha tornado mais robusta a competência do Instituto em administrar as mudanças organizacionais que estão por vir.

## REFERÊNCIAS

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1996.

FISCHER, R.M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M.T.L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, R.M.; OGLIASTRI, E.; AUSTIN, J. *Parcerias sociais na America Latina*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

FNV MONDIAAL. [Portal]. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.fnv.nl/mondiaal>>. Acesso em: 16 de fev. 2006.

HELMUT, A. K. *Third sector policy at the crossroads*. Charlotte, NC - EUA: Taylor Print on Dema, 2000.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL (IOS). [Portal]. Disponível em: <[www.observatoriosocial.org.br](http://www.observatoriosocial.org.br)>. Acesso em: 16 de fev. 2006.

KOTTER, J. Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação. In: *Mudança*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEDFORD JR, G. *et al.* The phenomenon of large-scale organizational change. In: MOHRMAN, S. A. *et al.* (Orgs.). *Large-scale organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MILES, M.B.; HUBERMAN, M.A. *Qualitative data analysis*. California: Sage Publications, 1994.

MINAYO, M.C.S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, P.R. *Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar*. Rio de Janeiro: QualityMark, 1997.

PETTIGREW, A.M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER, E. (Eds.). *Doing research that is useful in theory and practice*. San Francisco: Jossey Bass, 1985a.

PETTIGREW, A.M. *The awakening giant: continuity and change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell, 1985b.

PETTIGREW, A.M.; FENTON, E.M. *The innovating organization*. SAGE Publications: London, 2000.

PETTIGREW, A.M. *The management of strategic change*. England: Blackwell Publishers, 1986.

RAGIN, C.C.; BECKER, H.S. *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. New York: Cambridge University Press, 1992.

ROESCH, S.M.A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2005.

SALAMON, L.M. (org.). *Global civil society: dimensions of the nonprofit sector*. Baltimore, MD - EUA: John Hopkins University Press, 1999.

SALAMON, L.M.; HELMUT, A.K. *Defining the Nonprofit Sector*. Manchester - UK: Manchester University Press, 1997.

SALAMON, L.M. *The State of Nonprofit America*. Washington - EUA: Brookings Institution, 2010.

SCHEIN, E. *Princípios da consultoria de processos*. São Paulo: Instituto Fonte Peiropolis, 2008.

SELLTIZ, C. *et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: HERDER, 1965.

SENGE, P.M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 2009.

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