

Avaliação de Atividades no Terceiro Setor de Belo Horizonte: da racionalidade subjacente às influências institucionais¹

Carlos Eduardo Guerra Silva*
Afrânio Carvalho Aguiar**

Resumo

Com este estudo objetiva-se identificar influências do ambiente institucional sobre a prática de avaliação de atividades das organizações do terceiro setor de Belo Horizonte (MG). São discutidas as bases de racionalidade, subjacentes a essas influências, que orientam o comportamento tanto dos agentes institucionais quanto o das organizações. Pondera-se que, em busca de legitimidade e aceitação social, as organizações estão sendo pressionadas a conformar suas estruturas em função desses agentes, que agem com uma racionalidade predominantemente instrumental. Destarte, as influências, segmentadas a partir de cada um dos agentes institucionais, assim se apresentaram nos testes estatísticos realizados: em relação à forma jurídica, as organizações que se estruturam como fundações apresentam maior probabilidade de avaliar seus resultados do que aquelas que se estruturam como associações. Os títulos e certificações não apresentaram influência sobre a avaliação de resultados. A influência tanto dos conselhos quanto dos financiadores mostrou-se significativa. Portanto, considera-se que o sucesso organizacional parece estar cada vez mais vinculado aos fatores que proporcionam o atendimento às muitas pressões e forças institucionais que cada vez exigem níveis mais elevados de desempenho organizacional.

Palavras-chave: Terceiro setor. Avaliação de atividades. Racionalidade. Teoria institucional.

Performance Evaluation in the Third Sector of Belo Horizonte (Brazil):
underlined rationality and institutional influences

Abstract

The aim of this study is to identify the influence of the institutional environment on the trend of Third Sector Organizations to evaluate their activities. The organizations analyzed were operating in Belo Horizonte in the State of Minas Gerais in 2006. The rationale underlying these influences, directing both institutional agents and organizations, are discussed. The paper points out that, in the search for legitimacy and social acceptance, these organizations are under pressure to conform their structures according to agents which operate with a clear instrumental rationality. These influences, classified according to each agent, emerge from the statistical tests. They demonstrate that, in relation to the *legal status*, organizations structured as *foundations* tend to evaluate their services more than those structured as *associations*. *Titles and certifications* do not influence the evaluation of services. The influences of *fundors* and of *public policy committees* appeared to be considerable. Therefore, the organization's success seemed to be more tied to the factors that satisfy most of the institutional forces and pressures which are increasingly being demanded for higher levels of organization performance.

Keywords: Third sector. Performance evaluation. Rationality. Institutional theory.

¹ Os autores agradecem ao Centro de Apoio ao Terceiro Setor (CAOTS) do Ministério Público de Minas Gerais, em especial ao Procurador Tomáz de Aquino Resende, pelo apoio a este estudo e pela cessão da base de dados do Diagnóstico do Terceiro Setor de Belo Horizonte.

* Doutorando em Administração pelo Centro de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte/MG/Brasil. Endereço: Av. Antônio Carlos, 6627, s. 4041, Pampulha. Belo Horizonte/MG. CEP 31270-901. E-mail: carlose@ufmg.br

** Doutor em Administração pelo CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte/MG/Brasil. E-mail: aguiar.afr@terra.com.br

Introdução

O final do século XX foi palco de significativa expansão das iniciativas da sociedade civil. Múltiplos planos de ação passaram a ser vistos sob a égide de um terceiro setor, “não-governamental” e “não-lucrativo”, cujas características envolvem a participação voluntária, autônoma e privada em torno de objetivos coletivos e de interesse público, sendo que suas tipologias organizacionais vão do clube de lazer e da associação comunitária àquelas de prestação de serviços na área da saúde, educação, assistência social ou meio ambiente.

Em pesquisa do IBGE (2008), constata-se que no início da década de 90 havia 106 mil organizações dessa categoria atuando no país, número aumentado para 338 mil em 2005. Empregam 1,7 milhões de pessoas, sem considerar os voluntários, que são a força de trabalho mais expressiva no setor. Em Belo Horizonte, estima-se a existência de 1807 organizações (CAOTS, 2006) classificáveis como organizações do terceiro setor. Para Resende (2007), o terceiro setor dessa cidade gera mais empregos que as empresas mineradoras de todo o Estado de Minas Gerais. Nessa direção, Meree (2007) destaca a participação que o terceiro setor tem na vida econômica do Brasil, representando 1,4% do produto interno bruto (PIB), ou seja, cerca de 32 bilhões de reais. Esse cenário tem possibilitado ao terceiro setor um ganho de identidade e de atenção – e por vezes apoio efetivo – do primeiro setor, representado pelas atividades estatais que são realizadas visando fins públicos e do segundo setor, representado pelas atividades da iniciativa privada que atendem a fins particulares (FERNANDES, 1994).

Reconhecimento à parte, o terceiro setor brasileiro tem seus paradoxos, principalmente no que se refere às limitações de gestão de suas organizações. Tenório (2006) aponta que o Banco Mundial, ao avaliar o desempenho das ONGs brasileiras, concluiu que as organizações apresentam uma série de deficiências na área administrativa, relacionadas ao desempenho gerencial, profissionalização de pessoal, diminuição de custos indiretos, entre outros. Muitos estudos acadêmicos sugerem que as organizações, a despeito de sua importância, apresentam uma série de restrições quanto à sua atuação eficiente e ao impacto de suas ações, sendo mais ricos em eficácia simbólica, associada à relevância de suas ações, do que em resultados qualitativos ou quantitativos aferíveis (FERNANDES, 1994; TEODÓSIO, 2002; SILVA, 2004; TENÓRIO, 2006; CABRAL, 2007).

Como se observa, a questão da avaliação surge como ponto central na dinâmica da gestão do terceiro setor. Tal constatação vai ao encontro do estudo realizado por Teodósio e Resende (1999), os quais identificaram que

[...] a dificuldade de construir parâmetros para avaliação de projetos sociais e a persistência de organizações que despertam questionamentos quanto à credibilidade e utilidade de suas ações constituem-se também em obstáculos para o desenvolvimento das organizações sérias e realmente relevantes para a sociedade (TEODÓSIO; RESENDE, 1999, p.6).

Nesta direção, este estudo busca contribuir para o desenvolvimento da temática da avaliação de atividades no terceiro setor e avança para a compreensão das bases de racionalidade que orientam as organizações a adotar práticas avaliativas. Por meio da teoria institucional, relacionam-se alguns aspectos da racionalidade com a influência de agentes externos que condicionam e interferem no comportamento organizacional. Um modelo de regressão logística é utilizado para testar algumas hipóteses, tendo por referência a influência dos agentes institucionais sobre a prática de avaliação de atividades. O estudo empírico faz uso do *Diagnóstico do Terceiro Setor de Belo Horizonte*², realizado pelo Centro de Apoio ao Terceiro Setor (CAOTS) do Ministério Público (MG), cujos dados de uma amostra de 1134 organizações foram cedidos para análise. Por fim, abordam-se as limitações da pesquisa e são sugeridas possibilidades para o desenvolvimento de novos estudos.

² Financiamento: FAPEMIG. Execução: FIPE-SP, UFMG, PUC-MG, UNI-BH, UNA, Unifenas, Assoc. Mineira de Promoção das Entidades de Interesse Social (Ameis). Apoio: Prefeitura de Belo Horizonte e Governo de MG.

Avaliação de Atividades no Terceiro Setor

Muitas das organizações do terceiro setor, através dos serviços que oferecem à sociedade, buscam identificar causas e propor soluções para questões complexas como o combate à fome e à desnutrição, a promoção da auto-estima de indivíduos ou a geração de renda para grupos em situação de vulnerabilidade social, a redução da violência, dentre outros. Ainda que sejam orientadas por valores como solidariedade e altruísmo, as organizações também precisam lidar com lógicas mais instrumentais, visto que, muitas vezes, como apontam Chianca, Marino e Schiesari (2001),

A escassez de recursos obriga os gestores a ter de utilizar de maneira racionalizada cada centavo de que dispõem, o que os leva com frequência a tomar decisões difíceis, como o cancelamento total ou a eliminação de partes ou componentes de programas. Para tomar tais decisões de forma esclarecida e inteligente, os gestores precisam estar providos de informações estratégicas. Essas informações incluem, entre outras coisas, respostas a questões como: Que programas estão funcionando bem e quais estão mal? Quais os custos e quais os benefícios que cada programa traz para o público que atende? Há partes do programa que contribuem mais do que outras? Que adaptações precisam ser feitas para melhorar o programa? (CHIANCA; MARINO; SCHIESARI, 2001, P. 15).

Esses e outros autores (LÓPEZ-MARTINEZ *et al.*, 1999; EHLERS; CALIL, 2004) afirmam que buscar respostas adequadas e confiáveis para perguntas como estas é a principal função da avaliação. Portanto, o conceito de avaliação³ remete à coleta sistemática de informações sobre as atividades desenvolvidas pelas organizações, possibilitando a determinação de sua eficiência, eficácia, utilidade ou de quaisquer outros parâmetros que proporcionem reflexões, ajustes e melhorias.

Todavia, é evidente a dificuldade associada à avaliação de atividades desenvolvidas por organizações cujos resultados precisam ser considerados tanto pela mudança qualitativa que promovem em cenários determinados, quanto por meio de indicadores quantificáveis e metas aferíveis. A própria diversidade de objetivos desse conjunto de organizações aumenta a dificuldade de se determinar conceitos e metodologias apropriadas para avaliar a sua ação.

Os critérios utilizados e os métodos empregados para se proceder à avaliação das atividades organizacionais dependem: (a) de haver motivações mais gerais que suscitem a iniciativa da avaliação; (b) de estar a finalidade da avaliação direcionada para apoio ao processo decisório relativo à seleção de projetos e à alocação de recursos, situação que López-Martinez *et al.* (1999) chamam de avaliação prospectiva, distinguindo-a da avaliação retrospectiva, *ex post*, empreendida para se medir o desempenho de projetos já executados; e (c) da natureza específica da atividade-fim da organização considerada.

Os critérios de avaliação prospectiva podem ser internos, quando dizem respeito à forma pela qual as ações programadas devem ser executadas, ou então são externos, quando se relacionam com questões afins ao impacto das ações desenvolvidas na população-alvo. Segundo López-Martinez *et al.* (1999), a eficiência – adequação de um planejamento de atividades quanto à utilização dos meios disponíveis ou demandados para a sua realização – e a capacitação de pessoal – competência e experiência da equipe executora do plano de atividades para gerar resultados transferíveis – são critérios internos. Já o critério de utilidade significa em que grau os resultados previstos do projeto, se ele vier a obter êxito, poderão impactar os beneficiários a que está dirigido. A determinação da eficiência, da capacitação de pessoal e da utilidade pressupõe esforços de avaliação.

Não há, porém, critérios conciliados para se proceder à avaliação dessas atividades, nem metodologias de larga abrangência que tendem a ser aceitas mais

³ É comum encontrar distinção entre os conceitos de avaliação e monitoramento. Parcimoniosamente, entende-se neste artigo que o monitoramento se encontra implícito nos processos de avaliação, visto que só se avalia aquilo que se monitora, ainda que sejam períodos curtos ou específicos a determinadas fases da atividade.

universalmente para fornecer uma base razoável de avaliação prospectiva e, muito menos, de julgamentos *ex post*.

Importante reconhecer que, quaisquer que fossem os conceitos adotados e métodos avaliativos empregados, eles traduziriam, inexoravelmente, os pressupostos de racionalidade com que foram concebidos. Assim, exemplificando, esquemas avaliativos que se estruturassem sobre bases essencialmente quantitativas, tais como número de atendimentos e custo de serviços, revelariam orientações positivistas e deixariam transparecer a racionalidade instrumental subjacente; se a lógica do processo de avaliação considerasse as motivações pessoais dos atores – fundadores, mantenedores e voluntários envolvidos nas atividades – ela traduziria certamente a racionalidade substantiva que os movimentaria.

Fundamentos da Racionalidade

Michael Reed (1999, p.66), citando H. Stretton (1969)⁴, reafirma que “bebemos a racionalidade desde as primeiras gotas do leite materno”. Com efeito, a racionalidade tem centralidade na reflexão de filósofos, sociólogos, economistas e administradores. Como consequência, historicamente, a preocupação com a racionalidade tem sido recorrente em campos diversos, entre os quais, certamente, o dos estudos organizacionais.

Por diferenças que advêm das ideologias e visões de mundo distintas, que fundamentam ou estão subjacentes em cada abordagem, não se há de esperar, todavia, que coincidam integralmente os conceitos associados à racionalidade ao longo da evolução da ciência. Assim, tem-se desde um entendimento positivista de origem comtiana que chegou aos estudos organizacionais pela influência de Durkheim até, na outra extremidade do espectro epistemológico, o interpretativismo radical de Nietzsche, definindo um gradiente analítico, para usar a expressão de Ramalho (2007), cuja posição intermediária é ocupada pela hermenêutica weberiana. Para a tradição positivista, a ação racional consistia tão somente em visar fins determinados e reais, a serem atingidos por meios definidos técnica e economicamente: dados os fins e os meios, o papel do agente restringia-se a usar os últimos para chegar aos primeiros. Para os interpretativistas, “a verdade é algo que impomos ao mundo, e não algo que descobrimos a respeito dele” (RAMALHO, 2007, p. 20). Os fins que são almejados pela ação social, portanto, dependem do agente.

Weber conciliou estes opostos, pois entendia que o conceito de racionalidade estava relacionado a ações direcionadas para fins determinados, para consequências que o agente deveria conhecer. Na sua visão, a dimensão racional da ação social advém da sua elaboração consciente e planejada, seja em relação aos valores que a orientam, seja em relação aos fins pretendidos. O conceito de racionalidade constituiu a base do conceito de burocracia, que se refere ao arranjo dos meios para que os resultados forneçam a máxima eficiência, ou seja, o melhor retorno para uma dada aplicação de recursos.

O pensamento de Weber privilegia, significativamente, o indivíduo. Somente o indivíduo é um agente compreensível, visto ser dotado de capacidade para atribuir sentido à ação que realiza. Assim, a sociologia weberiana reconhece a ação social como dotada de sentido e orientada em função do comportamento de outros. Diz Weber (1987, p. 345): “[...] entendemos por ‘ação’ um comportamento humano [...] sempre que o agente ou os agentes lhe comunicam um sentido subjetivo”.

Para o cientista social, o desafio consiste, em contraste com a ciência natural, em dar conta da compreensão do sentido. Foi com este objetivo que Weber (1987) formulou as quatro categorias de orientação para a ação: (a) tradicional, baseada em hábitos de longa prática; (b) afetiva, decorrente de comportamento resultante de pura emoção (*affektuel*), baseado nas afeições e nos estados sensoriais do agente; (c) racionalidade valorativa (*wertrationalität*), baseada em crença no valor absoluto de um comportamento ético, estético, religioso, ou, de outra forma, exclusivamente por

⁴ STRETTON, H. *The political sciences*. Londres: Routledge, 1969.

seu valor e independentemente de qualquer esperança quanto ao sucesso externo; e (d) racionalidade instrumental (*zweckrationalität*), baseada na expectativa de comportamento, tendo em vista objetos da situação externa e de outros indivíduos, usando tais expectativas como “condições” ou “meios” para a consecução bem sucedida dos fins racionalmente escolhidos pelo próprio agente. Ademais, a distinção mais essencial para o presente estudo é entre a racionalidade instrumental e a orientada por valores.

A *ação racional orientada por valor* se caracteriza pelo fato de se inspirar, conforme Freund (1975), apenas na convicção do agente. No contexto tipicamente organizacional, a ação racional referente a valores se baseia na expectativa de que o comportamento de uma organização – e subjacente o dos indivíduos que dela fazem parte – se orientará pela crença consciente em certos valores e convicções, tais como solidariedade, justiça ou mesmo pela importância de uma causa. Salvatore (2004) evidencia que uma organização, ao orientar-se por uma racionalidade valorativa, inclui a dimensão qualitativa na vida organizacional, levando em conta a compreensão de aspectos da emoção e do comportamento humano.

A *ação racional instrumental* (orientada para fins), à qual Weber atribui o fundamento sociológico da responsabilidade, em oposição ao fundamento por convicção característico da atividade racional por valor, é aquela, entre as quatro categorias, que recebe prioridade do autor, por comportar maior evidência racional. Com efeito, nesse caso, tem-se a expectativa de que o comportamento organizacional se orientará pelas condições ou meios necessários para atingir com sucesso os fins racionalmente escolhidos. Salvatore (2004) associa a dimensão quantitativa à racionalidade instrumental e atribui aos números a sua ferramenta básica. Por meio de pesquisas, testes e diversas outras mensurações, as organizações podem aferir sua produção, desempenho, qualidade e produtividade. Para a autora, essa orientação transmite segurança, pois simplifica a vida organizacional e estabelece limites dentro dos quais os gestores devem agir.

Weber (1987) assevera que as quatro categorias de orientação para a ação não esgotam todos os tipos de ação existentes, e esclarece que pretende, tão somente, chegar a certas formas conceituais puras de tipos sociologicamente importantes, dos quais a ação social se aproxima mais ou menos.

Racionalidade no terceiro setor

Com a crescente complexidade da estruturação da sociedade moderna, novas lógicas organizacionais se impõem para que diferentes demandas sociais sejam atendidas. Nessa direção, despontaram as organizações do terceiro setor, marcadas pela heterogeneidade que se reflete não só em suas áreas de atuação, como também na racionalidade subjacente às suas ações, o que leva naturalmente algumas organizações a apresentarem comportamentos distintos de outras.

Assim, uma questão que se coloca no cerne da ação administrativa do terceiro setor, particularmente sobre seus aspectos de gestão, parece ser a racionalidade que a orienta (TEODÓSIO, 2002; SALVATORE, 2004; ARNDT; OLIVEIRA, 2006). Os trabalhos que tratam desta temática no Brasil, ainda que recorram a distintas taxonomias, acabam sempre por remeter aos conceitos de ação social propostos por Weber e, não raro, ao trabalho de Guerreiro Ramos ([1966] 1983)⁵, que introduz no Brasil os conceitos de racionalidade substantiva e de racionalidade instrumental.

Diante do exame das duas dimensões da racionalidade – racionalidade orientada por valor e racionalidade instrumental –, a capacidade das organizações do terceiro setor de produzir bens públicos, a despeito de ausência de lucro e a partir de ideais solidários e associativos, acaba por construir espaços organizacionais fortemente orientados por valores e por uma missão. Para Cabral (2007), a missão constitui-se como a razão de ser da organização, expressando os valores que serão perseguidos nas suas ações, a partir dos quais serão definidos seus objetivos e sua forma de operacionalização.

⁵ Os autores agradecem a um dos avaliadores pela informação precisa da introdução desses conceitos no trabalho de Guerreiro Ramos.

Por sua vez, a racionalidade instrumental parece se aproximar daquela que delinea as ações do primeiro ou do segundo setor. Todavia, não raramente, muitas organizações do terceiro setor também se orientam por essa racionalidade. Pinto (2003)⁶ verificou a predominância da racionalidade instrumental na prática administrativa de uma fundação empresarial, muito embora considere que essas organizações,

[...] por estarem envolvidas em ações voltadas para o bem comum e por não estarem premidas pela obrigação de buscar a maximização de resultados econômicos, deveriam, por coerência com suas finalidades, ter sua práxis administrativa pautada na racionalidade substantiva (PINTO, 2003, p1).

Em contrapartida, Carvalho (2000)⁷ demonstra que ONGs, com características distintas das fundações corporativas, também fazem uso de estruturas com maior divisão do trabalho e de práticas de gestão como o planejamento estratégico, nitidamente de caráter instrumental.

Mesmo a segmentação entre áreas de atuação ou formas jurídicas – comumente associações e fundações – parece suscitar uma possibilidade única de definição da lógica ou da racionalidade pela qual se orienta a gestão de suas organizações. Por outro lado, a questão que se coloca quanto à racionalidade no terceiro setor não deve residir numa posição dicotômica, como a apontada por Salvatore (2004, p.33), na qual, de um lado, está a racionalidade instrumental, “adaptativa e manipuladora”, e, de outro, a referente a valores, “que resgata a dimensão do humano, a dimensão sociocultural, uma visão abrangente e integrada entre indivíduo e organização”.

Coerente com o pensamento weberiano, sugere-se que a racionalidade no terceiro setor deva ser vista numa posição dialógica. Weber (1987) elucida que raramente a ação social orienta-se apenas por uma dessas racionalidades. A ação referente a valores pode relacionar-se, de diversas formas, com aquela orientada a fins. Como apontado por Carvalho (2000, p.1), as organizações que pesquisou se posicionam “entre a preservação da identidade [...] com base em valores como a cooperação e a solidariedade e a busca de padrões de eficiência e de eficácia”. Da mesma forma, Aguiar e Martins (2004, p.1)⁸, ao pesquisarem as configurações organizacionais das ONGs a partir das tipologias propostas por Mintzberg, revelaram a presença de características que sugerem uma configuração organizacional típica para essas organizações, “não contemplada na tipologia original da configuração das estruturas organizacionais”. Essa configuração típica pode sugerir uma amálgama entre as racionalidades, em consonância com Costa (2004)⁹, que considera que o modelo de ação das ONGs é híbrido, reunindo valores tanto humanitários quanto utilitários.

Weber (1987) demonstra que a opção por uma ou outra racionalidade nem sempre advém da atribuição de utilidade ou necessidade pelas organizações e seus gestores. A orientação racional, seja ela valorativa ou instrumental, pode também ocorrer em função da orientação de suas próprias ações pelas ações de outros agentes. Complementarmente, autores institucionalistas (DIMAGGIO; POWELL, 1991; MEYER; ROWAN, 1991; SCOTT, 2001) vêm demonstrar que nem sempre essa orientação é espontânea ou meramente mimética, podendo também ocorrer pela conformação às pressões coercitivas e normativas do ambiente no qual as organizações operam. Muitos dos estudos empíricos supracitados corroboram essa visão, que será ampliada sob a ótica da teoria institucional, como se explica na seção seguinte.

Fundamentos da Teoria Institucional

A teoria institucional – surgida em meados do século XX – tem suas origens nas ciências políticas, econômicas e sociológicas (SCOTT, 2001). Em sua vertente

⁶ Estudo de caso realizado em fundação corporativa, cujo objetivo é a promoção de ações em áreas de educação, cultura, saúde e assistência social. Segundo o autor, é uma das dez principais fundações corporativas brasileiras.

⁷ Estudo de caso realizado com quatro ONGs de Alagoas: Fundação Ação Feminina da Associação dos Plantadores de Cana de Alagoas / Associação dos Surdos de Alagoas / Movimento pela Vida / Escola Quilombo dos Palmares.

⁸ Estudo de caso com 16 ONGs do estado de SP, filiadas à Associação Brasileira de ONGs (ABONG).

⁹ Estudo quali-quantitativo com 40 ONGs da região metropolitana de Recife (PE).

sociológica, como apontam Carvalho, Falcão e Lopes (1999, p.2), pode-se identificar as “sementes conceituais de precursores institucionalistas” – tais como Durkheim e Weber – “que aprofundam e solidificam as bases da teoria institucional”.

As marcas dessas contribuições, particularmente as de Weber, podem ser observadas nos próprios conceitos de instituição e institucionalização, que permeiam a visão weberiana de *ação social*. Para Scott (2001), instituições são estruturas sociais que atingiram um alto grau de resiliência e aceitação social, fornecendo significado coletivo para as ações particulares. Enquanto o conceito de instituição se refere a um estado, o de institucionalização remete aos processos e aos mecanismos que criam essas estruturas sociais. A institucionalização tem seu início com a repetição de ações que adquirem significado similar para outros. Ao longo do tempo, essas ações passam a ser consideradas como fatos inegáveis e, de habituais, ganham um *status* normativo, tornando-se a base da estrutura social; o homem cria sua realidade através das instituições e, por sua vez, são as instituições que passam a condicionar a ação do homem.

Destarte, as ordens institucionais também se orientam por racionalidades distintas, assim como por ações de natureza não racional. Como afirmam Carvalho, Falcão e Lopes (1999, p.5), os pressupostos da teoria institucional advêm de uma reação “contra os modelos de organização baseados em concepções racionalistas e destacaram as relações entre a organização e seu ambiente, ao mesmo tempo em que valorizaram o papel da cultura na formação das organizações”. Complementarmente, sua corrente teórica mais contemporânea, denominada neo-institucionalismo¹⁰, trouxe contribuições que deram mais ênfase aos processos cognitivos e aos sistemas simbólicos como elementos constitutivos das organizações, bem como colocaram a legitimidade e a conformidade organizacional aos valores ambientais como fatores vitais à sobrevivência das organizações.

Diante da observação de que as organizações evoluem não apenas impelidas pelas pressões de grupos internos, mas também por causa de valores da sociedade externa, se adaptando às pressões dos ambientes, não orientadas somente por questões de racionalidade e eficiência, Meyer e Rowan (1991) propuseram a ampliação conceitual da visão de ambientes em ambientes técnicos e institucionais.

Ao ambiente técnico, estão relacionados os produtos e serviços prestados pelas organizações, bem como suas relações econômicas com a sociedade. As organizações devem realizar suas atividades consumindo o mínimo de recursos e produzindo os melhores resultados. Ao atender essas expectativas, as organizações eficientes seriam aquelas que teriam melhores condições de sobreviver no ambiente. Por sua vez, no ambiente institucional são elaborados e disseminados sistemas e regras culturais, sociais e legais, tanto formais quanto informais, que exercem pressão sobre a ação organizacional. Ao atenderem as expectativas institucionais, as organizações conseguem legitimidade, um insumo tão importante quanto seus recursos humanos ou tecnológicos, e igualmente representa fator relevante para a sobrevivência organizacional.

Essa correspondência fica mais nítida diante de um desdobramento do conceito de instituição proposto por Scott (2001). Para o autor, as instituições são compostas de elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos que provêem estabilidade e significado para o comportamento social. O autor esclarece que as diferentes ênfases devem ser postas como alternativas analíticas que compreendem aspectos distintos de um mesmo fenômeno.

No pilar regulativo, dá-se ênfase aos aspectos legais. Os atores – entre os quais as organizações – são movidos por uma lógica utilitarista de custo-benefício, na qual prevalecem os seus próprios interesses. Neste caso, são elaboradas regras e leis para regular e inibir o comportamento dos atores, bem como coercivamente são

10 A teoria neo-institucional foi bem acolhida por muitos que se dedicavam aos estudos organizacionais no Brasil, conforme afirmam Caldas e Fachin (2007). Em Coser e Rosa (2004), o desenvolvimento dessa teoria pode ser observado através de estudo bibliométrico que examinou a produção acadêmica nacional “institucional”, entre 1993 e 2003, a partir dos cinco maiores periódicos de Administração no Brasil (RAUSP, RAP, RAE, O&S e RAC). Há de se reconhecer que muito da disseminação e do fortalecimento da teoria no contexto brasileiro se deve, dentre outros, aos trabalhos comumente colaborativos de Machado-da-Silva, Crubellate, Fonseca, Vieira e Carvalho (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002; VIEIRA; CARVALHO, 2003; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATTE, 2005).

aplicadas sanções para aqueles que não as obedecerem. Logo, a base da legitimidade nas estruturas regulativas é a adequação a essas normas e leis.

Em relação ao pilar normativo, as instituições se apóiam em normas, valores e expectativas socialmente construídas. Os atores desempenham papéis específicos, seguindo uma lógica de adequação aos padrões de conduta socialmente aceitos. Assim, os elementos institucionais introduzem uma dimensão prescritiva e de obrigatoriedade que também acaba por restringir o comportamento dos atores. A base da legitimidade nessas estruturas é o comportamento apropriado, uma vez que valores e normas são interiorizados como um padrão de conduta. É certo que a sobrevivência das organizações não depende apenas de sua adequação às demandas de eficiência do ambiente técnico; todavia, as formas de organizações modernas vêm se conservando a partir de um sistema de valores que enfatiza a relevância de uma racionalidade mais instrumental. Nessa visão, a legitimidade nas estruturas normativas também está associada à capacidade das organizações de agirem de modo racional e eficiente. Como aponta Clegg (1990)¹¹, citado por Carvalho, Falcão e Lopes (1999, p. 13): “[...] o fato de dar importância à cultura no marco institucional e em diferentes realidades nacionais, não pode significar a perda de importância do conceito de eficiência, posto que este é um dos maiores valores culturais da modernidade”. Se assim não for, a legitimidade mantida para estruturas ineficientes dá origem a “mitos racionalizados” e a ações “cerimoniais”, de que falam Meyer e Rowan (1991).

Já o pilar cultural-cognitivo representa aspectos simbólicos e subjetivos das ações. Os atores, a partir de um conjunto de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos, compartilham ou não significados sobre os ambientes em que se configuram suas ações. Nesse viés, a própria percepção do que é ser eficiente está relacionada à construção de modelos mentais que dizem o que é ou não é ser eficiente, com base na estrutura cognitiva e na cadeia de valores dos atores sociais. Não foi por menos que Meyer e Rowan (1991) consideraram os ambientes técnico e institucional como facetas de uma mesma dimensão, não existindo um limite concreto entre eles. Portanto, a base de legitimação dessa estrutura decorre do compartilhamento de sentidos e significados pelos atores sociais, estabelecendo, inclusive, os alicerces para a edificação das estruturas institucionais de caráter regulativo e normativo.

Observa-se que há uma aparente correspondência entre as categorias da ação social demonstradas por Weber (1987) e as dimensões dos ambientes técnico e institucional propostas por Meyer e Rowan (1991). Na ação social categorizada por Weber, o indivíduo é o agente da ação e se move orientado por diferentes motivações; as convicções que conduzem as ações, cuja racionalidade é orientada por valores, são aquelas que, por sua história, o agente tenha desenvolvido e introjetado. Na perspectiva institucional, as ações desenvolvidas na ambiência institucional se guiam por “valores”, especialmente mecanismos coercitivos e normativos, que são desenvolvidos coletivamente, socialmente. O ambiente assume parcialmente o papel do “agente”, com a ressalva de que o executor agirá institucionalmente conforme perceba e entenda as pressões ambientais. Há, pois, inclusive, a possibilidade de que o agente atue, para atender ao ambiente, violando seus valores e convicções individuais. O ambiente técnico é guiado, preponderantemente, por uma racionalidade instrumental e, por sua vez, o ambiente institucional, além de também orientar-se por essa racionalidade, amplia sua visão para uma racionalidade orientada por valores, bem como para outras naturezas da ação social, como a afetiva e a tradicional.

Agentes institucionais do terceiro setor

Por agentes institucionais entendem-se as estruturas ou atores sociais de reconhecida importância nos contextos em que atuam e cuja ação fornece significado coletivo capaz de desencadear processos de institucionalização de estruturas ou práticas organizacionais. De forma a se chegar a um conjunto mais homogêneo de agentes que

¹¹ CLEGG, Stewart R. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London: Sage, 1990.

atuam no terceiro setor, foram considerados no estudo aqueles que mantinham uma relação mais vertical com as organizações, notadamente pela existência de regras, leis e sanções. Assim, são considerados como agentes institucionais: a forma jurídica, referente à estruturação das organizações como associações ou fundações, os títulos e certificações concedidos pelo poder público, os conselhos de políticas públicas e os financiadores que fomentam as atividades do terceiro setor (Quadro1).

QUADRO 1 – Agentes Institucionais

Agente	Descrição
Forma Jurídica	O Código Civil (Lei 10.406/2002) determina que as organizações podem se estruturar nas formas jurídicas de associação ou fundação. Associações constituem-se pela união de pessoas; fundações são criadas por um instituidor, a partir da dotação de patrimônio. As fundações estão sujeitas a mais exigências em sua constituição e administração, bem como são veladas pelo Ministério Público.
Títulos e Certificações	Organizações juridicamente constituídas podem pleitear alguns títulos e certificações junto ao poder público, conferindo-lhes maior legitimidade perante a sociedade, além de benefícios de ordem prática, como isenções fiscais. Considerou-se no estudo aqueles concedidos em âmbito federal: Utilidade Pública, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS). As organizações estão sujeitas ao controle dos órgãos públicos concedentes e assumem compromissos administrativos.
Conselhos de Políticas Públicas	Órgãos compostos por representantes da sociedade civil e do governo, com legitimidade para atuar nas políticas públicas, na definição de suas prioridades, de seus conteúdos ou mesmo dos recursos orçamentários. Atuam em diversas áreas, mas foram considerados na pesquisa os municipais de Direito da Criança e do Adolescente (CMDCA) e de Assistência Social (CMAS). Para se habilitar a operar certos programas ou mesmo celebrar parcerias e convênios com o governo, visando à execução de políticas públicas, as organizações precisam se registrar nos conselhos, assumindo diversos compromissos administrativos e se sujeitando ao controle social desses órgãos.
Financiadores	Constituem-se como grupos que fomentam as atividades das organizações do terceiro setor, transferindo principalmente recursos financeiros e materiais, através de diversas formas, tais como doações, patrocínios ou convênios. Estão entre os financiadores considerados no estudo: o governo, as empresas, as organizações financiadoras nacionais e as agências e organizações financiadoras internacionais. Ao receberem recursos, as organizações assumem compromissos administrativos diversos, assim como ficam sujeitas ao controle social dos grupos financiadores.

Fonte: elaborado pelos autores.

A natureza das relações entre esses agentes institucionais e as organizações do terceiro setor indica uma dinâmica orientada pela racionalidade instrumental, cuja influência tende a conduzi-las ao isomorfismo. Nota-se que a base da submissão a quaisquer desses agentes é de natureza utilitarista. Marcovitch (2005) assevera que a legitimidade das iniciativas sociais é assegurada justamente quando elas adquirem personalidade moral a partir de sua existência jurídica, possibilitando-as, por exemplo, a se inserirem em contextos formais ou a celebrarem contratos. Os títulos e certificações diferenciam as organizações, conferindo-lhes maior legitimidade perante a sociedade, além de outros benefícios de ordem prática, como isenções fiscais ou mesmo a obtenção de certos financiamentos que exigem titulações. Em relação aos financiadores – principalmente o governo, as empresas, as organizações nacionais e as organizações internacionais – a natureza utilitarista apresenta-se de maneira clara, na medida em que essas fontes de recursos representam, para parte significativa do terceiro setor, a sustentabilidade organizacional. De forma não muito diferente é o registro em conselhos, que também legitima os programas desenvolvidos e favorece o acesso a recursos, sendo que alguns conselhos, como os de Direito da Criança e do Adolescente, lidam eles próprios com a transferência de recursos para as organiza-

ções. Ainda assim, os conselhos ampliam as bases de submissão das organizações, por também constituírem espaços de participação social, discussão, compatibilização de interesses e disseminação de práticas. Se, por um lado, esses agentes oferecem benefícios, por outro, elaboram e disseminam regras formais e informais, predominantemente de natureza instrumental, que regulam e restringem o comportamento das organizações, bem como aplicam sanções para aquelas que não as obedecerem. Logo, a base da legitimidade desses agentes é a adequação às suas normas e leis.

Tais aspectos são observados com mais clareza diante dos mecanismos isomórficos, em que, na busca de legitimidade e aceitação social, as organizações acabam por conformar suas estruturas e adotar comportamentos semelhantes entre si em função das regras desses agentes. No caso da forma jurídica, observa-se que a legislação é bastante favorável à criação de associações, sendo necessário apenas que pessoas se reúnam em torno de uma causa de interesse comum, registrando seus atos constitutivos em cartório civil, com exigências burocráticas que nada sugerem influência sobre a gestão ou a avaliação de atividades. Já as fundações, por se caracterizarem como um patrimônio vinculado ao interesse de seu instituidor, estão sujeitas a mais exigências quanto à sua constituição e administração, bem como sofrem pressões coercitivas do Ministério Público, levando-as a orientarem sua gestão por práticas nitidamente instrumentais.

Por sua vez, conforme os títulos e certificações introduzem as organizações num outro regime jurídico, novas influências tendem a conduzir tanto as fundações quanto as associações a adotarem, cumulativamente, outras práticas, também de natureza instrumental. Apesar das diferenças indiscutíveis entre a legislação que rege os títulos e certificações, obter tais concessões significa se adequar às regras do jogo, que exigem muitos documentos, a existência de dispositivos específicos na estrutura da organização e no seu estatuto, além de registro prévio em outros órgãos e conselhos. Também é comum, para a manutenção dos títulos, a apresentação periódica de relatórios de atividades, além de balanços patrimoniais e demonstrativos de resultado do exercício. Tais instituições estão sujeitas, ainda, ao controle social dos órgãos públicos concedentes, sendo que aquelas que se desviam de suas obrigações e finalidades podem ser penalizadas com a cassação ou suspensão do título, perdendo os benefícios de que usufruem.

Outro aspecto observado é a influência das organizações financiadoras nas atividades desenvolvidas. Os órgãos governamentais, agências internacionais e outras entidades especializadas em financiamento selecionam os projetos que decidem apoiar a partir de propostas recebidas em atendimento a seus editais, que fixam as exigências a serem cumpridas. O procedimento, se de um lado restringe a criatividade das soluções planejadas e favorece o isomorfismo, por outro, reduz incertezas tanto para as organizações financiadoras quanto para as financiadas, apresentando, talvez, mais vantagens do que desvantagens. Ressalta-se que, em um passado recente, somente a existência de uma organização do terceiro setor ou a validade da causa defendida por ela seria suficiente para justificar o aporte de recursos, sem maiores exigências de resultados. Houve, por parte dos financiadores, uma mudança de postura, passando a exigir a apresentação periódica de relatórios com informações sobre desempenho, resultados obtidos, número de assistidos, aplicação de recursos etc.

Por sua vez, os conselhos, tal como os municipais (Belo Horizonte) de Direito da Criança e do Adolescente e de Assistência Social, funcionam de maneira muito semelhante aos títulos e certificações, bem como, por também lidarem com a transferência de recursos, acumulam aspectos observados nas organizações financiadoras. Seja qual for a semelhança, orientam-se, nesses aspectos, também por uma racionalidade instrumental.

A influência desses agentes, não raro, excede uma relação direta com as organizações, conduzindo-as também a outros tipos de isomorfismo, que não somente o de natureza coercitiva. Por exemplo, ao constatarem que organizações que têm títulos ou mesmo registros em conselhos acessam mais facilmente os recursos de financiadores, as demais organizações tendem a orientar-se de maneira mimética, buscando também obtê-los. Ademais, as organizações imitadas são comumente referências no setor e, geralmente, por serem melhor estruturadas, utilizam práticas de gestão como

a avaliação de atividades, o planejamento estratégico, gestão de projetos, marketing etc. Como se vê, o ciclo produzido pelo isomorfismo mimético é extenso e permite conexões diversas.

Desse modo, a necessidade de serem eficientes e atenderem às demandas instrumentais, leva as organizações a se iniciarem em um caminho formal de profissionalização. Conforme afirma Falconer (1999):

[...] há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil, a deficiência no gerenciamento destas organizações é um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão - através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo de Administração - é um caminho necessário para atingir melhores resultados (FALCONER, 1999, p.9).

Constata-se tal premissa diante do surgimento de iniciativas de aperfeiçoamento da gestão, por meio da educação continuada, consultorias e assessorias administrativas, o que prescreve o isomorfismo normativo, visto que, com uma base de conhecimento comum, os profissionais propagam normas e práticas legitimadas, que também levam as organizações para a convergência. O sistema de ensino, as universidades, as associações profissionais e os próprios conselhos de políticas públicas são outros veículos privilegiados para a disseminação de práticas, normas e sistemas de valores comuns a determinados contextos.

Embora as discussões, para fins analíticos, tenham sido centradas em cada tipo de isomorfismo, há de se considerar o que afirmam DiMaggio e Powell (1991): nem sempre os mecanismos isomórficos são tão facilmente distintos, visto surgirem de condições peculiares, atuarem simultaneamente sobre a ação organizacional e conduzirem a estruturas e resultados diversos. Ainda que muitas vezes os mecanismos isomórficos levem as organizações a adotarem linhas similares de ação – mais pela busca de legitimidade do que pela eficiência de práticas e modelos de gestão –, como se observou neste estudo, as pressões coercitivas, miméticas e normativas cada vez mais aproximam a legitimidade da racionalidade instrumental e de práticas que conduzem as organizações a operarem com níveis mais elevados de eficiência, eficácia e efetividade, como é o caso da *avaliação de atividades*.

Metodologia

O objetivo fundamental deste trabalho foi o de identificar e analisar, a partir de um estudo quali-quantitativo, em que medida o ambiente institucional, através dos agentes apresentados na seção anterior, influencia a gestão das organizações do terceiro setor, especificamente a prática de avaliação de atividades. A dimensão qualitativa, de caráter exploratório, está associada à busca na literatura dos distintos agentes institucionais. Partiu-se, então, para a elaboração de hipóteses, em que foram enunciadas as influências desses agentes, conforme indicado a seguir:

Hipótese 1: Organizações cuja forma jurídica é a de *fundação* têm maior probabilidade de avaliar resultados.

Hipótese 2: Organizações que possuem algum *título ou certificação* têm maior probabilidade de avaliar resultados.

Hipótese 3: Organizações que são registradas em *conselhos* têm maior probabilidade de avaliar resultados.

Hipótese 4: Organizações que detêm um maior número de *financiadores* têm maior probabilidade de avaliar resultados.

A dimensão quantitativa, de caráter descritivo, baseou-se nos testes dessas hipóteses, tendo por referência uma amostra de 1134 organizações sem fins lucrativos, advindas da base de dados do *Diagnóstico do Terceiro Setor de Belo Horizonte*,

cedida para análise pelo Ministério Público do Estado de Minas Gerais. O Diagnóstico caracteriza-se como um levantamento, com corte transversal, que em 2006 pesquisou 1321 das 1807 organizações que, supostamente, existem na cidade. Os testes demandaram a realização de alguns cortes na base original, de forma a manter coerência com a proposta teórica do estudo¹². Assim, o universo da pesquisa ficou delimitado a 1134 organizações. Tanto houve a necessidade de recodificar as variáveis independentes como as dependentes. A descrição constitutiva foi mostrada no Quadro 1, e no Quadro 2 consta a descrição operacional das variáveis que compuseram o modelo de análise.

QUADRO 2 – Descrição Operacional das Variáveis

Variável	Descrição Operacional
Forma Jurídica (variável independente)	As organizações foram agrupadas em associações (0) ou fundações (1).
Títulos e Certificações (variável independente)	As organizações foram agrupadas naquelas que têm títulos e certificações (1) e naquelas que não têm (0). Foram consideradas apenas as titulações concedidas em âmbito federal: a) Utilidade Pública; b) Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social; c) Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.
Conselhos de Políticas Públicas (variável independente)	As organizações foram agrupadas naquelas que participam de conselhos (1) e naquelas que não participam (0). Foram considerados apenas os conselhos de caráter normativo/fiscalizador e que também estivessem envolvidos na transferência de recursos: Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) e de Assistência Social (CMAS).
Financiadores (variável independente)	Consideraram-se como financiadores o governo, as empresas, organizações do próprio terceiro setor e aquelas de origem internacional. A presença dos financiadores (em número de 4) em cada organização se deu a partir de contagem, numa escala de 0 a 4. Assim, atribuiu-se (0) para as organizações que não tinham nenhum desses financiadores e (4) para aquelas que recebiam financiamento de todos eles.
Avaliação de Atividades (variável dependente)	A organização utiliza (1) ou não utiliza (0) alguma metodologia de avaliação de atividades.

Fonte: elaborado pelos autores.

O tratamento dos dados compreendeu técnicas estatísticas de análise de correlação e regressão, além de estatísticas descritivas da amostra e cruzamentos. Visto a natureza da variável dependente (dicotômica), adotou-se um modelo de regressão logística. Utilizou-se o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) - versão 15.0 para *Windows*.

Nos tópicos seguintes, serão apresentados os resultados obtidos pela pesquisa. Todavia, antes de iniciar as análises e testes de hipóteses, apresenta-se a descrição da amostra.

Descrição da amostra

Conforme descrito anteriormente, a amostra deste estudo, com 1134 organizações, advém do *Diagnóstico do Terceiro Setor de Belo Horizonte*. Na Tabela 1, cuja data base é dezembro de 2005, constam as características das organizações pesquisadas.

¹² Foram excluídas: *Autarquias (fazem parte do direito público); os partidos políticos (são regidos por um arcabouço jurídico específico e são controlados e fiscalizados pelo Tribunal Superior Eleitoral – TSE) e as organizações religiosas (representam estruturas muito peculiares que introduzem as organizações em outras dimensões simbólicas, para além do contexto de racionalidade abordado).*

TABELA 1 – Características das Organizações Pesquisadas

Parâmetro	Total Organ.	Freq.	%	Média	Mediana	Mín	Máx	Desv. Pad
Ano de Criação	1064	-	-	1984	1989	1900	2005	19,2
Nº de Membros do Órgão Gestão	924	-	-	6	6	1	20	2,8
Nº de Empregados CLT	1103	-	-	27	1	0	4547	188,2
Nº de Voluntários	974	-	-	29	0	0	4000	194,8
Nº de Beneficiários Diretos	776	-	-	2613	275	0	92102	8168,9
Forma Jurídica (Fundação)	1134	101	8,9	-	-	-	-	-
Títulos ou Certificações	1134	272	24,0	-	-	-	-	-
Registro em Conselhos	1134	355	31,3	-	-	-	-	-
Financiadores								
Governos	1134	371	32,7	-	-	-	-	-
Empresas	1134	309	27,2	-	-	-	-	-
Org. Nacionais	1134	100	8,8	-	-	-	-	-
Org. Internacionais	1134	87	7,7	-	-	-	-	-
Avaliação de Atividades	997	725	72,7	-	-	-	-	-
Avaliação (metodologia própria)	997	602	60,4	-	-	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa.

As organizações apresentam-se jovens, com data de criação média em meados da década de 80, ainda que existam algumas que remontam ao início do século XX. O órgão de gestão – ou diretoria executiva – apresenta uma média de 6 integrantes, normalmente voluntários. O quantitativo de voluntários nas organizações é alto e supera o de empregados CLT. Todavia, em ambos os casos, apresentam grande variabilidade, sendo que, enquanto algumas organizações não têm nenhum voluntário ou empregado, outras têm cerca de 4000 indivíduos formalmente contratados ou que disponibilizam tempo e talento sem remuneração alguma. O porte das organizações em geral é pequeno, visto que a média de empregados é 27 e a mediana 1. As organizações atendem a uma média de 2.600 beneficiários diretos, mas também com grande variabilidade, sendo a mediana de 275 beneficiários. Quanto à forma jurídica, 8,9% das organizações são fundações, sendo as demais associações. Cerca de 24% das organizações detêm algum título ou certificação e 31,3% são registradas nos conselhos municipais de Direito da Criança e do Adolescente ou de Assistência Social. Em relação aos financiadores pesquisados, 32,7% das organizações recebem recursos governamentais, 27,2%, de empresas, 8,8%, de organizações nacionais (incluindo institutos empresariais) e 7,7%, de organizações internacionais. Por fim, 72% das organizações dizem deter alguma metodologia de monitoramento, de avaliação ou indicadores das atividades que desenvolvem. Todavia, cabe ressaltar que das 725 organizações que avaliam atividades, 602 utilizam metodologias “internas”, desenvolvidas por elas próprias.

Correlações entre as variáveis do modelo

Utilizando-se o coeficiente de correlação r de Pearson (unicaudal), foi calculada uma matriz de correlação bivariada entre as variáveis integrantes do modelo (Tabela 2).

TABELA 2 – Matriz de Correlação entre as Variáveis Integrantes dos Modelos

Cod	Variáveis	A	B	C	D	E
A	Forma Jurídica	-				
B	Títulos e Certificações	0,04	-			
C	Conselhos	-0,04	0,44*	-		
D	Financiadores	0,03	0,30*	0,42*	-	
E	Avaliação de Atividades	0,05*	0,09*	0,17*	0,16*	-

* Correlações significativas com p-valor < 0,05

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre as variáveis relacionadas ao ambiente institucional (A até D), três apresentam correlações positivas significativas entre si (B, C e D), variando de 0,30 a 0,44. A única variável que não apresentou correlação com as demais foi a de forma jurídica, sugerindo que não existe relação entre uma organização se estruturar como fundação e o fato de possuir títulos e certificações, participar de conselhos ou mesmo obter financiamentos para suas atividades. Portanto, fundações e associações se apresentam como estruturas equivalentes perante as demais variáveis institucionais. Por sua vez, é sugestiva a constatação de que organizações que possuem algum título ou certificação façam parte de conselhos e possuam um leque maior de financiadores. Da mesma forma, a participação em conselhos indica acesso a um número maior de financiadores. As mais fortes correlações estão em títulos e conselhos (0,44) e entre conselhos e financiadores (0,42). Entre avaliação de atividades e todas as variáveis relacionadas ao ambiente institucional, foram observadas correlações positivas, variando de 0,05 a 0,17. A correlação mais fraca se deu com a variável forma jurídica (0,05), seguida por títulos e certificações (0,09) e, em bases muito próximas, pela presença de financiadores (0,16) e pela participação em conselhos (0,17).

Teste do modelo de regressão logística

O modelo de regressão logística utilizado para constatar a relação entre a variável avaliação de atividades e os agentes institucionais do terceiro setor está descrito na Tabela 3. Salienta-se que não constam do modelo os parâmetros da variável constante. Tal variável compõe a equação de regressão em modelos preditivos. Como o modelo em questão objetiva tão somente a identificação das relações entre as variáveis, sem se pretender como um acurado instrumento de previsão do comportamento de avaliação de atividades das organizações do terceiro setor, a utilização da variável constante mostrou-se desnecessária.

TABELA 3 – Parâmetros Gerais do Modelo de Regressão Logística

Variável Dependente: Avaliação de Atividades						
Significância total do Modelo: < 0,001						
Significância do Teste de Hosmer Lemeshow: 0,321						
Medida da Força de Associação - R² Nagelkerke: 0,063						
Variáveis Independentes	Pesos (B)	Erro (S.E.)	Beta (Wald)	Grau de liberdade	Sig.	Exp (B)
Forma Jurídica	0,48	0,29	2,87	1	0,045	1,62
Títulos e Certificações	0,01	0,20	0,00	1	0,483	1,01
Conselhos	0,68	0,20	11,55	1	0,000	1,98
Financiadores	0,31	0,10	9,76	1	0,001	1,36

Fonte: dados da pesquisa.

Observações: os pesos correspondem aos pesos beta estimados no modelo logístico (b); S.E é o erro padrão da estimativa; o valor de Wald é o teste da significância do parâmetro Beta; o grau de liberdade corresponde aos graus de liberdade da estatística de Wald. Sig. é a significância do teste de Wald. O valor Exp. (B) é o risco proporcional para a categoria; indica o aumento ou diminuição da probabilidade de ocorrência do evento, dependente na presença de um resultado positivo da variável independente. Exemplo: para Forma Jurídica, Exp. (B) é de 1,62, indicando que quando a instituição é uma fundação a probabilidade de avaliar seus resultados é 62% (1,62-1) maior do que se fosse uma associação.

O modelo estimado mostrou-se significativo como um todo (Sig. < 0,001) e respondeu bem ao teste de Hosmer Lemeshow (Sig. 0,321), mostrando que não existe diferença significativa em relação ao modelo de ajuste ótimo para os dados (TABACHNICK; FIDEL, 2001). Todavia, apresentou um baixo poder preditivo, conseguindo explicar 6,3% (R² Nagelkerke) da probabilidade de ocorrência da avaliação de atividades em função dos agentes institucionais. Um exame sobre a significância individual das variáveis independentes demonstra que apenas a variável títulos e certificações não se mostrou relevante para prever o comportamento da variável dependente. Complementarmente, dada a magnitude dos pesos padronizados – Exp. (B) –, a probabilidade de uma organização cuja forma jurídica é a de fundação avaliar seus resultados é 62% maior do que se fosse estruturada na forma de associação. A mesma analogia se aplica às demais variáveis. Todavia, a discussão sobre o índice Exp. (B) não será aprofundada, visto interessar ao estudo apenas a relação entre a presença ou não de um agente e o aumento da probabilidade de avaliação de atividades, sendo suficiente, para tanto, a utilização da significância individual. Verificou-se, a partir de alguns pressupostos sugeridos por Tabachnick e Fidel (2001)¹³, que o modelo apresenta-se estável e sem inconsistências que possam invalidá-lo.

A variável dependente avaliação de atividades foi construída a partir da recodificação de questão que verifica se a organização adota prática de avaliação e qual a origem da metodologia – interna ou externa. Como observado na Tabela 1, a maioria das organizações diz que a avaliação se dá por meio de metodologias desenvolvidas por elas próprias. Essa constatação conduz a algumas indagações: (a) no levantamento realizado pelo Ministério Público, portanto, não teria havido um viés de resposta daquelas que não avaliam atividades? (b) até que ponto as ditas metodologias próprias se constituem como bases consolidadas para uma efetiva avaliação de atividades? Ainda, através de cruzamento de variáveis, pôde-se constatar que são as organizações de tamanho micro (cerca de 66%, com até 9 empregados) que se enquadram nessa opção. Como forma de relativizar um possível viés de resposta e construir um modelo comparativo, deu-se um novo sentido à variável dependente. Foi atribuído o *status* de “não sabe” para as organizações que disseram avaliar resultados a partir de metodologias próprias. Em relação aos resultados encontrados, observou-se que o novo modelo mostrou-se significativo como um todo (Sig. < 0,001) e respondeu bem ao teste de Hosmer Lemeshow (Sig. 0,111). Ao comparar seu poder preditivo em relação ao primeiro modelo estimado, constatou-se que o R² Nagelkerke, passou de 6,3% para 15,3%, mantendo-se num baixo patamar, mas elevando a probabilidade de ocorrência da avaliação de atividades em função dos agentes institucionais. Novamente, apenas a variável títulos e certificações não apresentou relação com a variável dependente.

Observa-se que ambos os modelos levam essencialmente à mesma conclusão, demonstrando que os resultados estão relativamente estáveis quanto à presença de vieses de respostas por parte das organizações que participaram do levantamento do Ministério Público. Para fins de aplicação na pesquisa, foram considerados os resultados da amostra completa (modelo inicial), pois este resultado é mais conservador e

¹³ No diagnóstico da (a) multicolineariedade utilizou-se o fator de inflação da variância (VIF Max = 1,4 / limite < 10). Para a (b) adequação das frequências esperadas, utilizou-se o teste qui-quadrado (% de células com $n < 5 = 10\%$ / limite < 20%). Com a exclusão de (c) casos influentes (outliers) a variável forma jurídica passou a violar a adequação das frequências esperadas, não possibilitando o processamento de uma nova regressão sem esses casos.

fidedigno à base de dados original. No entanto, cabe cautela quanto à possibilidade de os efeitos entre as variáveis estar atenuado neste modelo, devido às inconsistências de respostas já apontadas anteriormente.

Influências dos Agentes Institucionais sobre Avaliação de Atividades

Considerando a inter-relação entre os métodos de pesquisa utilizados e os resultados encontrados, apresenta-se a análise das influências institucionais sobre a prática de avaliação de atividades das organizações do terceiro setor, segmentada a partir de cada um dos agentes institucionais e das constatações acerca das hipóteses enunciadas.

Forma jurídica

Quanto às influências da forma jurídica, era esperado que as organizações estruturadas na forma de fundação apresentassem uma maior probabilidade de avaliar seus resultados (Hipótese 1). Os resultados das regressões (Tabela 3) indicaram uma correlação positiva significativa, demonstrando que as organizações que assim se estruturam apresentam maior probabilidade de avaliar seus resultados do que aquelas organizações que se estruturam como associações. Essa influência parece advir do Código Civil que, ao menos em tese, determina que as fundações sejam mais estruturadas em termos de gestão e que, também, posiciona o Ministério Público como importante agente que monitora suas ações.

Cabe, entretanto, uma ponderação: subjacente à estruturação de uma organização como fundação, pressupõe-se a existência de um patrimônio. Portanto, é sugestivo que essa influência aponte para uma outra, de caráter contingencial: o tamanho das organizações. A literatura sobre os estudos organizacionais atribui a esta variável um impacto sobre a estrutura das organizações, inclusive sobre seus aspectos de gestão. Tal constatação amplia as possibilidades analíticas, visto que o patrimônio das fundações advém de uma determinação da legislação, de caráter tipicamente institucional.

Títulos e certificações

No que concerne à influência dos títulos e certificações, era esperado que as organizações que detivessem algum dos reconhecimentos institucionais apresentassem uma maior probabilidade de avaliar suas atividades (Hipótese 2). Todavia, os resultados das regressões (Tabela 3) não indicaram uma correlação positiva significativa entre títulos e certificações e o comportamento de avaliação de atividades.

De fato, para manter seus títulos e certificações, as organizações precisam prestar contas através dos modelos dos órgãos públicos concedentes. Todavia, um exame sobre o conteúdo da legislação pertinente (BRASIL, 1961; BRASIL, 1999; CNAS, 1999) demonstra que é solicitado às organizações apenas a demonstração de seus resultados, sem qualquer prescrição sobre como avaliá-los, o que poderia relativizar essa influência. Outro aspecto também atenuador é a considerável correlação (Tabela 2) entre os títulos e outros dois agentes cujas influências mostraram-se significativas: os conselhos e os financiadores. A relação com os financiadores é ainda mais intrínseca, visto que em seus editais, não raro, enuncia-se que as organizações devem possuir determinados títulos. Portanto, como sugerido por Alves (2002), parece que as organizações aderem aos títulos e certificações de maneira também cerimonial (MEYER; ROWAN, 1991). Em seu ensaio, o autor afirmou que

uma vez que a atuação do núcleo técnico de uma organização sofre restrições, por implicações de eficiência, a administração poderia realizar uma operação “decoupling” em relação a outros agentes externos, criando mecanismos que “simulam” a adoção

de processos tidos como legítimos em um campo organizacional, a fim de lidar com pressões ambientais. Em decorrência desse processo de “desligamento”, aumentará a sua legitimidade diante dos outros atores, bem como a possibilidade de conseguir recursos (ALVES, 2002, p.17).

Conselhos de políticas públicas

A expectativa quanto à influência dos conselhos sobre a gestão das organizações era que da afiliação a conselhos resultasse uma maior probabilidade de avaliar suas atividades (Hipótese 3). Os resultados das regressões (Tabela 3) indicaram uma correlação positiva significativa, demonstrando que a conformação das organizações às normas e à fiscalização dos conselhos faz com que tenham mais probabilidade de avaliar atividades do que aquelas organizações que não são registradas.

Todavia, o comportamento dos conselhos apresenta-se muito próximo daquele observado nos títulos e certificações, visto a correlação positiva (Tabela 2) com os financiadores (0,42), que também determinam que as organizações devam ser registradas em certos conselhos se quiserem participar de seus editais (SES/MG, 2005; PETROBRÁS, 2007 e outros). Portanto, é sugestivo que os conselhos também cumpram uma função cerimonial. Então, qual seria o elemento que faz com que a influência dos conselhos sobre a avaliação de atividades seja significativa e a dos títulos e certificações não? Em ambos os conselhos municipais considerados pela pesquisa (Assistência Social e de Direitos da Criança e do Adolescente), observam-se traços normativos comuns que demonstram o exercício formal dos conselhos no acompanhamento e avaliação das atividades, notadamente através de comissões especialmente designadas para esse fim. Além disso, para manterem seus registros, as organizações necessitam demonstrar seus resultados periodicamente, por meio de modelos fornecidos pelos conselhos (CMAS/BH, 2008; CMDCA/BH, 2008).

Ainda, há de se considerar que os conselhos excedem sua função de regulação (tanto das políticas públicas quanto das organizações do terceiro setor), se constituindo também como instância de participação entre representantes de governo, das organizações sem fins lucrativos e dos usuários – beneficiários – dos serviços.

Financiadores

No que compete à influência dos financiadores, era esperado que aquelas organizações que tivessem entre suas fontes de recursos os financiadores considerados pela pesquisa – no caso o governo, as empresas e as organizações nacionais e internacionais – apresentassem uma maior probabilidade de avaliar suas atividades (Hipótese 4). Os resultados das regressões (Tabela 3) indicaram uma correlação positiva significativa e demonstraram que a presença conjunta dos financiadores intensifica de forma crescente a influência.

Assim, a influência dos financiadores, bem como suas correlações com os títulos e certificações e o registro das organizações em conselhos, constituem-se como forte pressão institucional que vem conformando a gestão das organizações do terceiro setor.

Considerações Finais

A análise da influência dos agentes institucionais demonstra que a avaliação de atividades é por eles afetada em níveis distintos. A heterogeneidade das organizações do terceiro setor apresentou-se como marco distintivo entre racionalidades e comportamentos ao longo de todo o estudo. Coerentemente, não seria diferente nas discussões sobre avaliação de atividades.

Contudo, os resultados constatados, analisados conjuntamente com a literatura consultada, permitem inferir que a dinâmica que se estabelece entre agentes institucionais e a prática de avaliação de atividades orienta-se, predominantemente, por uma raciona-

lidade instrumental. Não se está negando a importância da racionalidade substantiva em contextos de gestão, mas sim, afirmando que a racionalidade instrumental está presente nas relações investigadas, notadamente em função das próprias características dos agentes institucionais. A esse respeito, além dos aspectos demonstrados nas seções anteriores, considera-se que todos esses agentes, em menor ou maior grau, estão concomitantemente relacionados às dimensões legal e econômico-financeira da ambiência. Ou seja, a forma jurídica é determinada pelo Código Civil e, no caso das fundações, além do Ministério Público como órgão que vela sobre suas ações, pressupõe-se a existência de patrimônio e, conseqüentemente, dos recursos financeiros e materiais de seus instituidores; os títulos e certificações existem por força de lei e são concedidos às organizações juridicamente constituídas, as quais atuam em consonância com o interesse público. Em seu conjunto, oferecem possibilidades diversas, tais como: o estabelecimento de convênios e parcerias com órgãos públicos, recebimento de doações de pessoas jurídicas, isenção da cota patronal do INSS e de outras contribuições sociais etc.; os conselhos de políticas públicas, além da força legal para atuar nas políticas públicas assim como no controle social das ações governamentais e das organizações do terceiro setor, também oferecem possibilidade de acesso a recursos e a fundos públicos destinados às suas respectivas áreas de competência; os financiadores, pela sua natureza, são os agentes mais representativos da dimensão econômico-financeira; contudo, as transferências de recurso são geralmente amparadas por dispositivos legais, tais como convênios ou contratos, assim como certos financiamentos públicos existem por força de lei.

É consenso para a teoria organizacional que tais dimensões, alicerçadas em base instrumental, afetam muitos aspectos da estrutura e do comportamento das organizações. Com efeito, considera-se que o sucesso organizacional, ao menos em parte, vincula-se ao atendimento das pressões instrumentais emanadas por esses agentes. Portanto, as organizações do terceiro setor, em busca de legitimidade e, conseqüentemente, dos recursos necessários às suas operações, tendem a adotar práticas como a de avaliação de atividades, o que acaba por torná-las isomórficas, ao menos nesse aspecto.

Ademais, registram-se algumas limitações do estudo. Em primeiro lugar, o estudo baseia-se nos micro-dados do *Diagnóstico do Terceiro Setor de Belo Horizonte*. Pelo fato de os dados terem sido coletados com outra finalidade, foram encontradas limitações quanto à classificação, definição e recodificação das variáveis originais, para que pudessem ser utilizadas. Por outro lado, as recodificações relacionadas aos agentes institucionais – exceto pela forma jurídica – se orientaram pelo agrupamento de forças distintas em uma única categoria. Os títulos de Utilidade Pública, OSCIP e Entidade Beneficente foram considerados em seu conjunto e agrupados na variável títulos e certificações. A variável conselhos remete à influência conjunta dos conselhos municipais de Assistência Social e dos Direitos da Criança e do Adolescente. A variável financiadores agrupou distintos agentes, como o governo, as empresas, as organizações nacionais e as organizações internacionais em um única força “racionalmente instrumental”.

Da mesma forma, registra-se que não foram consideradas as distintas áreas de atuação das organizações (assistência social, educação, meio ambiente, saúde etc.). Por fim, foram consideradas somente influências de natureza institucional. A literatura demonstra diversas outras influências (e.g. contingenciais) sobre a estrutura das organizações. Assim, sugere-se que novas pesquisas avancem na identificação de sutilezas de cada área de atuação, de cada uma das forças institucionais – sejam as advindas dos títulos, dos conselhos ou dos financiadores – ou mesmo que variáveis de outras naturezas sejam acrescentadas ao estudo (tamanho, idade, tecnologia etc.).

Outro ponto a se observar é que as medidas estatísticas analisadas no estudo, oriundas de um levantamento com corte transversal, estão longe de se serem tidas como absolutas para explicar uma realidade complexa como é a do terceiro setor brasileiro. Amaral Filho e Machado-da-Silva (2006) apontam a relevância da questão temporal e contextual, visto que ascender a um padrão institucional significa interpretar e compartilhar determinadas regras, valores e significados em um processo interativo. Portanto, sugere-se que novos estudos procedam com análises históricas, de forma

a possibilitar a identificação de outras relações que estão para além da prática e da ação imediatas. Nessa direção, observa-se em Silva (2009) uma análise histórica sobre aspectos da gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro, que contribui para a ampliação de muitas das discussões inicialmente levantadas no presente estudo. Complementarmente, incentiva-se que novas análises também foquem a dimensão valorativa e substantiva das interações entre organizações e agentes, somando esforços nessa relevante questão já levantada em alguns estudos sobre o terceiro setor (COSTA, 2004; SALVATORE, 2004; ARNDT; OLIVEIRA, 2006) e sobre a administração de uma maneira geral (RAMOS ([1966] 1983; SERVA, 1993). Ainda, a mediação entre essas racionalidades pode também ser abordada a partir das considerações de Habermas (1989) sobre a ação comunicativa.

Portanto, diante das considerações apresentadas, ressalta-se que as inferências e apreensões decorrentes dos resultados deste estudo devem se dar com a diligência necessária à pesquisa científica e serem posicionadas enquanto facetas de um fenômeno que é potencialmente mais amplo e que pode ser visto sob diversas outras perspectivas.

Referências

- AGUIAR, A. B.; MARTINS, G. A. Tipologia das estruturas organizacionais de Mintzberg e as ONGs do Estado de São Paulo. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, VII, 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2004.
- ALVES, M. A. Uma boa festa, mas ninguém apareceu: resistência à nova qualificação legal do Terceiro Setor brasileiro. INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY OF THIRD SETOR STUDIES, 5, 2002, Capetown (África do Sul). (Trabalho atualizado). Disponível em: <Tintegracao.fgvsp.br/ano6/01/administrando.htm>. Acesso em: 28 set. 2007.
- AMARAL FILHO, R. G.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Estratégia e teoria institucional: uma proposta discursiva de integração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- ARNDT, J. R. L.; OLIVEIRA, L. G. A racionalidade e a ética na ação administrativa na gestão de organizações do terceiro setor. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, Maria L. (Orgs.). *Terceiro setor: dilemas e polêmicas*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 65-82 .
- BRASIL. *Decreto n. 50.517*, de 2 de maio de 1961. Regulamenta a Lei n. 91, de 28 de agosto de 1935, que dispõe sobre a declaração de utilidade pública. Disponível em: <www.aibi.org.br/legislacao.html>. Acesso em: 03 out. 2007.
- BRASIL. *Lei n. 9.790*, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <www.mj.gov.br/snj/oscip/legislacao/lei9790_99.pdf>. Acesso em: 20 out. 2007.
- CABRAL, E. H.S. *Terceiro setor: gestão e controle social*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coords.). *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 69-97 .
- CARVALHO, C. A; FALCÃO, M. M.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 1999.

CARVALHO, C. A. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? *READ - Revista Eletrônica da Administração* (UFRGS), Porto Alegre, v. 14, p. 1-15, 2000.

CENTRO DE APOIO OPERACIONAL AO TERCEIRO SETOR (CAOTS). Ministério Público de Minas Gerais. *Relatórios do Diagnóstico do Terceiro Setor de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: Ministério Público, 2006.

CHIANCA, T.; MARINO, E.; SCHIESARI, L. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.

CMAS/BH (Conselho Municipal de Assistência Social de Belo Horizonte). *O que é o CMAS*. Belo Horizonte: CMAS/BH, 2008.

CMDCA/BH (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Belo Horizonte). *O que é o CMDCA*. Belo Horizonte: CMDCA/BH, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL (CNAS). *Resolução n. 32*, de 24 de fevereiro de 1999. Fixa as normas para a concessão de registro e certificado de entidade de fins filantrópicos às entidades privadas prestadoras de serviço e assessoramento de assistência social. Disponível em: <www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/72/MPAS-CNAS/1999/32.htm>. Acesso em: 03 out. 2007.

COSER, C. ; ROSA, A. R. A abordagem institucional na administração: a produção científica brasileira entre 1993 e 2003. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: FAE BUSINESS SCHOOL, 2004.

COSTA, J. R. F. *Sociedade civil, humanitarismo e utilitarismo: um estudo empírico sobre os padrões de solidariedade das ONGs da RMR*. 2004. 103 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Sociologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

EHLERS, E. M.; CALIL, L. Monitoramento e avaliação: uma oportunidade de aprendizagem. In: VOLTOLINI, R. (Org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2004. p. 103-120.

FALCONER, A. P. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo, 1999.

FERNANDES, R. C. *Privado porém público: o terceiro setor na América*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. *O&S - Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

FREUND, J. *Sociologia de Max Weber*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1975.

HABERMAS, J. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

LÓPEZ-MARTINEZ, R. E.; LACKIZ, A. R.; CÁRDENAS, P. L. Evaluación del desempeño de las actividades de I&D: el caso de la Univ. Nacional Autónoma de México (UNAM). *RECITEC- Rev. de Ciência e Tecnologia*, Recife v. 3, n. 2, p. 237-260, 1999.

- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATTE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, ed. esp., p. 09-39, 2005.
- MARCOVITCH, J. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 121-130.
- MEREGE, L. C. Terceiro setor: finalmente no PIB. *Integração - Revista Eletrônica do Centro de Estudos do Terceiro Setor - CETS da FGV-EAESP*, n. 34, abril, 2007. Disponível em: < <http://integracao.fgvsp.br>>. Acesso em: 14 fev. 2008.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-82.
- PETROBRÁS. *Regulamento para a Seleção Pública de Projetos 2007*. Disponível em: <www2.petrobras.com.br/minisite/desenvolvimento_cidadania/regulamento.asp>. Acesso em: 18 out. 2007.
- PINTO, W. S. A racionalidade da práxis administrativa em fundações corporativas. *Revista de Administração*. v. 38, n. 4, p. 330-342, out./dez., 2003.
- RAMALHO, W. Questões epistemológicas. In: GARCIA, F.C., HONÓRIO, L.C. *Administração metodologia organizações estratégia*. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2007. p. 15-40.
- RAMOS, A. G. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da Administração*. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, [1966] 1983.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R. *et al.*(Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. p.61-98.
- RESENDE, T. A. A necessidade do velamento do Ministério Público pelas atividades das organizações de direito privado sem fins lucrativos, inclusive das associações. In: CONGRESSO ESTADUAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 7, 2007, Tiradentes. *Anais...* Tiradentes: MINISTÉRIO PÚBLICO, 2007.
- SALVATORE, V. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. (Org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Editora Senac, 2004. p. 17-34.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas* (FGV), São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-46, 1993.
- SES/MG (Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais). *Edital de Concurso de Projetos nº 02 /2005*. Disponível em: <www.saude.mg.gov.br/atos_normativos/editais/edital-concurso-de-projetos-numero-002-2005/edital_oscip00.pdf>. Acesso em: 18 out. 2007.
- SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2009.
- SILVA, E. *Modelo de avaliação da qualidade para organizações do terceiro setor*. 202 f. 2004. Dissertação (Mestrado) - Univ. Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- TABACHNIK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 3 ed. New York: HarperCollins, 2001.
- TENÓRIO, F. G. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o terceiro setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais. *Revista Lusotopie*, PUC-MG, n.1, p. 241-262, 2002.

TEODÓSIO, A. S. S.; RESENDE, G. A. Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor: o desafio do trabalho voluntário. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA DA SOCIEDADE LATINO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA - SLADE, 12, 1999, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SLADE, 1999.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. In: GERTH, H.H.; MILS, C.W. (Org.). 5ª. ed. Rio de Janeiro: LTC; 1987. 530 p.

Artigo recebido em 21/05/2009.

Artigo aprovado, na sua versão final, em 01/10/2010.