



1ª Edição

Daniel da Silva Furtado



PROJETOS SOCIAIS E SOCIEDADE

SÃO PAULO | 2026



1ª Edição

Daniel da Silva Furtado



PROJETOS SOCIAIS E SOCIEDADE

SÃO PAULO | 2026

1.^a edição

Autor

Daniel da Silva Furtado

PROJETOS SOCIAIS E SOCIEDADE

ISBN 978-65-6054-354-6



PROJETOS SOCIAIS E SOCIEDADE

1.^a edição

SÃO PAULO
EDITORA ARCHÉ
2026

Copyright © dos autores e das autoras.

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença *Creative Commons Internacional* (CC BY- NC 4.0).



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

F981p Furtado, Daniel da Silva.
Projetos sociais e sociedade [livro eletrônico] / Daniel da Silva
Furtado. – 1. ed. – São Paulo, SP: Editora Arché, 2026.
55 p.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-65-6054-354-6

1. Gestão pública – Brasil. 2. Projetos sociais – Administração.
3. Políticas públicas – Modernização do Estado. 4. Administração
pública – Reformas institucionais. I. Título.

CDD 351

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Revista REASE cancelada pela Editora Arché.

São Paulo- SP

Telefone: +55 55(11) 5107-0941

<https://periodicorease.pro.br>

contato@periodicorease.pro.br

1ª Edição- *Copyright* © 2026 dos autores.

Direito de edição reservado à Revista REASE.

O conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade do (s) seu(s) respectivo (s) autor (es).

As normas ortográficas, questões gramaticais, sistema de citações e referenciais bibliográficos são prerrogativas de cada autor (es).

Endereço: Av. Brigadeiro Faria de Lima n.º 1.384 — Jardim Paulistano.

CEP: 01452 002 — São Paulo — SP.

Tel.: 55(11) 5107-0941

<https://periodicorease.pro.br/rease>

contato@periodicorease.pro.br

Editora: Dra. Patrícia Ribeiro

Produção gráfica e direção de arte: Ana Cláudia Néri Bastos

Assistente de produção editorial e gráfica: Talita Tainá Pereira Batista e José Rafael Santos da Silva.

Projeto gráfico: Ana Cláudia Néri Bastos,

Ilustrações: José Rafael Santos da Silva, Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista.

Revisão: Ana Cláudia Néri Bastos, José Rafael Santos da Silva e Talita Tainá Pereira Batista.

Tratamento de imagens: Ana Cláudia Néri Bastos

EQUIPE DE EDITORES

EDITORIA- CHEFE

Dra. Patrícia Ribeiro, Universidade de Coimbra- Portugal

CONSELHO EDITORIAL

Doutoranda Silvana Maria Aparecida Viana Santos- Facultad Interamericana de Ciências Sociais - FICS

Doutornada Alberto da Silva Franqueira-Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Me. Ubraniize Cunha Santos- Corporación Universitaria de Humanidades Y Ciencias Sociales de Chile

Doutorando Allysson Barbosa Fernandes- Universidad del Sol (UNADES)

Doutor. Avaeté de Lunetta e Rodrigues Guerra- Universidad del Sol do Paraguai- PY

Me. Victorino Correia Kinhama- Instituto Superior Politécnico do Cuanza Sul-Angola

Me. Andrea Almeida Zamorano- SPSIG

Esp. Ana Cláudia N. Bastos- PUCRS

Dr. Alfredo Oliveira Neto, UERJ, RJ

PhD. Diogo Vianna, IEPA

Dr. José Faijardo- Fundação Getúlio Vargas

PhD. Jussara C. dos Santos, Universidade do Minho

Dra. María V. Albaronedo, Universidad Nacional del Comahue, Argentina

Dra. Uaiana Prates, Universidade de Lisboa, Portugal

Dr. José Benedito R. da Silva, UFSCar, SP

PhD. Pablo Guadarrama González, Universidad Central de Las Villas, Cuba

Dra. Maritza Montero, Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Sandra Moitinho, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Eduardo José Santos, Universidade Federal do Ceará,

Dra. Maria do Socorro Bispo, Instituto Federal do Paraná, IFPR

Cristian Melo, MEC

Dra. Bartira B. Barros, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Roberto S. Maciel- UFBA

Dra. Francisne de Souza, Universidade de Aveiro-Portugal

Dr. Paulo de Andrada Bittencourt – MEC

PhD. Aparecida Ribeiro, UFG

Dra. Maria de Sandes Braga, UFTM

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores se responsabilizam publicamente pelo conteúdo desta obra, garantindo que o mesmo é de autoria própria, assumindo integral responsabilidade diante de terceiros, quer de natureza moral ou patrimonial, em razão de seu conteúdo, declarando que o trabalho é original, livre de plágio acadêmico e que não infringe quaisquer direitos de propriedade intelectual de terceiros. Os autores declaram não haver qualquer interesse comercial ou irregularidade que comprometa a integridade desta obra.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Editora Arché declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art.º 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *ecommerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

RESUMO

Em um momento de crescente busca por parte das empresas, tanto públicas como privadas, por ligar a gestão a termos como pró-atividade, resiliência, efetividade, eficiência, eficácia, relações pessoais, inteligências múltiplas, competências e habilidades e principalmente a noção fundamental de capacidade, neste momento se exige do setor público um novo modelo de organização e funcionamento do aparelho de Estado. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo discutir as reformas que estão acontecendo com o intuito de modernizar os projetos sociais da sociedade, que estão sendo implantadas especialmente no Brasil. Especificamente, visa mostrar alguns princípios básicos que devem compor um modelo de institucionalização da gestão pública. Para isso, utilizou-se como procedimento metodológico de uma pesquisa bibliográfica em diferentes tipos de fontes, como livros, artigos e revistas eletrônicas que abordassem sobre o assunto.

Palavras-chave: Setor Público. Estado. Gestão Pública.

ABSTRACT

At a time when companies, both public and private, are increasingly seeking to link management to terms such as proactivity, resilience, effectiveness, efficiency, efficacy, interpersonal relationships, multiple intelligences, competencies and skills, and especially the fundamental notion of capacity, the public sector is now required to adopt a new model of organization and functioning of the State apparatus. In this context, this work aims to discuss the reforms that are taking place with the intention of modernizing social projects in society, which are being implemented especially in Brazil. Specifically, it aims to show some basic principles that should compose a model for the institutionalization of public management. To this end, bibliographic research was used as a methodological procedure, drawing on different types of sources, such as books, articles, and electronic journals that addressed the subject.

Keywords: Public Sector. State. Public Management.

RESUMEN

En un momento en que las empresas, tanto públicas como privadas, buscan cada vez más vincular la gestión con conceptos como proactividad, resiliencia, efectividad, eficiencia, eficacia, relaciones interpersonales, inteligencias múltiples, competencias y habilidades, y especialmente la noción fundamental de capacidad, el sector público se ve ahora obligado a adoptar un nuevo modelo de organización y funcionamiento del aparato estatal. En este contexto, este trabajo tiene como objetivo analizar las reformas que se están llevando a cabo con la intención de modernizar los proyectos sociales en la sociedad, implementadas especialmente en Brasil. Específicamente, busca mostrar algunos principios básicos que deberían conformar un modelo para la institucionalización de la gestión pública. Para ello, se utilizó una investigación bibliográfica como procedimiento metodológico, recurriendo a diferentes tipos de fuentes, como libros, artículos y revistas electrónicas que abordan el tema.

Palabras clave: Sector público. Estado. Gestión pública.

APRESENTAÇÃO

Observa-se que o processo de construção histórica dos projetos sociais se concebe em três momentos a se analisar: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Com o advento histórico político-social brasileiro, houve um efeito social de complementaridade e não se perdeu drasticamente nenhum aspecto relevante deles.

Em consonância com os dois aspectos de transformação institucional para entendimento da gestão pública, pode-se depreender o desenvolvimento estratégico quando o foco é a eficiência, a efetividade e a eficácia dos projetos sociais, não exclusivamente sob a égide do historicismo, mas, sobretudo, fundamentando-se na abordagem social, política, econômica, cultural, tecnológica e humana.

Neste novo modelo de gestão, o ato colaborativo sendo o fator norteador dos processos de descentralização e pró-atividade dos segmentos envolvidos e comprometidos com a “coisa pública”.

Pensando nestes novos modelos de gestão, este trabalho tem como objetivo discutir as reformas que estão acontecendo com o intuito de modernizar os projetos sociais pública, que estão sendo implantadas especialmente no Brasil. Especificamente, visa mostrar alguns princípios

básicos que devem compor um modelo de institucionalização dos projetos sociais.

A pesquisa também procura analisar criticamente as matrizes teórico-metodológicas do MEG (Modelo de Excelência de Gestão), como uma alternativa neste processo de institucionalização da gestão pública.

As principais metodologias de pesquisa que, reunidas, compõem a abordagem metodológica deste projeto são: pesquisa de fontes históricas e documentais, revisão bibliográfica e análise qualitativa e comparativa.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 01	16
FUNDAMENTOS DA GESTÃO PÚBLICA, DEMOCRACIA E RESPONSABILIDADE ADMINISTRATIVA	
CAPÍTULO 02	24
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GOVERNANÇA E MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE ADMINISTRAÇÃO	
CAPÍTULO 03	33
INSTITUCIONALIZAÇÃO, TEORIA CRÍTICA E DESAFIOS DA MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL	
CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ÍNDICE REMISSIVO	51

CAPÍTULO 01

FUNDAMENTOS DA GESTÃO PÚBLICA, DEMOCRACIA E RESPONSABILIDADE ADMINISTRATIVA

FUNDAMENTOS DA GESTÃO PÚBLICA, DEMOCRACIA E RESPONSABILIDADE ADMINISTRATIVA

A gestão pública nasceu e foi criada ao longo dos séculos para ser a ferramenta de administração do Estado para execução da vontade dos governados em relação a si mesmos e os outros. Nesta perspectiva, a gestão pública não está centrada somente em si, mas, sobretudo, no bem comum, por meio de ações, atividades, projetos e programas que permitam acessibilidade a garantias fundamentais preconizadas pela Constituição Federal. Há que se debruçar sobre aspectos gerenciais e gestacionais pautados nas relações indissociáveis dos direitos humanos.

A administração pública fomenta as relações sociais por meio de pensamentos de liberdade, fraternidade e igualdade. Estas questões se tornam indivisíveis, interdependentes e prioritárias quando se observa o objetivo de oferta de serviços e bens públicos ao cidadão que deles necessitar, de forma indiscriminada e com qualidade social.

Para Lima Barreto (2006), gestão é a capacidade de fazer o que precisa ser feito. Em uma gestão pública, não se pode esquecer a capacidade de se atentar e permanecer no posicionamento da organização

planejada, para que assim, a missão possa ser cumprida, que neste caso primordial é o desenvolvimento da cidade em benefício ao povo que nela reside. Lima ainda acredita que uma boa organização na gestão pública está relacionada à uma alta capacidade de gestão, que por sua vez, relaciona-se com a “melhor relação entre recurso, ação e resultado”.

De acordo com Gomes (2009), o chamado foco no cidadão, isto é, a percepção do cidadão em toda a sua amplitude, abrangendo suas necessidades e demandas como usuário e cliente, como contribuinte e como ator político principal, e a busca do seu atendimento de modo inequivocamente preferencial e com qualidade, re-legitimando o próprio Estado.

Com relação às avaliações de desempenho, é fundamental resgatar e fortalecer os critérios de mérito para a ocupação, o exercício e a evolução nos cargos e funções públicas, de forma a substituir ou aperfeiçoar critérios como o de senioridade ou de avaliações de competência apenas na entrada do serviço público (GOMES, 2009).

Isto tem uma carga muito importante, segundo Gomes (2009), quanto à prestação dos serviços públicos, a burocratização dos processos administrativos, o apego excessivo às normas, o exercício assoberbado

de controle sobre meios, características marcantes em processos ou setores de muitas instituições públicas, tornam imperativa a mudança em direção à maior flexibilidade na condução dos serviços e políticas públicas pelos gestores.

A última tentativa consistente no Brasil de fazer uma ampla Reforma do Estado foi tentada no Governo Fernando Henrique Cardoso, com a promulgação da Emenda Constitucional nº19 de 04 de junho de 1998, que trata do Plano Diretor de Reforma do Estado. Inicialmente conhecida como Administração Pública Gerencial e, nos dias de hoje, alinhada aos preceitos da Nova Gestão Pública, tal iniciativa encerra propostas como publicação da prestação de serviços públicos, flexibilização da estabilidade do funcionalismo com a incorporação da possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho e a contratualização de resultados com prestadores de serviços, públicos e privados, dentre outras (GOMES, 2009).

Cabe ainda destacar, o que simboliza bem o espírito da reforma, a mudança promovida pela Emenda 19 no caput do artigo 37 da Constituição Federal: o acréscimo da eficiência como princípio constitucional da Administração Pública, ao lado da legalidade,

impessoalidade, moralidade e publicidade.

Segundo Rezende (2004), cabe ao gestor contemporâneo, que possui em seus sistemas operacionais e de gestão as rápidas combinações e processamentos de diversas fórmulas já testadas nas linhas de montagem de Ford e nos organogramas de Fayol não é facultada a opção de "planejar, organizar, dirigir e controlar" sem um olhar muito mais maduro e contextualizado.

Segundo Gomes (2009), a governança e a responsabilidade social empresarial são dois novíssimos conceitos, gestados por 40 (quarenta) longos anos pelos administradores, que agora não podem deixar de ser aplicados nas pequenas, médias e grandes organizações e que implicam na mudança de mentalidade e de cultura de todos os envolvidos com a organização (pública, privada ou do terceiro setor).

A governança implica, dentre outros, em garantir a continuidade de processos e não apenas em atender apelos daqueles que não possuem a visão do todo e que se firmam em posições que podem levar a pique a sustentabilidade e a credibilidade organizacional prejudicando o meio ambiente ou um grupo bem maior de pessoas da mesma sociedade.

A responsabilidade social empresarial, por sua vez, implica

diretamente na postura de respeito e proteção ao meio ambiente, à cultura e às pessoas, fazendo-se adotar um posicionamento de construção coletiva de estruturas que possam melhor atender aos anseios das pessoas envolvidas.

Na gestão pública, os administradores passam também a serem chamados às novas responsabilidades, muito mais complexas, porém muito mais saudáveis instituídas pela Constituição Federal de 1988 e que se desdobraram na Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 04/05/2000) e Lei de Transparência na Gestão Pública (Lei Complementar 131, de 27/05/2009).

O gestor moderno, segundo Rezende (2004), passa a atuar com instrumentos de legitimação da esfera de decisão política como os diversos e importantes Conselhos e as rotinas da execução orçamentária e fiscal, que vão gerar os cobrados Relatório de Gestão Fiscal - RGF e Relatório Resumido de Execução Orçamentária - RREO.

O déficit de governabilidade é historicamente um dos maiores problemas da gestão do setor público brasileiro, pois os agentes políticos nunca priorizaram uma formação adequada para lidar com a Administração Pública. Em função disso, sempre insistem em criticar o

funcionamento da “máquina” e o “corporativismo dos servidores públicos”. Tais argumentos condicionam sobremaneira o modo pelo qual a Administração Pública é percebida pela opinião pública.

Essa perspectiva é limitada porque assume que os valores, as atitudes e as crenças prevalecentes no seio da opinião pública em um determinado momento refletem verdades estabelecidas. Na verdade, esse elemento reproduz em tão-somente parte do processo de formação de opinião, um consenso que resulta do choque de pontos de vista acerca de questões controversas, delicadas e ainda suscetíveis de discussão.

Desde uma perspectiva de resultados, ainda não se pode afirmar com segurança que a democracia seja a solução definitiva. Porém, aparece no cenário ocidental como a forma de governo adotada por quase todas as sociedades

Odría (1997) constata que no mundo ocidental, o único critério de legitimação aceito para a ostentação do poder e para a condução de uma sociedade é o critério democrático (nas sociedades orientais, a teocracia ainda desempenha um papel na organização política de algumas nações). Levando em consideração a história dos países latino-americanos, o termo democracia converteu-se em uma expressão valorizada em si

mesma, quase que independente do seu conteúdo. Esse talvez seja o maior risco que enfrentam países como o Brasil para consolidarem as suas democracias.

De acordo com Gomes (2009), todos os atos de projetos sociais, não apenas pela transparência, mas identicamente pela geração da confiança num conjunto normativo estabilizado. Afirmção esta que também não pode ser relativizada na Gestão Pública, cuja agenda impõe que se dê consequência às profundas noções da democracia participativa, com caráter inclusivo da sociedade civil, dos servidores públicos e pela adoção de instrumentos de gestão que consolidem um modelo capaz de solidificar o princípio de governar através da discussão democrática.

CAPÍTULO 02

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GOVERNANÇA E MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE ADMINISTRAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GOVERNANÇA E MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE ADMINISTRAÇÃO

O ideal democrático ainda permanece sendo uma utopia, pois o sentido da radicalização na democracia não comporta ambiguidade na defesa do Estado Democrático de Direito.

O planejamento serve não só para as empresas, serve também para o poder público, as pessoas ou organizações, que tenham um objetivo e que para alcançá-lo precise fazer um plano de acompanhamento de recursos financeiros, humanos e materiais.

Nesse caso, o planejamento deve ser feito sempre que surgirem novas atividades ou projetos, ele deve ser feito em qualquer atividade; fazer um planejamento é colocar no papel e na prática qual o melhor caminho para alcançar o seu objetivo, corrigindo os erros.

Segundo o Art.30, § 8º da Constituição Federal “compete aos Municípios promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle de uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano.

O governo municipal através do plano diretor, elaborado com a ajuda da sociedade de seu município, de todos os municípios com mais

de 20.000 habitantes elaboraram o plano diretor, que é um planejamento municipal para a ocupação territorial do município, podendo assim impedir ocupações predatória, antecipando problemas futuros, como esgoto, trânsito, áreas verdes e etc.

Diante disso, a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, intitulada Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, mediante ações em que se previnam riscos e corrijam desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, destacando-se o planejamento, o controle, a transparência e a responsabilização como premissas básicas.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (2016), o MEG está baseado em três princípios fundamentais. Em primeiro lugar, uma organização é compreendida como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. Em segundo, as organizações são aptas a desenvolver seu aprendizado por meio do ciclo PDCA (do inglês, Plan, Do, Check, Action). Em terceiro, o sucesso de uma organização está diretamente relacionado à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes.

Além disso, um dos pressupostos do MEG é de que, para haver

continuidade nas operações de uma organização, está também deve satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade de forma ética, sobretudo por meio do cumprimento da legislação e da preservação do meio ambiente.

A estrutura básica do MEG é composta, segundo a FNQ (2016), por onze fundamentos e oito critérios de excelência. Esses oito critérios de excelência, por sua vez, estão subdivididos em vinte e três itens, dezessete de enfoque e aplicação e seis de resultados, cada um dos quais com requisitos específicos e uma pontuação máxima.

Os fundamentos do MEG são: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização de pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. Já os critérios de excelência são: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

A lógica do MEG pode ser resumida nas quatro etapas do ciclo PDCA FNQ (2016):

Planejamento: A liderança tem papel fundamental nas etapas de

planejamento do MEG. Em primeiro lugar, deve buscar identificar e conhecer as necessidades e expectativas dos clientes e da sociedade e, com base nessas informações, estabelecer os princípios da organização. A seguir, por meio da prática e da vivência dos fundamentos da excelência, a liderança deve promover a cultura da excelência na organização. Cabe à liderança também analisar o desempenho da organização e executar, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando, desse modo, o aprendizado organizacional. Por fim, a liderança deve formular estratégias que direcionem a organização e o seu desempenho, determinando sua posição competitiva. As estratégias formuladas pela liderança devem ser desdobradas em todos os níveis da organização, por meio de planos de ação de curto e longo prazos, e os recursos necessários para sua implementação devem ser alocados. A implementação das estratégias deve ser permanentemente avaliada e os correspondentes planos de ação, monitorados. Além disso, deve-se responder rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo

Desenvolvimento, ou execução: As pessoas devem estar capacitadas e satisfeitas para desempenhar suas funções em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência. Os processos devem

ser executados e gerenciados para criarem valor aos clientes e aperfeiçoarem o relacionamento com fornecedores. Os custos e investimentos devem ser planejados e controlados adequadamente e os riscos financeiros, quantificados e monitorados.

Controle: Os resultados em relação à situação econômico-financeira da organização, aos clientes, ao mercado, às pessoas, à sociedade, aos processos e aos fornecedores devem ser mensurados e comparados com as metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Ação: Essa comparação analítica gera informações e conhecimento para toda a organização, complementando o ciclo PDCA. Tais informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias em todos os níveis.

O processo de consolidação da FNQ como centro difusor de práticas de gestão no Brasil, e do MEG como paradigma de excelência em gestão sugerem que o conceito de institucionalização, enquanto categoria de análise, pode contribuir para a composição de um esquema geral analítico-interpretativo dos problemas propostos.

Embora a teoria institucional não tenha desenvolvido um consenso mínimo sobre seus conceitos-chave, nem “... um conjunto de variáveis-padrão” ou “... uma metodologia padronizada de pesquisa”, a institucionalização, compreendida não só como uma “variável-atributo”, mas também como “processo” (TOLBERT; ZUCKER, 1998), pode oferecer uma perspectiva analítica mais aprofundada, tanto quanto reveladora, de dinâmicas e implicações intrínsecas aos processos de objetivação.

O conceito de institucionalização, tal como aplicado pela teoria institucional, desenvolveu-se sob a perspectiva do interacionismo simbólico, com base na abordagem proposta por Berger e Luckmann (2008), para o processo de “construção social da realidade” entre atores e grupos sociais.

Para esses autores, a institucionalização define-se como uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores e constitui um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros”, uma vez que a transmissão dos valores, normas e regras construídos pelo grupo social aos outros indivíduos do grupo” ocorre por meio da socialização primária e secundária, reproduzindo o imaginário

social” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 392-3).

Para Motta e Vasconcelos (2002), uma vez institucionalizados, normas, regras, hábitos e quaisquer outros padrões de conduta e comportamento são tidos como certos e autoevidentes por um dado grupo social; uma verdade aceita naturalmente para os membros desse grupo e que inspira suas ações e práticas sociais.

A aplicação do conceito de institucionalização foi progressivamente estendida pelos estudos organizacionais à análise das organizações e do ambiente inter-organizacional. A abordagem institucional compreende essas duas dimensões como “arenas sociais”. Tanto indivíduos e grupos sociais, quanto organizações formulam suas estratégias de ação com base nos sentidos atribuídos às regras de funcionamento institucionalizadas na organização e na sociedade (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.395).

Ainda segundo Motta e Vasconcelos (2002), o processo de institucionalização desenvolve-se em três etapas fundamentais. A pré-institucionalização, em que se instituem comportamentos padronizados para a solução de problemas e os significados atribuídos às ações tornadas habituais tornam-se generalizados.

A semi-institucionalização, em que se alcança certo grau de consenso entre os gestores organizacionais sobre os padrões adotados, impulsionando a difusão e adoção desses padrões por outras organizações.

A última é a institucionalização total, na qual esses padrões se propagam para todo o grupo e adquirem “exterioridade”, isto é, “realidade própria”. Nessa etapa, os novos membros passam a tratar esses padrões como fatos sociais, assegurando a continuidade histórica da estrutura.

CAPÍTULO 03

INSTITUCIONALIZAÇÃO, TEORIA CRÍTICA E DESAFIOS DA MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL

INSTITUCIONALIZAÇÃO, TEORIA CRÍTICA E DESAFIOS DA MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL

A institucionalização de padrões e formas de representação, tanto ao nível organizacional como inter-organizacional, origina padrões que se impõem como “... necessários e até mesmo únicos aos demais grupos ou organizações”. Esses padrões, uma vez incorporados, passam a conferir “legitimidade” e tornam-se fonte de distinção, reconhecimento e recursos para os indivíduos, grupos ou organizações que os incorporem, ampliando a capacidade de sobrevivência e as chances de sucesso destes últimos. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.394).

No plano da organização, os diversos grupos de indivíduos concorrem entre si para impor suas soluções, de modo que estas se “naturalizem” em princípios, valores, normas e rotinas de trabalho, percebidos e internalizados pelos indivíduos dos demais grupos como elementos objetivos da realidade (MOTTA; VASCONCELOS, 2002)

No plano inter-organizacional, as organizações em dado setor institucional buscam influenciar-se mutuamente, competindo para estabelecer modelos e símbolos predominantes em dado ambiente, que, uma vez, institucionalizados, tornar-se-ão habituais e rotineiros e

influenciarão a ação das demais (MOTTA; VASCONCELOS, 2002)

Em oposição à teoria dos sistemas abertos, que compreende as trocas com o ambiente como o fator gerador de mudanças na organização, a abordagem institucional considera que as mudanças são geradas pelos mecanismos de institucionalização. Para os institucionalistas, não é a adaptabilidade às mudanças do ambiente nem a performance da organização que garantem sua sobrevivência, mas o grau de conformidade ao modelo institucionalizado, “... independentemente de quais sejam esses modelos”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Instâncias regulatórias supra-organizacionais, como o Estado, associações profissionais, associações corporativas, entidades normalizadoras ou certificadoras, entre outras, desempenham papel relevante no processo de institucionalização, uma vez que podem constranger as organizações a conformarem-se aos padrões e modelos institucionalizados por meio de ações de coerção, normalização ou autorização, indução e de mimetismo organizacional. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

As organizações são induzidas a adotar o modelo como meio de

obtenção de prestígio e reconhecimento (incluindo aspectos como imagem da marca e diferenciação no mercado), além de adquirirem a percepção de o modelo até então utilizado por elas está ultrapassado ou não é tão eficiente quanto a nova referência (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.399)

Segundo Motta e Vasconcelos (2002), a teoria institucional também propõe um debate sobre o grau efetivo de incorporação das mudanças organizacionais produzidas pela adoção de modelos institucionalizados. Segundo alguns institucionalistas, essas mudanças seriam apenas superficiais, uma espécie de “cerimonialização” das práticas e rotinas da organização.

A organização formal, fragilmente interligada e coordenada, coexistiria com a “organização informal”, que viola normas, subverte processos de avaliação e inspeção e inviabiliza a implementação de decisões.

Esse argumento formulado pela abordagem institucional tem sofrido críticas por sua ambiguidade em relação às características atribuídas por Berger e Luckmann (2008) às estruturas institucionais. Para esses autores, tais estruturas seriam consideradas eficazes e

necessárias pelo grupo, e constituiriam uma importante força causal de padrões estáveis de comportamento.

Algumas teorias auxiliam no entendimento do processo de gestão proposto pela FQN (2016) no seu modelo de institucionalização da Gestão.

A teoria crítica surgiu e se desenvolveu com base na pesquisa e nos estudos desenvolvidos pela Escola de Frankfurt. Os pioneiros da teoria crítica foram Theodor Adorno e Marx Horkheimer, sobretudo com suas críticas aos “mitos da modernidade” (ALVESSON; DEETZ, 1998) (razão instrumental, interesses universais, emancipação da sociedade) e aos produtos da modernidade (indústria cultural).

A teoria crítica aponta para a perda do conteúdo emancipatório da modernidade e procura evidenciar o caráter de dominação material e ideológica que o projeto moderno acabou por adquirir. Ao invés de libertar e emancipar, a modernidade que de fato se realizou reproduz a exploração e a dominação de classe.

Embora desenvolvida nas primeiras décadas do século XX, a tradição da Escola de Frankfurt manteve-se e renovou-se nas ciências sociais e na filosofia por meio de “herdeiros”, como Jürgen Habermas,

com sua teoria da ação comunicativa.

Diferentemente da abordagem pós-moderna, a teoria crítica não abandona as “grandes narrativas” nem o projeto da modernidade em si, mas busca recuperar justamente o conteúdo de emancipatório que esse projeto continha em suas origens iluministas e que a primazia da razão instrumental obscureceu. O objetivo da teoria crítica é esclarecer como operam os mecanismos de dominação social e contribuir com isso para o fim da exploração e a emancipação da sociedade.

No contexto organizacional, a projeto moderno é representado pela “instrumentalização das pessoas e da natureza” e pela aplicação do conhecimento técnico-científico – produzido com base em modelos epistemológicos “racionalis”, como o positivismo. Os objetivos são a obtenção de “resultados previsíveis” e a “resolução técnica de problemas”, que permitam alcançar o “êxito econômico e social”, definido basicamente como “acumulação de riquezas por parte de quem investe na produção” e “consumo por parte dos consumidores” (ALVESSON; DEETZ, 1998, p.232).

O programa de pesquisa em estudos organizacionais desenvolvidas pelos teóricos críticos visa justamente a evidenciar

mecanismos de dominação tais como “o domínio do raciocínio instrumental, “o cerceamento do discurso” e o conflito entre dominação e consentimento (ALVESSON; DEETZ, 1998, p.238).

Dessas perspectivas de análise e pesquisa, talvez a crítica à ideologia seja uma das mais relevantes e plenas de significado e consequência para a interpretação das organizações. A naturalização da ordem social - isto é, o modo como um mundo construído social e historicamente se objetiva e adquire um caráter necessário, racional e autoevidente - a imposição de interesses de classe como universais, a negação do conflito, o domínio pela razão instrumental, a conquista da hegemonia, o modo como o consentimento é orquestrado (ALVESSON; DEETZ, 1998) são abordagens que reintroduzem o conflito nos estudos organizacionais.

Uma vez que se inserem na realidade social e são constitutivas dessa mesma realidade, as organizações são arenas nas quais as clivagens e os conflitos sociais e políticos se engendram e se reproduzem, e a tensão entre indivíduo (racionalidade limitada) e estrutura (sobre-determinação) se expressa e se evidencia.

Além de analisar os mecanismos pelos quais as relações de

dominação operam no âmbito organizacional, a teoria crítica pode ajudar também a compreender como tais mecanismos se trasladam e reproduzem em contextos locais, esclarecendo a lógica de reprodução das relações de dominação em desigualdades entre países.

Esse enfoque pode estender-se com algum proveito também à crítica epistemológica. Segundo Bertero, Caldas e Wood Jr (1999), a produção acadêmica brasileira em Estudos Organizacionais tem se caracterizado como periférica e sem originalidade e tende a espelhar o que o país tende a ser na maioria das áreas: uma imitação opaca do que acontece em centros mais desenvolvidos.

Para Wood Jr. (1998), num momento em que gurus internacionais e modismos gerenciais avançam sobre os corações e mentes locais, a teoria crítica e o pós-modernismo parecem abordagens adequadas para analisar a importação de tecnologia gerencial e nossa nova relação com o estrangeiro.

De acordo com essa perspectiva, Wood (1998), propõe algumas linhas de pesquisa, entre as quais: análise em profundidade da “espetacularização”; ir além do “discurso oficial” e “dar voz aos críticos e descontentes” nos processos de mudança, “compreender melhor a

adoção (cerimonial) de tecnologia gerencial importada” e “desenvolver uma crítica sistemática a discursos pseudomodernizantes (qualidade total, competências organizacionais etc.) e novos tipos ideais (learning organization, empresa flexível etc.

O mesmo autor cogita da possibilidade de retomada dos ideais antropofágicos do modernismo brasileiro como alternativa para imprimir “vitalidade” ao “... desenvolvimento dos Estudos Organizacionais entre as nações tropicais” [grifo no original] (WOOD JR., 1998,), reintroduzindo, em outros termos, um debate proposto por Roberto Schwarcz, no em “Nacional por subtração”, em que se discute o “mal estar” existente entre as “pessoas educadas” no Brasil em relação ao caráter imitativo da nossa cultura.

A experiência vivenciada na dimensão cultural, conforme Schwarz (2005), por brasileiros e latino-americanos é, então, a do “caráter postiço, inautêntico, imitado em relação às culturas dos países “avançados”. Há um “mal-estar” produzido pela contradição entre a realidade nacional e o prestígio ideológico dos países que nos servem de modelo.

As elites culturais e universitárias do país, para Schwarz (2005),

manifestam um “... apetite pela produção recente dos países avançados que muitas vezes tem como avesso o desinteresse pelo trabalho da geração anterior e a conseqüente descontinuidade da reflexão”.

Ainda de acordo com Schwarz (2005), a mudança, ou o avanço, propelidos por uma necessidade intrínseca de superação pressupõe a constituição de um campo de problemas reais, particulares, com inserção e duração histórica próprias, que recolha as forças em presença e solicite o passo adiante.

No Brasil, ao revés, o simples “culto ao novo” e ao que está em voga nos EUA e na Europa impulsiona a mudança, a ruptura, que ocorre sem necessidade interna, e por isso mesmo sem propósito.

Nas palavras do autor, há uma dose de adensamento cultural, dependente de alianças ou confrontos entre disciplinas científicas, modalidades artísticas e posições sociais ou políticas sem a qual a ideia mesma de ruptura, perseguida no culto ao novo, não significa nada.

O problema não se resolve, para Schwarz (2005), impedindo o “influxo externo” e eliminando a influência estrangeira, como já se supôs entre nacionalistas de esquerda e de direita no passado, a fim de que o resíduo, nesta operação de subtrair, seria a substância do país.

A ilusão de purismo cultural e a ideia de isolamento internacional dificilmente se sustentariam diante dos fenômenos da modernidade, ainda que o imperialismo e a dominação econômica e cultural a que os mundos subdesenvolvidos e em desenvolvimento estão submetidos sejam expressões efetivas dessa mesma modernidade.

Por outro lado, contrapor-se a esse tipo de nacionalismo e ceder à crítica dos “globalistas”, constitui outro equívoco, uma vez que, segundo Schwarz (2005), imposição ideológica externa e expropriação cultural do povo são realidades que não deixam de existir, porque há mistificação na fórmula dos nacionalistas a respeito.

O discurso ideológico de universalização cultural propagado pelas mídias globais e pelo capitalismo internacional interrelacionados e interessados numa atmosfera global unificada e planetária” faz supor um mundo universalista que, este sim, não existe.

Considerando o MEG, o principal desafio da FNQ, ao longo de duas décadas de existência, continua sendo “adaptar” esse Modelo à realidade brasileira, de forma que nossas organizações públicas e privadas possam ter essa referência, para a estruturação de seus processos, neste contexto, mas projetando suas ações para que elas

próprias possam desenvolver-se e contribuir para o desenvolvimento do País.

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) estabelece uma orientação integrada e independente para gerir uma organização. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas (stakeholders) interagem de forma harmônica e balanceada na estratégia e nos resultados.

Assim, o MEG permite que os elementos da organização sejam avaliados e implementados em conjunto, de forma interdependente e complementar. De tal forma, o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) está alicerçado sobre os fundamentos reconhecidos internacionalmente, que se traduzem em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial – aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais.

A liderança, de posse de todas essas informações e preceitos, estabelece os princípios norteadores da organização. As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e determinar sua posição competitiva. São estabelecidas

metas que consideram projeções e estimativas, bem como o desempenho dos concorrentes ou outros referenciais. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização em planos de ação de curto e longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar sua implementação. As estratégias, as metas e os planos são comunicados às pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas. As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e determinar sua posição competitiva.

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

Quando se fala de modernização da gestão, o que se espera das empresas, nas suas diferentes esferas, é uma postura comprometida com o desenvolvimento sustentável do país, isto é, que se envolvam principalmente com a proteção do meio ambiente, a redução da pobreza e o aumento da expectativa de vida da população. A cada ano as empresas descobrem novas formas de administrar de acordo com diretrizes para o desenvolvimento sustentável.

Também, neste contexto, são inúmeras as pesquisas voltadas para a preservação da vida no planeta; no campo das políticas públicas, surgem leis que pretendem impedir a depredação ambiental e promover uma atuação mais ética, mais respeitosa para com todos.

Através do modelo proposto pela FNQ, é possível concluir que a o cumprimento de metas e de objetivos propostos está relacionado indissociavelmente à missão e aos valores das instituições, sendo exercitada diariamente a identidade por meio da oferta de serviço com qualidade social, presteza, acuidade, eficiência, eficácia, pró-atividade e relacionada diretamente ao ato fundador da colaboração, humanidade e solidariedade.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, M.; DEETZ, S. **Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, C; NORD, Walter R. (Org.). Handbook de estudos organizacionais. Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer (organizadores da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 1998. v.1. (p.227-66).

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. 248 p.

BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel Pinto; WOOD JR, T. **Produção Científica em Administração de Empresas**: Provocações, Insinuações e Contribuições para um Debate Local. RAC. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 3, p. 147-182, 1999.

CALDAS, M.; WOOD JR., T. **Modas e modismos em gestão**: pesquisa exploratória sobre a adoção e implementação de ERP. Foz de Iguaçu: Anais da Enanpad, 1999.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG) - Guia de Referência de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2016.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009.

LIMA BARRETO, Paulo Daniel. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2002.

ODRIA, A. B.. **¿En qué etapa se encuentra la consolidación política y económica de América Latina?** In: ARAUJO, M. M. y (Org.). Los

actores sociales y políticos em los procesos de transformación en América Latina. Buenos Aires: Konrad - Adenauer - Stiftung, 1997, p.307-326.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SCHWARZ, Roberto. **Nacional por subtração.** In: Cultura e política. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **A institucionalização da teoria institucional.** In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, C; NORD, Walter R. (Org.). Handbook de estudos organizacionais. Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer (organizadores da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 1998. v.1. (p.196-219).

WOOD JR., T. **Nota técnica: frutas maduras em um supermercado de ideias mofadas.** In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, C; NORD, Walter R. (Org.). Handbook de estudos organizacionais. Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer (organizadores da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 1998. v.1. (p.267-72).

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração burocrática, 357

Administração gerencial, 357,
390

Administração patrimonialista,
357

Administração pública, 378, 381,
388, 391, 398, 399, 400

Aparelho de Estado, 339, 345,
351

C

Capacidade de gestão, 385

Ciclo PDCA, 424, 431, 444

Cidadão, 382, 386

Conselhos, 397

Constituição Federal, 379, 389,
391, 396, 419

Controle, 388, 392, 419, 421, 443

D

Democracia, 375, 377, 403, 405,
406, 407, 415

Democracia participativa, 409

Desenvolvimento sustentável,
526, 527

Direitos humanos, 380

E

Eficiência, 339, 345, 351, 359,
391, 530

Estado, 343, 349, 355, 378, 386,
389, 473

Estudos organizacionais, 452,
491, 493, 494, 497, 501

F

FNQ (Fundação Nacional da
Qualidade), 422, 427, 431, 446,
481, 511, 530

435, 436, 516

G

Gestão de excelência, 363, 446,
515

Gestão pública, 341, 343, 347,
349, 353, 355, 359, 363, 375,
377, 378, 379, 384, 385, 396, 409

Governança, 393, 394, 412, 414

Governabilidade, 398

I

Institucionalização, 341, 347,
353, 362, 363, 446, 447, 448,
449, 452, 455, 458, 462, 464,
465, 470, 473, 481

L

Lei de Responsabilidade Fiscal
(LRF), 396, 421

Lei de Transparência, 396

Liderança, 429, 430, 432, 434,

M

MEG (Modelo de Excelência da
Gestão), 363, 422, 427, 428, 429,
431, 432, 446, 511, 512, 514, 515
Modernização, 340, 346, 352,
361, 462, 464, 526

P

Planejamento, 384, 392, 416,
417, 418, 419, 420, 421, 432

Planejamento estratégico, 367,
369, 412, 414

Planos de ação, 437, 438, 519

Políticas públicas, 388, 529

Projetos sociais, 296, 298, 340,
346, 352, 357, 359, 361, 362,
408, 563, 569, 575, 576

R

Reforma do Estado, 340, 346,
352, 361, 389, 390, 391

Responsabilidade administrativa,
375, 377

Responsabilidade social, 393,
395, 429

S

Setor público, 339, 343, 345,
349, 351, 355, 398

Sociedade civil, 409

Stakeholders, 513

T

Teoria crítica, 462, 464, 482,
483, 484, 486, 487, 488, 495, 498

Teoria institucional, 447, 448,
452, 470, 476

Transparência, 396, 408, 421

PROJETOS SOCIAIS E SOCIEDADE

Revista REASE chancelada pela Editora Arché.
São Paulo- SP.
Telefone: +55(11) 5107- 0941
<https://periodicorease.pro.br>
contato@periodicorease.pro.br

PROJETOS SOCIAIS E SOCIEDADE

