

AS MOTIVAÇÕES DOS EXECUTIVOS DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS NOS PROCESSOS DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO

Antonio Marcos Vargas de Oliveira¹

Rogério da Silva Nunes²

Gilberto de Oliveira Moritz³

Resumo

Um fenômeno que tem sido observado a respeito das chamadas organizações do Terceiro Setor, além do interesse dos pesquisadores a respeito dessas organizações, é o número crescente de cursos voltados à capacitação de seus profissionais em técnicas de gestão desenvolvidas originalmente para as organizações de mercado. Os primeiros a estudar o fenômeno, o relacionaram a uma nova lógica, introduzida pelos agentes financiadores das atividades dessas organizações, que passaram a ter uma participação significativa a partir da década de 60 (ONGs internacionais), e aos novos financiadores que a partir dos anos 90 têm, gradativamente, se tornado seus agentes mais influentes. Este trabalho foi desenvolvido na tentativa de identificar os motivos preponderantes para as organizações do Terceiro Setor buscarem tal tipo de capacitação, através da análise das motivações dos executivos de 74 organizações participantes de um curso de capacitação em gestão.

Palavras-chave: Organizações Sociais. Capacitação Gerencial. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

A partir da última década do século passado, pôde-se perceber na Mídia um aumento constante de matérias, reportagens e documentários abordando os problemas sociais e as formas desenvolvidas pela sociedade no enfrentamento destes problemas.

¹ Doutorando em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP). Mestre em Administração pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP). Graduado em Administração de Empresas pela UMESP; Sócio da AMOM Consultoria Empresarial, Conselheiro do Instituto GESC. Professor da Faculdade do Guarujá. Endereço: Av. Miguel Mussa GAze, 247, Santa Rosa, 11430-110, Guarujá/SP, Brasil. E-mail: amvo@uol.com.br

² Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Administração pela UFRGS. Graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor Adjunto do Departamento de Ciências da Administração (CAD) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Endereço: Campus Universitário, Trindade, Florianópolis/SC, Brasil. CEP: 88040-900. E-mail: rogerionunes@cse.ufsc.br

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor associado do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Endereço: Campus Universitário, Trindade, 88040900, Florianópolis/SC, Brasil. E-mail: gomoritz@cse.ufsc.br. Artigo recebido em: 3/4/2007. Aceito em: 10/7/2007.

É também a partir dessa década que o grande público passa a perceber, discutir e se envolver com a atuação das organizações da sociedade civil, principalmente em decorrência da realização da Conferência Sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento – UNCED (United Nation Conference of Environment and Development), e seu encontro paralelo, o Fórum Internacional de ONGs (Organizações Não Governamentais) e Movimentos Sociais, eventos estes conhecidos, no seu conjunto, como Rio 92 que, recebendo grande destaque da Mídia nacional, desperta definitivamente a sociedade brasileira para a atuação das ONGs e para a problemática social e ambiental (MENDES, 1999).

Aumenta, a partir de então, a exposição na Mídia dos termos ONG's, Responsabilidade Social, Balanço Social, Sociedade Civil, Terceiro Setor e outros. Isto não quer dizer que a nossa sociedade não enfrentasse graves problemas sociais antes desse período, apenas que grande parte da população e dos Meios de Comunicação não havia ainda percebido o desenvolvimento dessas organizações como um novo poder e a possibilidade de um novo nível de participação da sociedade civil organizada e das empresas nas questões sociais.

Com a redução do Estado nas atividades sociais e a diminuição da capacidade da sociedade de enfrentar diretamente esses problemas, o seu agravamento leva ao desenvolvimento de uma nova racionalidade social (MELO NETO; FROES, 2001).

Conforme pesquisa realizada por Nunes e Oliveira (2004) na base de dados da Relação Anual das Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego, as organizações do Terceiro Setor já empregavam formalmente 1.635.616 (um milhão, seiscentos e trinta e cinco mil, seiscentas e dezesseis) pessoas no ano de 2002. Número ao qual deve ainda ser somado, pelo menos, o dos trabalhadores voluntários que atuam nesse setor.

O tema tem sido objeto de discussão em diversos Projetos de Pesquisa, Disciplinas e Grupos de Pesquisa em vários programas de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas, incluindo os de Administração. É possível perceber o crescimento nos últimos anos do número de trabalhos desenvolvidos pelos pesquisadores em Administração com esse grupo de organizações, cujo objetivo principal é a atuação na área Social. Um dos mais importantes encontros desses pesquisadores, o Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), criou, a partir de sua edição de 2003, uma nova área temática, denominada Gestão Social e Ambiental, para abrigar os trabalhos desenvolvidos nessa área, reunindo naquele ano 42 (quarenta e dois) trabalhos (ANPAD, 2004).

Assim, várias iniciativas têm surgido no meio acadêmico no que se refere ao estudo das organizações de atuação social, bem como de sua gestão. Entre os exemplos que podem ser citados estão: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor (CEATS), da Fundação Instituto de Administração (FIA) e Faculdade de Economia

e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP); Centro de Estudos do Terceiro Setor (CETS) da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo; Núcleo de Estudos em Administração do Terceiro Setor da PUC-SP; e a Unidade de Tecnologia e Gestão do Terceiro Setor do SENAC.

Da mesma forma, verifica-se a criação de cursos que têm como objetivo o Desenvolvimento da Capacidade de Gestão dessas organizações, em nível de Pós-Graduação *Lato Sensu*, como, por exemplo: o ‘MBA – Gestão e Empreendedorismo Social’ (*Master in Business Administration*) e os cursos ‘Responsabilidade Social’ e ‘Terceiro Setor’ promovidos pela Fundação Instituto de Administração (FIA) dos professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP (FIA, 2004); e o ‘MBA em Gestão Estratégica do Terceiro Setor’ do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas - UniFMU (FMU, 2004); além da criação no ano de 2003 do primeiro Curso de Administração de curta duração da Faculdade Anhembi-Morumbi (ANHEMBI, 2003) voltado especificamente ao Terceiro Setor.

No Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq, podem ser identificados 38 (trinta e oito) grupos de pesquisa ligados diretamente ao tema, incluindo instituições de diferentes estados e regiões do País. Constam, entre outros, grupos nas seguintes instituições:

- a) Universidade Mackenzie (SP), dois grupos formados em 2002 e outro em 2003;
- b) Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), formado em 2002;
- c) Universidade de São Paulo (USP-SP), formado em 1998;
- d) Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP), formado em 1998;
- e) Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ-RJ), formado em 1995;
- f) Universidade Federal de Uberlândia (UFU-MG), formado em 2004;
- g) Pontifícia Universidade Católica (PUC-MG), formado em 2003;
- h) Pontifícia Universidade Católica (PUC-RS), formado em 2004;
- i) Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS-RS), formado em 1997;
- j) Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS-RS), formado em 2000;
- k) Universidade Federal da Bahia (UFBA-BA), formado em 2004;
- l) Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI-SC), formado em 2004; e
- m) Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC-SC), formado em 2002 (CNPQ, 2006).

É importante destacar que os grupos de pesquisa são recentes, a maioria tem menos de dez anos de formação, e muitos ainda colocam Consultoria e Assessoria entre as atividades do grupo. É o caso, por exemplo, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que apresenta o Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estu-

dos sobre o Terceiro Setor (NIPETS) como resultado de um Curso de Extensão Universitária em Elaboração e Gestão de Projetos Sociais, tendo realizado oito edições do curso. A partir de 2001, passa a oferecer o Curso de Especialização em Gestão de Organizações do Terceiro Setor, sendo, a partir de 2004, realizado em conjunto com a Universidade Federal da Bahia. Destaca em sua apresentação, por fim, que o NIPETS atua:

[...] em intensa parceria com ONGS, Setor Público, Empresas e Universidades nacionais e internacionais, em projetos e em ações de consultoria, o NIPETS abre-se à comunidade através de seminários temáticos, Colóquios, atividades de formação a nível de Extensão e Pós-Graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado), Projetos de Pesquisa-ação e Atividades de assessoria. (CNPQ, 2006)

Nos Estados Unidos, o primeiro Programa Formal de Ensino de Administração de Organizações Não Lucrativas foi criado em 1981, na Universidade de Missouri, sendo que vários cursos, inclusive de especialização e mestrado, têm sido criados desde àquela data com a finalidade de formar os profissionais das organizações daquele país, conforme foi apresentado no Seminário Internacional Itaú/ Fundação Getúlio Vargas em 1999 (SMITH, 2003).

O Terceiro Setor tem sido, também, objeto de experiências bem-sucedidas como a do Escritório Modelo de Gestão de Projetos Comunitários, desenvolvido para atender à demanda de comunidades que buscavam conhecimentos específicos para elaborar, administrar e gerenciar projetos que atendessem às exigências dos organismos financiadores, do qual participaram os representantes das comunidades, dois de cada uma, e nove representantes de uma instituição acadêmica no Rio de Janeiro que, conforme Tenório et al. (1998), proporcionou um aprendizado aos alunos da instituição, além da capacitação dos membros das comunidades.

A conhecida organização, Doutores da Alegria, é uma das organizações que sentiu a necessidade de passar por um processo de capacitação no desenvolvimento e uso de um instrumento de gestão de avaliação, conforme relatado por Rodrigues, Motta e Wood Jr (2001).

Assim, o trabalho identifica duas direções principais por onde as inquietações podem ser trabalhadas. A questão, por um lado, é se os Cursos de Administração, tão focados em trabalhar conteúdos voltados para organizações de mercado, percebem características que distinguem as organizações sociais das organizações de mercado e como trabalham tais diferenças. Por outro lado, quais as razões que levam os executivos do Terceiro Setor a buscarem o aprendizado das Técnicas de Gestão originalmente desenvolvidas para organizações de mercado?

A primeira direção conduz para uma pesquisa de amplo espectro, junto a um universo já significativo de instituições e ações, e é o mais provável desdobramento deste trabalho. Inicialmente, optou-se pelo seu segundo aspecto, procurando identificar e analisar as motivações dos dirigentes das organizações do Terceiro Setor em procurar um Programa de Capacitação Gerencial. Adicionalmente, procura-se identificar como essas motivações se relacionam com as causas originalmente apontadas pelos pesquisadores da Área, para a busca desse processo.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa documental compreendendo 74 (setenta e quatro) organizações do Terceiro Setor e seus 148 (cento e quarenta e oito) participantes, utilizando-se a base de dados do Instituto GESC (Gestão da Sociedade Civil), braço social da Associação de Alunos e Ex-Alunos de MBAs da FIA/USP, uma vez que esse instituto desenvolve um Programa de Capacitação, dirigido a executivos de organizações do Terceiro Setor. A pesquisa contemplou seis dos programas de capacitação realizados entre o segundo semestre de 2002 e o segundo semestre de 2004.

Esse Programa de Capacitação foi iniciado em setembro de 1997, já tendo formado 21 turmas compreendendo 301 organizações, das quais apenas 42 não estão localizadas no estado de São Paulo. Para participar do processo de capacitação, cada organização deve inscrever dois participantes em cada programa em que venha participar.

Inicialmente, o trabalho irá apresentar as visões de alguns autores a respeito das causas da adoção pelas organizações do Terceiro Setor dos processos de gestão de mercado. A seguir, serão apresentados os conceitos de Isomorfismo, Mudança Organizacional e Institucionalização de Mudanças, a Análise dos Dados da Pesquisa e, por fim, as Considerações Finais.

2 O TERCEIRO SETOR E OS PROCESSOS DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO

Segundo Fernandes (2002), Azeredo et al. (2003), Melo Neto e Froes (1999) e outros autores, a causa da busca do Desenvolvimento das Capacidades de Gestão baseadas nas técnicas desenvolvidas para as organizações de mercado, por parte das organizações do Terceiro Setor, foi a forma adotada para o financiamento de suas ações, tanto por parte das ONGs e agências internacionais a partir da década de 60, quanto, posteriormente, pelas empresas.

De acordo com Fernandes (2002), as agências internacionais, cujo principal período de atuação como financiadoras das ações sociais no nosso País foram as décadas de 60, 70 e 80, precisavam de parceiros locais que fossem capazes de desenvolver projetos, implantá-los e prestar contas. Para isso, elas necessitavam de organizações com personalidade jurídica e um mínimo de estrutura administrativa, além da afinida-

de de propósitos. Em razão da formação recente dessas organizações, o apoio dessas agências internacionais não era de forma institucional, e sim, na forma de projetos, o que levou ao desenvolvimento e reforço da lógica pragmática nas ONGs.

A partir do final da década de 80 e início dos anos 90, começou a ocorrer um redirecionamento de grande parcela do fluxo de recursos internacionais aos países do leste europeu, continente africano e asiático (AZEREDO et al., 2003). Destacam-se ainda as “exigências (contrapartidas) de cunho institucional impostas pelas agências externas em termos de eficiência organizacional, especialmente nas áreas de planejamento, avaliação e prestação de contas” (AZEREDO et al., 2003, p. 8).

Por outro lado, o desenvolvimento do conceito de empresa-cidadã, socialmente responsável, abriu uma nova possibilidade de financiamento para essas organizações:

O exercício da responsabilidade social tem dois focos distintos: os projetos sociais e as ações comunitárias. Os projetos sociais são empreendimentos voltados para a busca de soluções de problemas sociais que afligem populações e grupos sociais numerosos ou em situações de alto risco. Tais problemas, se negligenciados ou enfrentados sem a determinação exigida pelas circunstâncias, agravam-se com o tempo e demandam soluções imediatas e de médio e longo prazo. As ações comunitárias correspondem à participação da empresa em programas e campanhas sociais realizadas pelo governo, entidades filantrópicas e comunitárias ou por ambas. Tal participação ocorre por meio de doações, ações de apoio e trabalho voluntário de seus empregados. (MELO NETO; FROES, 2001, p. 29).

A entrada das empresas como patrocinadora de projetos sociais continua mantendo a lógica da eficiência organizacional no planejamento, avaliação e prestação de contas, principalmente quando se trata de projetos próprios, pois seria uma avaliação “dos resultados de cada programa e projeto, pois elas administram o instituto e a fundação, como centro de custos e de resultados”. (MELO NETO; FROES, 1999, p. 161)

Azeredo et al. (2003) argumenta que esses fatos, o estabelecimento de critérios mais rígidos de organização e a demonstração de resultado têm, como consequência, a necessidade de investir na profissionalização e na capacitação institucional, com ênfase na gestão organizacional e de recursos.

“A preocupação com a gestão das organizações do Terceiro Setor tem se intensificado de maneira nunca encontrada na história destas organizações e tem se mostrado como um grande desafio para os gestores destas organizações”. (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 2). Deve-se, ainda, observar que:

Muitas das organizações (geralmente as operadoras de pequeno porte) precisam compreender urgentemente que apenas a militância, o voluntariado e a abnegação de alguns não basta para produzir re-

sultados efetivos - é preciso haver certo grau de profissionalização. [...] A implementação de projetos sociais bem estruturados pode ser um caminho para o desenvolvimento social sustentado. Porém, isto só se tornará realidade se existirem profissionais qualificados atuando diretamente nas organizações, ou sob a forma de consultorias. (SCORNAVACCA JR; BECKER, 2000, p. 8)

Tancredi e Kisil (1996, p.5) salientam que “as organizações que se preocuparam em formular racionalmente seus projetos e em avaliar seriamente os avanços conseguidos, experimentaram um crescimento institucional maior do que aqueles que desconsideraram estas dimensões”.

Embora pareça haver uma concordância quanto à importância do desenvolvimento do ensino de Administração aos participantes das organizações do Terceiro Setor, percebe-se, porém, que existem alguns pontos de vistas divergentes quanto à lógica constante do conteúdo desse ensino. Enquanto alguns defendem a transferência direta dos conceitos de Administração de Empresas para os gestores do Terceiro Setor (SCORNAVACCA JR; BECKER; CARAVANTES, 1998), outros como Marçon e Escrivão Filho (2001) defendem uma adequação do conteúdo às particularidades dessas organizações.

Com estes concorda Mendes (2003, p. 59), que afirma que “apesar da grande variedade de modelos, mecanismos e abordagens disponíveis, é sabido e declarado que estes não foram criados para organizações com a lógica de atuação do Terceiro Setor”. Outro a concordar com esse posicionamento é Drucker (2001):

Entretanto, somente uma pequena parcela daquilo que está à disposição das instituições sem fins lucrativos, para ajudá-las em questões de liderança e gerência, foi concebida especificamente para elas. A maior parte foi desenvolvida originalmente para as necessidades das empresas. Pouca atenção é dada às características distintas das instituições sem fins lucrativos, ou às suas maiores necessidades específicas. (DRUCKER, 2001, p. XIV)

Azeredo et al. (2003) indica que um dos desafios que se coloca para as organizações da sociedade civil é o desenvolvimento e a formação de novas competências organizacionais e operacionais que possam elevar o desempenho técnico-operacional dessas instituições.

3 PROCESSOS ISOMÓRFICOS, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS MUDANÇAS

Muitas vezes, organizações que atuam em um mesmo campo são muito semelhantes, quer seja em sua forma, quer seja em suas práticas. Esse fenômeno foi

definido como Isomorfismo Institucional por Powell e Dimaggio (1991), delimitando três mecanismos de Isomorfismo Institucional: coercitivo, mimético e normativo.

De acordo com Powell e Dimaggio (1991, p.67) o Isomorfismo Coercitivo “resulta de pressões formais e informais exercidas sobre organizações por outras organizações - das quais elas são dependentes - e por expectativas culturais dentro da sociedade em que funcionam”. Estas pressões são materializadas em ações de força, persuasão ou por convites para participar em coalizões ou associações. Casos de Isomorfismo Coercitivo são, por exemplo, mudanças organizacionais provocadas por pressões governamentais, normalmente aquelas que são calcadas em legislação. O ambiente legal afeta muitos aspectos do comportamento e da estrutura de uma organização.

O Isomorfismo Mimético ocorre quando uma organização imita práticas de outra organização, para enfrentar as incertezas ambientais. “Quando tecnologias organizacionais são pouco compreendidas [...]; quando objetivos são ambíguos; ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, organizações podem se modelar em outras organizações” (POWELL; DIMAGGIO, 1991, p. 69). Organizações acabam por replicar aquelas organizações que são tidas como mais legítimas ou como mais bem-sucedidas.

A terceira fonte de isomorfismo é normativa. O Isomorfismo Normativo normalmente se assenta em processos de profissionalização. Por profissionalização se entende a luta coletiva de membros de uma categoria para definir suas condições e seus métodos de trabalho, para controlar “a produção dos produtores e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional” (POWELL; DIMAGGIO, 1991, p. 70).

Todos os tipos de mudança organizacional por processos isomórficos ocorrem como formas de facilitar o trabalho das organizações em diversas atividades: transações com outras organizações; recrutamento de profissionais; reconhecimento como organizações legítimas e respeitáveis; e adequação que as torna aptas a participar de concorrências públicas e privadas. Estas atividades devem, portanto, mostrarem-se legítimas em um campo organizacional.

Um novo conjunto de práticas não é legítimo, nem ilegítimo por natureza. Para Tolbert e Zucker (1999) ele é, primeiro, inventado ou adotado por um pequeno grupo de organizações, interessado em resolver um problema técnico.

A institucionalização passa por algumas fases. Zucker (1991) afirma que, primeiro as práticas são suficientemente formalizadas, para que possam ser transmitidas para outras organizações ou para novos membros de uma organização. Pode-se antecipar a adoção dessas práticas, em um estágio inicial, se as práticas apresentarem algumas características que as tornem viáveis do ponto de vista racional (MARCH; SIMON, 1958), isso é, se incluírem dimensões técnicas, políticas, culturais e econômicas.

Em um segundo estágio, Tolbert e Zucker (1999) afirmam que os atores responsáveis pelo processo decisório nas organizações começam a crer, por consenso, que as novas práticas são válidas e, a partir deste consenso, um número crescente de organizações passa a adotar as novas práticas. As organizações adotantes podem atribuir valor às novas práticas, baseadas no que tenham podido aprender dessas práticas, com outros membros - chamados *champions* da inovação - do campo (competidores, consultores, mídia etc.). Mais ainda, quanto maior o número de organizações que adotam essas novas práticas, maior quantidade de conhecimento é aprendida e difundida no campo, o que reduz o custo de outras organizações as adotarem.

Um conjunto de empreendedores institucionais – *champions* - com interesses materiais no processo de difusão (ABRAHAMSON, 1996; CALDAS; WOOD, 1999) “cria um campo” para a inovação. Esses *champions* podem ser grupos profissionais, gurus organizacionais, grupos de interesses ou consultores, que conduzem o processo de institucionalização porque a institucionalização facilita a atuação dos *champions* (TOLBERT; ZUCKER, 1999). De acordo com Strang e Meyer (1993), para criar o campo, eles devem conectar um conjunto de significados que possa ser aplicado de modo mais geral às práticas e ao conjunto de organizações que as adotaram. Os *champions* devem definir, simultaneamente, um problema a ser resolvido e as práticas que servirão para solucioná-lo. Segundo Tolbert e Zucker (1999), ao serem conectadas às categorias consideradas legítimas, as práticas passam a revestir-se de legitimidade normativa. Se o campo onde as novas práticas estão incrustadas estiver bem estabelecido, e se houver significados que possam ser imediatamente atribuídos às novas práticas, estas, institucionalizar-se-ão rapidamente.

Eis o ponto para a análise da estratégia nas organizações de Terceiro Setor. A força dos agentes externos forçando de um lado o isomorfismo das organizações e, de outro, a institucionalização através dos *champions*.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa foi desenvolvida a partir de dois conjuntos distintos de documentos que refletem, também, momentos diferentes dentro do processo de capacitação: (a) os formulários de inscrição preenchidos pelas organizações e seus respectivos candidatos à participação no GESC; e (b) as cópias dos projetos, de cada organização, desenvolvidos por seus participantes e apresentados quando da conclusão do curso.

Assim, a pesquisa foi dividida em duas partes: a primeira procurou classificar as respostas, dadas pelas organizações e seus funcionários inscritos, à questão referente aos motivos em participar do programa, compreendendo todas as organizações inscritas a partir de julho de 2002 nos GESCs XV, XVI, XVII, XIX, XX e XXI; a segunda foi realizada com base nos projetos, apresentados por essas organizações

na conclusão do processo de capacitação, procurando identificar os objetivos estratégicos contemplados por esses projetos.

Foram pesquisadas 74 organizações que participaram do programa de capacitação entre o segundo semestre de 2002 e o segundo semestre de 2004, não sendo consideradas nesse universo as organizações participantes do XVIII GESC, em função do mesmo ter sido realizado fora do estado de São Paulo (Tabela 1).

Tabela 1: Áreas de atuação

Área de Atuação	Nov. 2002	Jun. 2003	Set. 2003	Nov. 2003	Jun. 2004	Set. 2004	Total
Assistência Social	2	4	8	3	4	3	24
Dependentes Químicos	0	0	0	1	0	0	1
Direitos	2	0	0	0	0	0	2
Educação	4	7	6	3	3	4	27
Esporte e Cultura	3	1	0	1	0	0	5
Geração de Renda	1	1	2	1	1	0	6
Meio Ambiente	0	1	1	0	0	0	2
Inclusão de Deficientes	2	1	2	0	1	8	14
Saúde	5	8	1	2	4	2	22
Voluntariado	0	0	0	1	1	0	2

Fonte: Base de dados da Associação dos MBAs da USP

Nessa tabela podem ser observadas as áreas de atuação dessas organizações e a época em que o processo de capacitação foi concluído. É importante salientar que diversas organizações atuam simultaneamente em mais de uma área, atendendo ao mesmo público ou atendendo públicos diferentes em áreas também diferentes, razão pela qual o total das áreas de atuação é superior ao do número de organizações.

Outro ponto que pode ser destacado é a pouca representatividade de algumas áreas de atuação no conjunto dessas organizações como, por exemplo: Dependentes Químicos; Meio Ambiente e Voluntariado.

Do grupo composto pelos 74 formulários respondidos pelas organizações, apenas quatro não apresentam respostas à questão referente ao motivo da participação de seus representantes no processo de capacitação, resultando assim, em um total de 70 respostas que, por ser uma pergunta aberta, em alguns casos apresentaram mais de um motivo para a busca desses conhecimentos em Administração. Essas respostas foram classificadas em sete grupos que podem ser observados na Tabela 2.

Para a construção da tabela foram separadas em grupos as respostas que refletiam uma necessidade específica. Assim, por exemplo, no primeiro grupo, foram alocadas as respostas que apresentavam uma percepção de necessidade de alterações inter-

nas da organização, seja no redesenho dos processos, da estrutura ou outros fatores mencionados como necessários ao desenvolvimento da organização.

Tabela 2: Motivações das Organizações na Inscrição

Motivações	Organizações
Reformulação de Processos e Estrutura -Desenvolvimento da Organização	48
Desenvolver Habilidades na Elaboração de Projetos	18
Desenvolvimento dos Profissionais	17
Melhorar a Captação de Recursos	12
Melhorar os conhecimentos sobre o Terceiro Setor	11
Desenvolver Redes de Relacionamento	10
Melhora dos Serviços e Qualidade	6
Total	122

Fonte: Base de dados do GESC

Interessante observar que 11 organizações buscam melhorar os seus conhecimentos sobre o seu próprio setor de atuação, ou seja, uma preocupação em compreender melhor o seu ambiente externo, indicando a consciência da influência do ambiente no desenvolvimento das atividades da organização (PORTER, 1986).

Percebe-se que a principal motivação das organizações do Terceiro Setor ao buscar o desenvolvimento de técnicas de gestão, se relaciona às questões de eficiência operacional. A eficiência operacional é uma das primeiras preocupações da Administração, tendo sido o objeto dos estudos de vários autores, com diferentes épocas e finalidades, como Taylor (1957) no final do século XIX, e Porter (1986; 1989) como base para a estratégia competitiva de liderança em custo.

Desta forma, Reformulação de Processos e Estrutura – Desenvolvimento da Organização, que representa 39,3% do total dos motivos. Desenvolver Habilidades na Elaboração de Projetos e Desenvolvimento dos Profissionais, os dois segundo principais motivos que representam 14,8% e 13,9%, respectivamente, do total das motivações, remetem a essa preocupação de eficiência operacional.

Podem ser incluídos, ainda neste grupo, a Melhoria na Captação de Recursos (com 9,8% de participação) e nos Serviços e Qualidade (com 4,9% de participação). Assim, temos o total de 101 manifestações relacionadas com a eficiência operacional, ou seja, 82,8% do total das motivações declaradas.

Os outros dois motivos declarados como importantes na decisão da organização em participar no processo de capacitação, Melhorar o Conhecimento Sobre o Terceiro Setor e Desenvolver Redes de Relacionamento, representam respectivamente 9% e

8,2% desse total. Aqui, além da preocupação, já mencionada, relacionada à análise do ambiente externo, percebem-se claramente as preocupações referentes às relações interorganizacionais conforme apresentado por Hall (2004).

Dos 148 formulários preenchidos pelos participantes quando do processo de inscrição, em 144 foram encontradas respostas à questão referente aos motivos em participar do processo de capacitação. Também aqui, pela possibilidade da citação de mais de um motivo, foram identificados 182 manifestações de motivos. Essas respostas foram divididas em sete grupos, construídos com o mesmo princípio adotado na construção da tabela anterior. Seus dados podem ser observados na Tabela 3.

Tabela 3: Motivações Declaradas pelos Participantes

Motivações	Organizações
Desenvolvimento Pessoal e Profissional	87
Desenvolvimento da Organização	35
Melhorar os conhecimentos sobre o Terceiro Setor	31
Aprender a desenvolver Projetos	20
Melhorar as habilidades de coordenação de pessoas e Liderança	3
Melhorar a captação de recursos	3
Desenvolver <i>Net Working</i>	3
Total	182

Fonte: Base de dados do GESC

A grande concentração das respostas, 47,8%, se encontra no grupo que aponta genericamente o desenvolvimento pessoal e profissional como maior motivação em participar do programa. A este grupo, podem ser agregados todos os demais que estão relacionados com o desenvolvimento profissional como: Melhorar os Conhecimentos Sobre o Terceiro Setor, com 17% de participação; Aprender a desenvolver projetos, que representa 10,9% das indicações; e os que indicaram a motivação de Melhorar as Habilidades de Coordenação de Pessoas e Liderança, representando 1,6% das indicações.

Neste caso, pode-se deduzir que a motivação do Desenvolvimento Pessoal e Profissional representa 77,5% do total das motivações declaradas em participar desse processo de capacitação em gestão. Esta grande motivação apresentada pelos participantes é representativa para todo o pensamento sobre desenvolvimento organizacional baseado em competências (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

O segundo grande bloco de motivos, voltados diretamente em atender interesses das organizações, é representado por dois grupos: o primeiro, com 19,2% do total, indica o Desenvolvimento da Organização como maior motivação; e o segundo, Melhorar a Captação de Recursos, representa 1,6% do total das indicações. Este bloco

representa, no total, 20,8% das indicações de motivos para a participação no Curso. Verifica-se ainda neste bloco, uma posição altruísta, direcionada às necessidades das organizações ao invés das necessidades pessoais de seus participantes.

Finalmente, o último grupo de motivações, representando 1,6% do total de motivações, apresenta uma busca para Desenvolver Rede de Relacionamento, semelhante à indicação dada por 8,2% das organizações.

Analisando as motivações constantes da Tabela 2 e da Tabela 3, percebe-se que todas apresentam claramente a necessidade de mudança organizacional através do aprendizado. Desta forma, pode-se concluir que a primeira grande preocupação, tanto das organizações quanto de seus participantes, está relacionada com o Desenvolvimento de Competências, pois, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), embora o aprendizado organizacional represente a aquisição de um conhecimento compartilhado, tem a sua origem no conhecimento individual.

O grupo formado pelas motivações Reformulação de Processos e Estrutura – Desenvolvimento da Organização, Desenvolver Habilidades na Elaboração de Projetos, Desenvolvimento dos Profissionais e Melhora dos Serviços e Qualidade, pode, também, ser identificado, como já mencionado anteriormente, com a necessidade de aumento da eficiência operacional.

A motivação Melhorar a Captação de Recursos demonstra, além da preocupação com a eficácia dessas ações, a existência de uma área de atuação onde essas organizações desenvolvem atividades claramente competitivas. Essa motivação compreende uma das características mais relevantes das organizações do Terceiro Setor, a separação entre o beneficiário dos produtos ou serviços desenvolvidos pela organização e a fonte de recursos financeiros que possibilitam o desenvolvimento dessas atividades. Essa característica faz com que as organizações do Terceiro Setor tenham que formatar os seus produtos ou serviços de uma forma que, além de serem adequados à finalidade determinada pela causa social, possam ser “vendidos” aos seus financiadores.

Já a motivação, Desenvolver Redes de Relacionamento, aponta como já mencionado quando da análise dessa motivação demonstrada pelas organizações, para a busca do desenvolvimento de relações interorganizacionais, seja na busca da complementaridade, focando assim as atividades da organização nas suas competências essenciais, seja na busca do desenvolvimento de políticas públicas ou transformações de comportamento social.

Na análise das motivações dos participantes, expressas na Tabela 3, apenas duas novas motivações são identificadas em relação às apontadas pelas organizações: Melhorar as Habilidades de Coordenação de Pessoas e Liderança; e Desenvolver *Net Working*. A primeira diz respeito ao desenvolvimento de capacidades nas funções de comando e a segunda buscando o desenvolvimento de uma Rede de Relacionamento, ou seja, ambas capacidades de relacionamento interpessoal.

Complementando, a Tabela 4 apresenta o resultado da pesquisa realizada nos projetos desenvolvidos quando da conclusão do processo de capacitação. Das 74 organizações inscritas apenas três deixaram de apresentar projeto, por não terem concluído o programa.

Na construção da tabela se procurou classificar os objetivos pretendidos pelos projetos, nos mesmos grupos das motivações declaradas pelas organizações quando do processo de inscrição no programa, o que torna possível a comparação entre as expectativas iniciais e as realizações efetivas, desta forma são apresentados, na primeira e segunda colunas, os dados constantes da Tabela 2. As três colunas seguintes apresentam o resultado da análise realizada nos projetos.

A terceira coluna indica quais desses projetos atenderam à motivação original de cada uma das organizações; a quarta coluna apresenta os projetos que originalmente não estavam indicados pela organização como um de seus motivos em realizar a capacitação, ou seja, as organizações que modificaram, durante o processo de capacitação, as suas prioridades declaradas pelas motivações, realizando projetos para objetivos não declarados originalmente; e a última coluna indica o total realizado de projetos, classificados de acordo com seus objetivos.

Tabela 4: Objetivos dos Projetos

Objetivos	Motivação na Inscrição	Projetos que atendem:		
		A Motivação	Outros	Total
Reformulação de Processos e Desenvolvimento da Organização	48	21	16	37
Desenvolver Habilidades na Elaboração de Projetos	6	0	1	1
Desenvolvimento dos Profissionais	12	0	4	4
Melhorar a Captação de Recursos	17	3	8	11
Melhorar os conhecimentos sobre o Terceiro Setor	18	0	0	0
Desenvolver Redes de Relacionamento	10	0	1	1
Melhora dos Serviços e Qualidade	11	3	14	17
Totais	122	27	44	71

Respostas dadas por 70 organizações

Fonte: Base de dados do GESC

Analisando-se os resultados apresentados na terceira coluna da tabela, pode-se inferir que para 27 organizações (38%), as preocupações iniciais persistiram durante o processo de capacitação, resultando na elaboração de um projeto que viesse atender a essas necessidades. Não havendo, portanto, alteração nas motivações iniciais durante o processo de capacitação.

As demais organizações devem ter percebido durante o processo de capacitação outras necessidades mais relevantes que as motivações inicialmente apontadas, o que fizeram com que os projetos desenvolvidos não procurassem atender àquelas motivações. Isto indica que, de alguma forma, pelo menos as prioridades sofreram alteração.

O projeto desenvolvido pelos participantes, conforme já foi mencionado, é orientado por um ou dois consultores voluntários que fazem o acompanhamento e orientação integral do processo. Os participantes são ainda orientados para que, todas as discussões que irão definir o escopo do projeto, sejam desenvolvidas por todos da organização. Isto faz com que todos reflitam sobre a Missão e prioridades da organização, o que pode indicar que a participação dos demais integrantes no processo de definição dos projetos possa ser um dos fatores a influenciar a mudança das prioridades inicialmente apontadas nos formulários de inscrição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no referencial teórico, pode-se dizer que as organizações do Terceiro Setor no Brasil, de acordo com a origem dos recursos financeiros, passaram por três fases distintas. Na primeira fase, essas organizações eram mantidas por entidades religiosas, doações da sociedade e apoio do Estado. Essa participação da sociedade tinha caráter exclusivamente filantrópico e as atividades desenvolvidas pelas organizações eram assistencialistas (AZEREDO et al., 2001).

Na segunda fase, que tem seu início na década de 60, um novo agente financiador aparece no cenário da América Latina, as ONGs internacionais, que iniciam o financiamento de ações sociais com o objetivo de transformação social (FERNANDES, 2002). A elas é atribuída a introdução das Técnicas de Gestão nas organizações do Terceiro Setor, em função dos financiamentos concedidos não serem para as atividades rotineiramente por elas desenvolvidas, mas sim, para projetos específicos, o que obrigou as organizações do Terceiro Setor a buscarem o desenvolvimento dessas técnicas como forma de viabilizar o fluxo desses recursos.

No início dos anos 90, as ONGs internacionais já estavam se voltando ao financiamento das organizações do continente africano e, em virtude da queda do muro de Berlim, às organizações do leste europeu. Isto caracterizou a terceira fase, na qual, as organizações brasileiras foram obrigadas a buscar dentro do próprio País o financiamento de suas atividades. A combinação dessa necessidade com o início da consolidação dos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial fizeram com que as organizações do Terceiro Setor identificassem, nas empresas, a nova fonte de financiamento para suas ações sociais.

Se havia um relativo pragmatismo na forma de financiamento por parte das ONGs internacionais, este se consolida com os critérios de financiamento adotados pelas

empresas. A partir desse acontecimento, a eficiência na administração dos recursos e a eficácia na definição dos projetos, processos e objetivos passam a ser determinantes para a sobrevivência dessas organizações. Daí a necessidade do aprendizado das Técnicas de Gestão como forma de garantir o atendimento dessas necessidades (MELO NETO; FROES, 1999).

Percebe-se no crescimento da oferta dos cursos direcionados aos funcionários e executivos das organizações do Terceiro Setor, o estabelecimento de um mecanismo de isomorfismo organizacional. Segundo os autores que têm observado esse fenômeno, o isomorfismo tem origem no processo de financiamento desenvolvido, inicialmente pelas ONGs internacionais e atualmente pelas empresas, que introduziu a lógica pragmática nesse setor.

Ao se analisar a pesquisa, verifica-se que as principais motivações identificadas estão diretamente relacionadas ao aumento da eficiência operacional, seja nas respostas dadas pelas organizações, seja nas respostas de seus participantes. Dois grupos de respostas têm particular significado: o grupo referente à busca do Desenvolvimento das Habilidades no Desenvolvimento de Projetos e o grupo que busca o Desenvolvimento de Habilidades para a Captação de Recursos.

De acordo com esses dados pode-se inferir que são ainda predominantes as causas originalmente apontadas pelos pesquisadores para a busca do Desenvolvimento da Capacitação em Gestão por parte das organizações do Terceiro Setor. Porém, verifica-se que outras motivações são apontadas como as preponderantes para o processo de capacitação, especificamente o Desenvolvimento de Redes de Relacionamento (*net working* no caso dos participantes) e a Melhoria dos Conhecimentos Sobre o Terceiro Setor. Essa percepção fica ainda mais evidente quando se observa a quase inexistência desses dois motivos, no quadro que apresenta os temas dos projetos desenvolvidos, em função de sua característica pragmática.

É comum uma discussão a respeito da aplicabilidade das teorias de Administração, quando o foco dos estudos dirige-se para um novo tipo de organização que surge no ambiente. Foi assim, por exemplo, quando a Literatura, os Congressos e Colóquios acadêmicos, discutiram a aplicabilidade dos conceitos de Administração às Universidades no início da década de 80 do século findo.

Em se tratando de organizações de Terceiro Setor, tal discussão parece relevada a um plano pouco significativo. O profissionalismo exigido no fluxo de recursos financeiros, onde os agentes financiadores são majoritariamente da iniciativa privada, e financiadores estatais, que aprimoram seus mecanismos de controle, colocam às organizações do Terceiro Setor a necessidade de uma estruturação administrativa que as habilite aos recursos proporcionados pelos financiadores. No entanto, tais aspectos merecem, ainda, sua análise sob o ponto de vista da institucionalização de tais práticas, um possível desdobramento para este trabalho.

Há, assim, uma preocupação em profissionalizar a gestão das organizações do Terceiro Setor e, o envolvimento dos executivos de tais organizações nos cursos de capacitação, é uma evidência dos mecanismos de isomorfismo e institucionalização. No entanto, não há, nem entre as organizações do Terceiro Setor, nem entre os pesquisadores, ainda, um consenso acerca de quais seriam os conhecimentos necessários. Conceitualmente, nem a lógica de mercado, nem a estatal, regulam as relações das organizações do Terceiro Setor com os seus públicos beneficiários, e as pressões isomórficas exercidas pelos financiadores que ainda buscam configurar um modelo de gestão pragmático e de mercado através das práticas de financiamento das atividades desenvolvidas pelas organizações voltadas para as ações sociais.

Fica, portanto, a inquietação acerca de como qualificar a gestão de tais organizações, a partir da capacitação, e a respectiva necessidade de analisar o impacto causado por essas técnicas no gerenciamento das organizações do Terceiro Setor.

Por fim, resta a inquietação em analisar como os Grupos de Pesquisa e os Programas de Assessoria, Consultoria e Extensão das instituições de Educação Superior, na área de Administração, trabalham as peculiaridades destas organizações, reproduzindo conceitos das organizações de mercado ou desenvolvendo algo específico do ponto de vista teórico? O prosseguimento deste trabalho caminha na direção de analisar a forma como as organizações sociais vêm sendo trabalhadas nos Cursos de Administração do Brasil.

THE MOTIVATIONS OF THE EXECUTIVES OF THE SOCIAL ORGANIZATIONS IN THE PROCESSES OF QUALIFICATION IN MANAGEMENT

Abstract

A phenomenon that has been observed regarding the calls organizations of the Third Sector, beyond the interest of the researches regarding these organizations, is the increasing number of courses directed to the qualification of its professionals in developed techniques of the management originally toward the organizations of market. The first ones to study this phenomenon had related to a new logic introduced for the financial agents of the activities of these organizations, that they had started to have a significant participation from the decade of 60 (international Non-Profit Organizations), and the new financiers that from years 90 they have, gradual, if become its more influential agents (companies). This work was developed in the attempt to identify the preponderant reasons for the organizations of Third Sector to search such type of qualification, through the analysis of the motivations of the executives of 74 participant organizations of a course of qualification in management.

Keywords: Social Organizations, management qualification, motivation.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, E. Management fashion. **Academy of Management Review**, n. 21. p. 254-285, 1996.

ANHEMBI, **Universidade Anhembi-Morumbi**. Disponível em: <www.anhembi.br>. Acesso em 18 set. 2003.

ANPAD – **Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**. Disponível em www.anpad.org.br. Acesso em: 12 jun. 2004.

AZEREDO, B; et al. **Terceiro Setor e desenvolvimento social**. Relatório Setorial n. 3, Florianópolis, 2001. Disponível em: <www.portalsocial.ufsc.br>. Acesso em: 29 maio. 2003.

CALDAS, M; WOOD JR., Thomaz. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Diretório de Grupos de Pesquisa no Brasil**. Disponível em: <<http://dgp.cnpq.br>>. Acesso em: 6 mar. 2006.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

FIA, **Fundação Instituto de Administração**. Disponível em <www.fia.com.br>. Acesso em 8 jan. 2004.

FMU, **Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas**. Disponível em <www.fmu.br>. Acesso em 8 jan. 2004.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultado**. 8. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MARCH, J.; SIMON, H. **Organizations**. New York: John Wiley and Sons. 1958.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das organizações do Terceiro Setor - um repensar sobre as teorias organizacionais. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação e Administração (25.: 2001, Campinas). **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro: da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Responsabilidade social e cidadania empresarial – a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDES, L. C. A. **Visitando o “Terceiro Setor” (ou parte dele)**. Texto para discussão nº 647, Brasília: IPEA, 1999. Disponível em <www.ipea.gov.br>. Acesso em: 29 maio. 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, R. S.; OLIVEIRA, A. M. V. Organizações do Terceiro Setor: uma tentativa de delimitação do universo de pesquisa. In: III Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO, 3., 2004, Atibaia. **Anais ...** São Paulo: ANPAD, 2004. CD-Rom.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWELL, W.; DIMAGGIO, P. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: Chicago University Press. 1991.

RODRIGUES, A. L.; MOTTA, V. P.; WOOD JR, T. Doutores da Alegria - o riso também requer cuidado. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Progra-

mas de Pós-Graduação em Administração (25.: Campinas). **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

SCORNAVACCA Jr, E.; BECKER, J. L. Há vagas? – a inserção dos administradores no terceiro setor. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 13, n. 1, v. 6, 2000.

SCORNAVACCA Jr., E.; BECKER, J. L.; CARAVANTES, G. R. Administrando Projetos Sociais. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (22.: 1998, Rio de Janeiro). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

SMITH, J. P. O Desenvolvimento do ensino de administração e liderança de organizações não lucrativas - mudanças curriculares e relações institucionais. **Revista Integração**, São Paulo, n. 8, 1999. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br>>. Acesso em: 29 maio. 2003.

STRANG, D.; MEYER, J. Institutional conditions for diffusion. **Theory and society**, 22. p. 487-511, 1993.

TANCREDI, F. B.; KISIL, M. Inovando o ensino de gerência de projetos sociais. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 4, n. 3, v. 2, 1996.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1957.

TENÓRIO, F. G.; et al. Parcerias em gestão social: uma experiência de organização para o desenvolvimento de comunidades. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (22.: 1998, Rio de Janeiro). **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 1, 1999.

ZUCKER, L. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: Chicago University Press. 1991.