

A POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DAS UNIDADES DE ACOLHIMENTO PARA CRIANÇAS E ADOLESCENTES SOB A ANÁLISE DA TEORIA CONTINGENCIAL

Graciane Oliveira Costa¹, graciane.oliveira07@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5104-4132>1. Prefeitura de Pirai, 27175-000, graciane.oliveira07@gmail.com, Pirai, Rio de Janeiro, Brasil.

Submitted: 03/11/2022. Accepted: 16/12/2022

Published: 31/12/2022

RESUMO

Objetivo: identificar se a teoria contingencial é compatível com a abordagem acerca do ambiente institucional das unidades de acolhimento infantojuvenil no estado do Rio de Janeiro, e se sua compreensão proporcionaria um melhor desempenho à prática profissional nesse ambiente.

Metodologia: A pesquisa de base exploratória utilizou a técnica de painel de especialistas e foram obtidas 11 participações, salientando que todas as questões foram marcadas como respostas obrigatórias, portanto, a amostra final (sem dados ausentes). Dentre os especialistas destaca-se as seguintes categorias, Psicologia, Serviço Social, Pedagogia, Direito e um respondente que não especificou a categoria colocando em sua resposta apenas servidor público.

Limitação: é possível destacar que há complexidades em unidades de acolhimento que não possuem soluções únicas e exatas, o que gera complicações para eventuais generalizações.

Resultados: O painel de especialistas, evidenciou há singularidades diversas em um único ambiente institucional, no caso aqui abordado as unidades de acolhimento, o que exige uma administração flexível no dia a dia.

Originalidade: intuito de abordar sobre a teoria contingencial, ao mesmo tempo que pretende correlacionar com o debate ligado ao ambiente das unidades de acolhimento para crianças e adolescentes.

Palavras-chave: unidade de acolhimento, crianças, adolescents, organização, teoria contingencial, ambiente.

THE SOCIAL ASSISTANCE POLICY OF CARE UNITS FOR CHILDREN AND ADOLESCENTS UNDER THE ANALYSIS OF THE CONTINGENTIAL THEORY

ABSTRACT

Objective: to identify whether the contingency theory is compatible with the approach to the institutional environment of child and youth care units in the state of Rio de Janeiro, and whether its understanding would provide better performance to professional practice in this environment.

Methodology: The exploratory research used the expert panel technique with 11 participants were obtained, noting that all questions were marked as mandatory answers, therefore, the final sample (with no missing data). Among the specialists, the following categories stand out: Psychology, Social Work, Pedagogy, Law and one respondent who did not specify the category, including only public servants in his answer.

Limitation: it is possible to highlight that there are complexities in reception units that do not have unique and exact solutions, which creates complications for eventual generalizations.

Results: The panel of experts showed that there are different singularities in a single institutional environment, in the case addressed here, the reception units, which requires flexible day-to-day administration.

Originality: in order to address the contingency theory, at the same time that it intends to correlate it with the debate related to the environment of the shelter units for children and adolescents.

Keywords: care unit, children, adolescents, organization, contingency theory, environment.

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 permeou a promulgação da Lei Orgânica de Assistência Social – LOAS de número 8.742 de 7 de dezembro de 1993, posteriormente alterada pela Lei 12.435/2011, onde encontramos os objetivos, princípios, diretrizes, dentre outros direcionamentos que norteiam a execução da Assistência Social como Política Pública (Bichir, 2020; Souza et al., 2022). Estas leis evidenciam a organização desta política descrevendo em seus objetivos não somente a proteção restrita a criança e ao adolescente, mas sim envolvendo a totalidade do âmbito a qual estes estão introjetados, por meio da atenção a família em seus múltiplos aspectos, garantindo assim, a proteção social em seu sentido amplo, a vigilância socioassistencial e a defesa dos direitos. (BRASIL, 2011).

Na materialização da Política da Assistência Social encontramos as unidades de acolhimento para as crianças e adolescentes, que compõem os serviços de alta complexidade, inseridos no âmbito da proteção social especial, que estão voltadas para o desempenhar das ações por meio de atendimentos junto ao público que se encontram em risco pessoal e social, ou seja, quando ocorrida a suspeita ou materialização da violação dos direitos (Brasil, 2009b). Enquanto normativa legal, o Estatuto da Criança e do Adolescente- ECA prevê a aplicabilidade de medidas de proteção quando identificada ameaça ou violação dos direitos desse público específico. Neste sentido, o acolhimento institucional é uma das medidas de proteção contidas no art. 101 desta lei (Brasil, 1990). Contudo, é possível constatar que a medida protetiva relacionada ao acolhimento institucional ocorre diante das investidas sem sucesso dos demais serviços no acompanhamento das crianças/adolescentes e seus familiares, já que esta institucionalização é concebida, ou deveria ser, a última alternativa frente ao seu caráter excepcional e provisório.

No tange as unidades de acolhimento, na modalidade abrigo institucional, convém ressaltar, que essas unidades organizacionais e sua gestão se deparam rotineiramente com diversos desafios, frente as complexidades das demandas apresentadas, tanto no que se refere ao cuidado das crianças e adolescentes e suas diversas histórias e no acompanhamento de seus familiares, quanto devido a nítida influência direta dos fatores externos na conduta a serem materializadas, assim como, a gerência do seu corpo de funcionários. Esse aglomerado de fatores acaba exigindo da gestão desses ambientes uma dinamicidade e flexibilidade para a resolução das problemáticas apresentadas (Arruda, 2006; Luvizaro & Galheigo, 2011; Almeida & Cunha, 2021; Macedo et al., 2022)

Nesse viés a Teoria Contingencial compreende que os problemas organizacionais são dinâmicos e que tudo é relativizado, onde um conjunto de contingência, interna e externa, influencia no desempenho dessa organização. Frente a este conceito, caberia incluir na linha analítica deste trabalho a indagação se seria possível relacionar a prática organizacional do âmbito da Política da Assistência Social, especificamente das unidades de acolhimento para as crianças e adolescentes, com a teoria contingencial.

Muitas são as pesquisas que abordam sobre as instituições de acolhimento para as crianças e adolescentes, tal qual de Licio et al. (2021), Exner, Surjus e Argento (2021), Rodrigues e Santos (2021), Santos e Marques (2020), que contribuem para a construção de fundamentações teóricas e práticas sobre o assunto, contudo, a ênfase não é estabelecida no movimento de inter-relacionar essas abordagens com as teorias da administração. Encontramos com mais frequência estudos como o de Lopes e Dal Prá (2020) Malvezzi e Nascimento (2020), Lopes (2020), Rodrigues e Guareschi (2018), Bourguignon e Barbosa (2017), acerca da concepção de rede, entretanto a alusão a partir do debate da teoria administrativa é incipiente, principalmente quando o assunto está relacionado com a teoria da contingência, ao ambiente organizacional das instituições de acolhimento para as crianças e adolescentes.

Dada essa lacuna, este artigo tem o intuito de abordar sobre a teoria contingencial, ao mesmo tempo que pretende correlacionar com o debate ligado ao ambiente das unidades de acolhimento para crianças e adolescentes. Convém pontuar, que o objetivo geral desta pesquisa será identificar se a

teoria contingencial é compatível com a abordagem acerca do ambiente institucional das unidades de acolhimento infantojuvenil, e se sua compreensão proporcionaria um melhor desempenho à prática profissional e conseqüentemente eficiência e eficácia nos resultados destas. Para tanto, dentre os objetivos específicos buscaremos abordar sobre as unidades de acolhimento para crianças e adolescentes e suas demandas gerenciais, conceituar a teoria contingencial e por fim relacionar as duas discussões, ou seja, a prática organizacional dessas unidades de acolhimentos com a teoria da contingência, a partir da busca das validações das ideias. Nesse sentido será proposto para dar concretude ao debate a elaboração de um painel de especialistas (Pinheiro et al., 2013).

Não obstante, considera-se que este estudo terá sua relevância no ambiente organizacional ligado as unidades de acolhimento, ao passo que permeará nova concepção de visão gerencial pautado na teoria contingencial. Ao mesmo tempo que será possível identificar nesta pesquisa a relevância para o campo científico, uma vez que será proposto uma abordagem, passível de ser concebida enquanto inovadora, que visa a interlocução entre um serviço da Política Pública da Assistência Social, que são as unidades de acolhimento para crianças e adolescentes e o debate da teoria da contingência. Convém destacar que esta pesquisa será estruturada diante das seguintes segmentações: I- Introdução; II- Referencial teórico com as seções contendo os títulos: As unidades de acolhimento em seu contexto complexo e dinâmico e; A teoria contingencial; III- Metodologia; IV- Resultados; V- Análise e por fim as, VI- Considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1 As unidades de acolhimento em seu contexto complexo e dinâmico.

Contextualizando de forma breve a história da institucionalização das crianças e adolescentes no Brasil, convém destacar que ao longo do tempo foram diversas as formas de tratamento e atenção dada a este público específico, no que diz respeito às intervenções do Estado e a visão da sociedade, decorrente das transformações societárias, perpassando pelas fases com foco caritativo, filantrópico, de bem-estar do menor, até chegar os tempos atuais guiados pelos preceitos norteadores do ECA, que passa a compreender as crianças e adolescentes enquanto sujeitos de direitos, garantindo a estes a proteção de forma integral (Poletto, 2012; Luvizaro & Galheigo, 2011). Esse último preceito transpôs a ideia de intervenção voltada apenas para a situação irregular desse público específico, no entanto, esta evolução e mudança de paradigma na maneira de conceber e tratar as crianças e adolescentes se deu a partir da Constituição Federal de 1988, que passa a direcionar a atenção destes, enquanto prioridade incondicional, tanto da sociedade, quanto do Estado, propondo assim a Proteção Integral, logo, o serviço de acolhimento institucional é previsto enquanto medida protetiva (Nunes & Conceição, 2020), quando identificada ameaça/ risco ou violação dos direitos (Brasil, 1990).

Por oportuno, após esse resumido contexto referente ao tratamento do Estado e da sociedade ao público infantojuvenil, torna-se necessário ressaltar que o ambiente organizacional das unidades de acolhimento é reconhecido por seu caráter complexo e dinâmico, pois sua natureza múltipla de histórias e vivências materializa por si só diversas tensões que demanda uma gerência atenta e flexível nas resoluções dos problemas (Arruda, 2006). Para além das demandas internas, como gerência de recursos físicos/estruturais e humanos é preciso conceber o ambiente externo e seus fenômenos enquanto questões que influenciam o ambiente da organização, pois para além da atenção e cuidado (interno e externo, ou seja da rede de proteção) dessas crianças e adolescentes é prestado o acompanhamento aos familiares, sendo preciso assim, compreender os determinantes sociais objetivos e subjetivos existente na relação familiar, corroborando dessa forma para evitar novas formas de violência, prevenir o distanciamento familiar e dar o suporte no processo de reintegração, conforme descreve as orientações técnicas dos serviços de acolhimento para crianças e adolescentes (Brasil, 2009b).

São muitas as questões que envolvem o cotidiano em uma unidade de acolhimento, onde é possível destacar que suas complexidades não possuem soluções únicas e exatas. Dentre os aspectos que materializam as complexidades existentes neste ambiente, com vista a busca de um bom desempenho, destaca-se: os fatores relacionados ao espaço físico, como manutenção e preservação do ambiente e tudo que esteja voltado para o bem-estar das crianças e adolescentes e dos funcionários; os entraves internos ligados a questões relacionais, por meio de conflitos entre as crianças e adolescentes e os cuidadores, ocasionando relacionamentos conturbados; as reclamações funcionais e administrativas; o próprio processo de capacitação e treinamento da equipe e o trabalho com as famílias visando preservação dos vínculos e possível reintegração, que se torna essencial neste serviço; a dificuldade de realizar reuniões coletivas frente a dinâmica da escala do plantão; assim como a tendência da utilização no âmbito profissional de práticas ligadas ao senso comum, deste modo, inserindo experiências pessoais no cotidiano do trabalho (Arruda, 2006).

Todos esses pontos elencados acima, estão relacionados com o processo de habitar em uma unidade de acolhimento e o cotidiano organizacional. As singularidades de cada indivíduo, seja das crianças e adolescentes, quanto dos funcionários são inseridos no cotidiano institucional (Luvizaro & Galheigo, 2011), para tanto, a reduzida flexibilidade frente as características e regras adotadas pelas instituições é tido como um ponto dificultador para o acolhimento, ao considerar as necessidades particulares das crianças e adolescentes, contudo, neste ambiente coletivo, encarar a questão da individualidade e atenção personalizada é uma tarefa difícil e desafiadora (Rossetti-Ferreira, 2012). Não obstante, cabe ressaltar que as diversas situações que se apresentam no ambiente, para além da normalidade daquilo que já foi vivido, demanda a adoção de condutas novas e diferenciadas.

2.2 A teoria contingencial

A teoria contingencial é uma alternativa para permear identificação de modelos para um adequado ajustamento, ao mesmo tempo que vem contribuir para demonstrar como estes novos padrões serão atingidos. Na teoria da contingência e sua prática do desenvolvimento organizacional a adaptação da organização ao ambiente ganha ênfase, neste sentido, quando as mudanças no ambiente se torna o foco central, como as mudanças tecnológicas e as condições do mercado que colocam novos problemas e desafios, as formas de organização e administração aberta e flexível são necessárias. Para tanto, é defendido a vantagem da administração aberta e orgânica e que o processo de organizar deve haver equilíbrio ou conciliação entre estratégia, estrutura, tecnologia, compromisso e necessidades das pessoas e o ambiente externo, tidos como essência da teoria da contingência (Morgan, 2006). Compreender o comportamento organizacional por meio da teoria da contingência, é conceber que esses fenômenos contingenciais interferem na evolução das organizações (Beuren & Macohon, 2011; Sell et al., 2020).

Para a teoria contingencial a estrutura de uma organização é incerta aos aspectos contingenciais, logo, não se pode precisar uma característica ideal, não existindo um parâmetro considerado adequado em sua formação, dessa forma essa teoria presume que a estrutura é um agrupado de elementos que vai surgindo, sendo considerada sistêmica, funcionalista, estruturalista e positivista, nesse viés é compreendido a singularidade da organização e seu contexto inserido. A gestão das organizações ao considerar a teoria da contingência deve estar atenta para buscar o equilíbrio das suas necessidades, ao mesmo tempo se adequar ao ambiente, nesse sentido seus ajustes organizacionais e ambientais ocorrem por meio da convergência para a estratégia (Zanatta, 2018). Essa teoria reconhece que as organizações se fundamentam por meio da ação, das atividades exercidas e a dinamicidade no processo de reprodução e alteração (Beuren & Macohon, 2011)

Frente a teoria contingencial da estrutura, o desempenho vai depender das variáveis impossíveis de serem mensuráveis (Beuren & Macohon, 2011), o tamanho e a não certeza das tarefas e tecnologia, são tidos como fatores contingenciais que impulsionam as organizações para materializar adaptações na estrutura visando melhor desempenho, lançando mão dinamicamente dos funcionários e dos processos (Zanatta, 2018), assim como a incerteza e complexidade do ambiente

externo, e as características do ambiente interno que também exercem influência na organização (Dias & Leite, 2019), e demanda novos ajustamentos das condutas de gestão (De Oliveira et al., 2015).

3. Metodologia

A pesquisa aqui proposta é de caráter exploratório, onde na coleta de dados será utilizado o método que visa alcançar o consenso de opiniões de especialistas frente a um determinado assunto, que resultará no julgamento intuitivo (Dos Santos & Vidotto, 2005), nesse sentido será proposto para dar concretude ao debate a elaboração de um painel de especialistas.

A operacionalização desse estudo se efetivou por meio de algumas etapas: I- Busca e seleção de bibliografia sobre as temáticas voltadas as unidades de acolhimento para crianças e adolescentes e sobre teoria contingencial, por meio do acesso a bibliotecas virtuais como SciELO, Google Acadêmico, dentre a utilização de publicações já utilizadas na disciplina de gestão e estratégia da organização; II- Elaboração do escopo do artigo; III- Criação e compartilhamento de um questionário, a ser submetido aos especialistas, delimitando enquanto critérios para seleção dos especialistas: a- atuação nas unidades de acolhimento para crianças e adolescentes, sendo este preponderante para inclusão e exclusão da amostra; b- tempo de atuação; c- aperfeiçoamento profissional, todavia, estes dois últimos apenas como critérios analíticos e IV- Resultado e análise da amostragem. Para melhor ilustração segue a baixo o quadro contendo os procedimentos metodológicos utilizados.

Quadro 1- Procedimentos metodológicos

Passos	Procedimentos	Instrumentos de coletas de dados
1- Conceituar sobre as temáticas voltadas as unidades de acolhimento para crianças e adolescentes e sobre teoria contingencial	Busca e seleção de bibliografias sobre as temáticas	Acesso a bibliotecas virtuais como SciELO, Google Acadêmico, dentre a utilização de publicações já utilizadas na disciplina de gestão e estratégia da organização
2- Relacionar a prática organizacional das unidades de acolhimento para as crianças e adolescentes, com a teoria contingencial	Painel de Especialistas	Questionário elaborado através do <i>Google Forms</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário virtual gratuito online, através do *Google Forms*, onde os dados das respostas foram gerados na primeira quinzena do mês de dezembro de 2021, e o término da pesquisa se deu após 24 horas sem recebimento de respostas. Os especialistas respondentes foram profissionais inseridos na atuação das unidades de acolhimento para crianças e adolescentes, englobando suas diversas categorias profissionais. Destaca-se que para a submissão do material elaborado aos profissionais da área, fora utilizado as redes sociais para viabilizar este contato e envio do link para acesso ao questionário.

O questionário elaborado continha quatorze perguntas, estando as seis primeiras voltadas para a identificação do perfil do profissional, no que diz respeito a cidade da unidade de acolhimento para crianças e adolescentes, a categoria profissional, a função exercida, o tempo de formação e de atuação em unidade de acolhimento, e qualificação acadêmica. A sétima pergunta desejava saber se o profissional respondente tinha conhecimento sobre a Teoria da Contingência Estrutural/Teoria

Contingencial. Já as demais perguntas, buscavam relacionar a dinâmica de uma unidade de acolhimento com a teoria da contingência, por meio das seguintes alternativas de resposta, sendo elas: concordo, discordo ou estou em dúvida. Essas perguntas em tese buscavam compreender os seguintes pontos:

1. Se seria possível relacionar a prática organizacional do âmbito da Política da Assistência Social, especificamente das unidades de acolhimento para as crianças e adolescentes, com a teoria contingencial;
2. Se a dinâmica das unidades de acolhimento demanda uma adaptação da organização ao ambiente, tanto interno, quanto externo, assim como uma administração aberta e flexível, onde o processo de organizar deve possuir equilíbrio ou conciliação entre estratégia, estrutura, tecnologia, compromisso e necessidades das pessoas e o ambiente externo, conforme a teoria da contingência (Morgan, 2006; Zanatta, 2018);
3. Se a estrutura das unidades de acolhimento é considerada incerta aos aspectos contingenciais, logo, não sendo possível precisar uma característica ideal organizacional, ou seja, um modelo gerencial padrão, em função dos impactos de determinados tipos de ocorrências (Zanatta, 2018);
4. Se seria possível relacionar a dinâmica das unidades de acolhimento com a premissa da teoria da contingência no que se refere a adaptação da organização ao ambiente no qual ela está inserida, compreendendo também, que o ambiente externo acaba estabelecendo diferentes exigências à organização, e que nesse sentido o ambiente acaba desenhando a estrutura organizacional (Fagundes, 2010);
5. Se seria possível afirmar que na dinâmica das unidades de acolhimento busca-se o ajustamento das condutas de gestão às demandas ambientais, como ocorre na teoria contingencial (De Oliveira et al., 2015);
6. Se o entendimento acerca da teoria da contingência, contribuiria positivamente para a gerência e os procedimentos operacionais das unidades de acolhimento, auxiliando o gestor a atingir os objetivos da organização e melhores resultados (De Sordi & Meireles, 2014);
7. Identificar, frente ao conceito da teoria contingencial elucidado nesta pesquisa, se haveria a concordância que NÃO existe unidades de acolhimento, consideradas idênticas, no que diz respeito ao processo organizacional, assim como NÃO há possibilidade de adaptá-las para se tornarem similares, haja vista, as suas contingências múltiplas e singularidades, decorrente do seu ambiente interno e externo, que acabará demandando condutas diferenciadas por parte dos gestores, visando assim a efetivação de um bom desempenho (Beuren & Macohon, 2011).

Em vista do que foi abordado até o momento, e incluindo neste debate a análise das unidades de acolhimento a luz da teoria contingencial, buscaremos, por meio do painel dos especialistas, que resultará um julgamento intuitivo acerca do assunto, relacionar a prática organizacional das unidades de acolhimento para as crianças e adolescentes, com a teoria contingencial. É desejável também identificar se há um consenso na percepção de que não existe organizações relacionadas a este serviço, de proteção e cuidado de crianças e adolescentes, consideradas idênticas. Como também a compreensão que não haveria a possibilidade de adaptá-las para se tornarem similares, haja vista, as suas contingências múltiplas e singulares, decorrente do seu ambiente interno e externo, que acabará demandando condutas diferenciadas por parte dos gestores, visando assim a efetivação de um bom desempenho. Dessa forma, as estratégias utilizadas, serão personalizadas de acordo com a combinação do seu perfil interno e questões externas apresentadas, buscando relacionar o progresso dos sistemas e as especificidades contingenciais (Beuren & Macohon, 2011). Esses são requisitos para se afastar do modelo mecanicista aplicado nas organizações, dando espaço a visão de sistema aberto e orgânico, que considera a adaptabilidade frente as contingências do ambiente, que são pontos assegurados pela teoria da contingência (Fagundes et al., 2010).

4. Resultados

Foram obtidas 11 participações, a amostra final (sem dados ausentes). Dentre os especialistas destaca-se as seguintes categorias, Psicologia, Serviço Social, Pedagogia, Direito e um respondente que não especificou a categoria colocando em sua resposta apenas servidor público. Sobre o tempo de formação, destaca-se que todos possuem mais de 9 anos de graduação e dentre estes, 73% possuem qualificação acadêmica, em sua maioria com especialização, obtendo apenas 12,5% com mestrado acadêmico, conforme demonstrado na tabela 1. As especializações destacadas foram: Direito constitucional; Direito da criança, do adolescente e do idoso; Gestão do SUAS; Política social e intersectorialidade com ênfase ao atendimento à criança e ao adolescente; Psicopedagogia institucional e; Arteterapia e educação inclusiva. Um especialista não especificou a especialidade.

Tabela 1- Painel de Especialistas: Categoria, tempo de formação e qualificação acadêmica.

Painel de Especialista		B				Total
		20 a 25 anos	9 a 14 anos	15 a 19 anos		
C	A					
Sem Pós-Graduação	Servidor Público	1	0	0	1	
	Serviço Social	0	0	1	1	
	Pedagogia	0	0	0	0	
	Psicologia	0	0	0	0	
	Advogada	0	1	0	1	
	Total		1	1	1	3
Com Pós-Graduação	Servidor Público	0	0	0	0	
	Serviço Social	0	3	1	4	
	Pedagogia	0	1	0	1	
	Psicologia	1	2	0	3	
	Advogada	0	0	0	0	
	Total		1	6	1	8
Total	Servidor Público	1	0	0	1	
	Serviço Social	0	3	2	5	
	Pedagogia	0	1	0	1	
	Psicologia	1	2	0	3	
	Advogada	0	1	0	1	
	Total		2	7	2	11

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No que se refere a localidade das unidades de acolhimento para crianças e adolescentes a qual os especialistas atuam, cabe sinalizar que as cidades presentes na pesquisa foram: Resende, Piraí, Valença, Duque de Caxias, Mesquita, Nova Friburgo e Rio de Janeiro. Nesta amostragem 45% dos especialistas são Assistentes Sociais, 27% Psicólogos, 9% Pedagogo e 18% assumem o cargo de gestão, sendo coordenadores da unidade de acolhimento. Dentre esses 27% possuem menos de um ano de atuação, 27% de 1 a 5 anos, 36% de 6 a 10 anos e 9% com 25 anos de atuação. Uma análise considerada aqui pertinente, se refere a uma questão desta tabela, somada a tabela 1, que diz respeito a qualificação profissional, pois convém ressaltar que os dois especialistas que assumem o

cargo de gestão não possuem nenhum tipo de especialização, algo que de certa forma daria maior embasamento na função exercida.

Tabela 2- Característica do Trabalho: unidade de acolhimento para crianças e adolescentes e função exercida.

A	B				Total
	Assistente Social	Psicólogo	Coordenação	Pedagogo	
Resende	1	1	1	0	3
Nova Friburgo	2	0	0	0	2
Mesquita	1	0	0	0	1
Rio de Janeiro	0	1	0	0	1
Piraí	0	1	1	0	2
Valença	1	0	0	0	1
Duque de Caxias	0	0	0	1	1
Total	5	3	2	1	11

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No resultado da amostragem foi identificado que 54,5 % dos especialistas já possuíam o conhecimento sobre a Teoria Contingencial conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1- Percentual dos especialistas e o conhecimento da Teoria Contingencial



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A amostragem dessa pesquisa evidenciou que 90,9% dos especialistas concordaram que é possível relacionar a prática organizacional das unidades de acolhimento para as crianças e adolescentes, com a teoria contingencial, a partir do entendimento que as unidades de acolhimento é um ambiente complexo, que apresenta múltiplas demandas e que não possui soluções únicas e exatas. Ao mesmo tempo que a Teoria da Contingência compreende que os problemas organizacionais são dinâmicos e que tudo é relativizado, onde um conjunto de contingência, interna e externa, influencia no desempenho dessa organização.

Baseado nos preceitos da teoria da contingência, 100% dos especialistas concordaram com o quesito relacionado a compreensão que a dinâmica das unidades de acolhimento demanda uma adaptação da organização ao ambiente, tanto interno, quanto externo, assim como uma administração aberta e flexível, onde o processo de organizar deve possuir um equilíbrio ou conciliação entre estratégia, estrutura, dentre outros fatores. Assim como 90,9% destes especialistas concordam também que a estrutura das unidades de acolhimento é considerada incerta aos aspectos contingenciais, logo, não sendo possível precisar uma característica ideal organizacional, ou seja, um modelo gerencial padrão, em função dos impactos de determinados tipos de ocorrências.

Já no entendimento que buscava relacionar a dinâmica das unidades de acolhimento com a premissa da teoria da contingência, no que se refere a adaptação da organização ao ambiente no qual ela está inserida, compreendendo também, que o ambiente externo acaba estabelecendo diferentes exigências à organização, e que nesse sentido o ambiente acaba desenhando a estrutura organizacional, foi identificado que 72,7% dos especialistas concordaram com essa afirmativa, contudo nos deparando com o percentual de 9,1% que não concordaram com essa ideia, e 18,2% que pontuaram que estava em dúvida. Sobre a pergunta que pretendeu captar o entendimento se seria possível afirmar que na dinâmica das unidades de acolhimento, busca-se o ajustamento das condutas de gestão às demandas ambientais, como ocorre na teoria contingencial, 63,6% concordaram com o ponto destacado, e em contrapartida encontramos o percentual de 9,1% que discordaram e 27,3% que ficaram em dúvida.

Ainda sobre o prisma do entendimento acerca da teoria da contingência, 90,9% dos especialistas concordaram que a apropriação dos seus conceitos contribuiria positivamente para a gerência e os procedimentos operacionais das unidades de acolhimento, auxiliando o gestor a atingir os objetivos da organização e melhores resultados. Não obstante, encontramos este mesmo percentual, na pergunta que buscava identificar se haveria a concordância que não existe unidades de acolhimento consideradas idênticas, assim como não há possibilidade de adaptá-las para se tornarem similares. As suas contingências múltiplas e singularidades, seriam decorrentes do seu ambiente interno e externo, que acabaria demandando condutas diferenciadas por parte dos gestores, visando assim a efetivação de um bom desempenho. Neste quesito 9,1% dos especialistas discordam dessa ideia, frente ao conceito da teoria contingencial elucidado nesta pesquisa.

5. Análise

A partir do painel de especialista, aqui sendo utilizado com o objetivo de contribuir para a criação de uma base analítica (Pinheiro et al., 2013) e no intuito de alcançar o consenso de opiniões de especialistas frente a um determinado assunto, resultando no julgamento intuitivo (Dos Santos & Vidotto, 2005), assim como a validade do conteúdo (Trindade et al., 2018), este estudo demonstrou que a teoria de contingência esta intrinsecamente relacionada com a dinâmica e contexto das unidades de acolhimentos para as crianças e adolescentes, uma vez que foi possível ressaltar que este ambiente organizacional é reconhecido por seu caráter complexo e dinâmico, frente as diversas histórias, experiências e tensões ali existentes, que acabam demandando uma gerência atenta e flexível nas resoluções dos problemas (Arruda, 2006).

As Orientações técnicas dos serviços de acolhimento para crianças e adolescentes, instrumento que rege o trabalho a ser executado neste serviço de proteção, enfatiza que é preciso ser considerado os determinantes sociais objetivo e subjetivo no processo do acompanhamento desse público específico e seus familiares (Brasil, 2009b), logo, devemos compreender que as questões, internas e externa influenciam no ambiente da organização e de seus resultados, nesse sentido, tendo a clareza que os fenômenos contingenciais interferem na evolução das organizações (Beuren et al., 2019), demandando assim ajustamentos constantes das condutas de gestão (De Oliveira et al., 2015).

O painel de especialistas, evidenciou há singularidades diversas em um único ambiente institucional, no caso aqui abordado as unidades de acolhimento, o que exige uma administração

flexível no dia a dia (Luvizaro & Galheigo, 2011), sendo este ponto considerado negativo para o acolhimento e para o andamento da organização quando a sua inexistência, da mesma maneira que consiste enquanto um desafio imenso conceber a individualidade e o cuidado personalizado, em um ambiente coletivo (Rossetti-Ferreira, 2012) nesse sentido compreender a teoria da contingência, permit adaptat e personalizar as estratégias conforme combinação do seu perfil interno e questões externas apresentadas, compreendendo neste aspecto as especificidades contingenciais (Beuren & Macohon, 2011). O conhecimento não somente da teoria da contingência, como também das demais teorias administrativas, auxilia o gestor em suas ações, permeia o conhecimento sobre a organização e contribui no momento das decisões (De Oliveira et al., 2015).

6. Considerações finais

O artigo buscou relacionar a prática organizacional das unidades de acolhimento para as crianças e adolescentes, com a teoria contingencial, onde para isso foi proposto abordar sobre essas unidades de acolhimento e suas demandas gerenciais. Esta pesquisa revelou que as premissas da teoria de contingência esta intrinsecamente relacionada com a dinâmica e contexto das unidades de acolhimentos para as crianças e adolescentes.

Constatou-se por meio do painel de especialista que não existe um modelo único para a conduta de gestão dessas organizações, sendo preciso constantes ajustes nessa condução, frente as demandas ambientais da ocasião, pois as contingências são dinâmicas, múltiplas e singulares. Para isso, é necessária uma administração aberta e flexível, compreendendo que é preciso adaptar a organização ao ambiente, ou seja, com condutas e rotinas que acompanham as mudanças, considerando os fatores internos e externos, assim encontrando equilíbrio ou conciliação entre estratégia e outros fatores preponderantes no processo de organizar, conforme premissa da teoria da contingência

Diante do exposto, destaca-se, que seria de grande valor a apropriação do conceito da teoria da contingência, assim como de outras teorias, no escopo da operacionalização das ações nas unidades de acolhimentos para crianças e adolescentes de maneira global, e em todo contexto dessa Política Pública, para assim ser compreendido que os problemas são dinâmicos e que tudo é relativizado, em função de contingências internas e externas, influenciando o desempenho dessa organização. Não obstante, considerando oportuno e de grande valia é sugerido para pesquisas futuras a abordagem da teoria da contingência a partir de outros segmentos das políticas públicas.

7. Referências bibliográficas

- Almeida, A. L. M. D., & Cunha, M. B. D. (2021). Unidade de Acolhimento Adulto: um olhar sobre o serviço residencial transitório para usuários de álcool e outras drogas. *Saúde em Debate*, 45, 105-117. <https://doi.org/10.1590/0103-1104202112808>
- Arruda, I. C. D. (2006). O cotidiano de um abrigo para crianças e adolescentes: uma simplicidade complexa.
- Beuren, I. M., & Macohon, E. R. (2011). Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência: Um estudo em indústrias de móveis em São Bento do Sul. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10(1-2), 78-91.
- Bichir, R., Simoni Junior, S., & Pereira, G. (2020). Sistemas nacionais de políticas públicas e seus efeitos na implementação o caso do Sistema Único de Assistência Social (Suas). *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 35. <https://doi.org/10.1590/3510207/2020>
- Bourguignon, J. A., & Barbosa, M. T. (2017). Concepção de rede de proteção social em serviço social. In II Congresso Internacional De Política Social e Serviço Social: Desafios Contemporâneos. Anais... Londrina.
- Brasil. (1988). **Constituição Federal (1988)**. Brasília, DF, Senado.
- Brasil. (1990). **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei 8.069 de 13 de julho de 1990.
- Brasil. (2009a). **Lei nº 8.742/1993. Lei Orgânica de Assistência Social - LOAS**. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome. Brasília, 2009a.

- Brasil. (2009b). **Orientações técnicas: Serviços de acolhimento para crianças e adolescentes**. Brasília.
- Brasil. (2011). **Lei nº 12.435, de 6 de julho de 2011**. Altera a Lei nº 8.742 de 7 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a organização da Assistência Social. Acesso https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112435.htm.
- De Oliveira, W. F. (2015). Modesto et al. Da teoria clássica à contingencial: contribuições à competitividade das organizações. *RAUnP*, 7(2), 43-58.
- De Sordi, J. O., Meireles, M., & Nelson, R. E. (2014). Análise de variações lógicas da teoria da contingência estrutural. *Revista de Administração da UNIMEP*, 12(1), 1-23. <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v12n1p1-23>
- Dias, C. N., & Leite, E. D. (2019). Teoria contingencial e novas dimensões sobre formas de ação coletiva para combinação de recursos em redes interorganizacionais no meio rural. *Revista de Economia e Sociologia Rural*.
- Dos Santos, A., Vidotto, L. S., & Giublin, C. R. (2005). A utilização do método Delphi em pesquisas na área da gestão da construção. *Ambiente Construído*, 5(2), 51-59.
- Exner, C., de Lima, L. T., Surjus, S., & Argento, F. D. A. P. (2020). Saúde mental infantojuvenil: estratégias de cuidado em unidade de acolhimento. *Cadernos Brasileiros de Saúde Mental/Brazilian Journal of Mental Health*, 12(31), 60-86.
- Fagundes, J. A., Petri, M., Lavarda, R. B., Rodrigues, M. R., Lavarda, C. E. F., & Soller, C. C. (2010). Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. *Gestão & Regionalidade*, 26(78). <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n78.792>
- Licio, E. C., Pinheiro, M. B., Natalino, M. A. C., & Silva, E. R. A. D. (2021). Filhos" cuidados" pelo Estado: o que nos informa o relatório do Ipea sobre o reordenamento dos serviços de acolhimento de crianças e adolescentes. <https://doi.org/10.38116/ntdisoc91>
- Lopes, A. D. S. (2020). Articulação da rede socioassistencial no Sistema Único da Assistência Social: apontamentos a partir dos percursos de uma experiência municipal.
- Lopes, A.S., & Dal Prá, K. R. (2020). A previsão da articulação da rede socioassistencial a partir dos dispositivos normativos legais da Assistência Social. *Sociedade em Debate*, 26(3), 110-130. <https://doi.org/10.47208/sd.v26i3.2769>
- Luvizaro, N. A., & Galheigo, S. M. (2011). Considerações sobre o cotidiano e o habitar de crianças e adolescentes em situação de acolhimento institucional em abrigo. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, 22(2), 191-199. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v22i2p191-199>
- Macedo, J. P., Fontenele, M. G., & Gomes, R. W. D. S. (2022). Psicologia e Assistência Social: Crise e Retrocessos Pós-Encerramento do Ciclo Democrático-Popular. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 42. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003262852>
- Malvezzi, C. D., & Nascimento, J. L. D. (2020). A Teoria Ator-Rede e o estudo da intersetorialidade nas políticas públicas. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 24. <https://doi.org/10.1590/interface.190341>
- Morgan, G. (2006). *Imagens da organização: edição executiva/Gareth Morgan; tradução Geni G. Goldschmidt*. - 2. ed. - 4a reimpressão - São Paulo : Editora Atlas S.A.
- Nunes, M. M. C. A., Da Conceição, M. J. (2020). Transtornos mentais e o acolhimento institucional de adolescentes: desafios e reflexões sobre esta prática. In: *Políticas públicas, educação e diversidade [recurso eletrônico]: uma compreensão científica do real/ Organizador Flávio Aparecido de Almeida*. - Guarujá, SP: Científica Digital, 2020.
- Pinheiro, J.Q., Farias, T. M., & Abe-Lima, J. Y. (2013). Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. *Psico*, 44(2).
- Rodrigues, J. L. D. S., Santos, L. M. M. D., & Lima, A. F. D. (2021). Mudar, pensar em mudar, continuar mudando: narrativas das metamorfoses de uma adolescência em abrigo. *Psicologia & Sociedade*, 33. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2021v33217494>
- Rodrigues, L., & Guareschi, N. M. D. F. (2018). A performance do vínculo na Política de Assistência Social. *Arquivos brasileiros de psicologia*, 70(1), 161-174.
- Rossetti-Ferreira, M. C., Almeida, I. G. D., Costa, N. R. D. A., Guimarães, L. D. A., Mariano, F. N., Teixeira, S. C. D. P., & Serrano, S. A. (2012). Acolhimento de crianças e adolescentes em situações de abandono, violência e rupturas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25, 390-399. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722012000200021>
- Santos, A. F., & Marques, H. (2020). O ASSISTENTESOCIAL EM UNIDADES DE ACOLHIMENTO INSTITUCIONAL INFANTO JUVENIL: DESAFIOS EPOSSIBILIDADES. *MIMESIS*, 41(2), 135-152.
- Sell, F. F., Beuren, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2020). Influência de fatores contingenciais no desempenho municipal: evidências inferenciais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14, 164058. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.164058>

- Souza, W. A., Mexko, S., & Benelli, S. J. (2022). Política de Assistência Social e Processo de Estratégia de Hegemonia no Brasil. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 42. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003232592>
- Trindade, C. S., Kato, S. K., Gurgel, L. G., & Reppold, C. T. (2018). Processo de construção e busca de evidências de validade de conteúdo da equalis-OAS. *Avaliação Psicológica*, 17(2), 271-277. <https://doi.org/10.15689/ap.2018.1702.14501.13>
- Zanatta, J. M. (2018). Teoria da contingência estrutural e alinhamento estratégico: discussão no campo teórico dos estudos organizacionais. *Brazilian Journal of Development*, 4(7), 4232-4241.

DECLARATION OF CONTRIBUTIONS - CRediT

ROLE	GCosta
Conceptualization – Ideas; formulation or evolution of overarching research goals and aims.	X
Data curation – Management activities to annotate (produce metadata), scrub data and maintain research data (including software code, where it is necessary for interpreting the data itself) for initial use and later re-use.	X
Formal analysis – Application of statistical, mathematical, computational, or other formal techniques to analyze or synthesize study data.	X
Funding acquisition - Acquisition of the financial support for the project leading to this publication.	-
Investigation – Conducting a research and investigation process, specifically performing the experiments, or data/evidence collection.	X
Methodology – Development or design of methodology; creation of models.	X
Project administration – Management and coordination responsibility for the research activity planning and execution.	X
Resources – Provision of study materials, reagents, materials, patients, laboratory samples, animals, instrumentation, computing resources, or other analysis tools.	X
Software – Programming, software development; designing computer programs; implementation of the computer code and supporting algorithms; testing of existing code components.	X
Supervision – Oversight and leadership responsibility for the research activity planning and execution, including mentorship external to the core team.	-
Validation – Verification, whether as a part of the activity or separate, of the overall replication/reproducibility of results/experiments and other research outputs.	X
Visualization – Preparation, creation and/or presentation of the published work, specifically visualization/data presentation.	X
Writing – original draft – Preparation, creation and/or presentation of the published work, specifically writing the initial draft (including substantive translation).	X
Writing – review & editing – Preparation, creation and/or presentation of the published work by those from the original research group, specifically critical review, commentary or revision – including pre- or post-publication stages.	X