

Avaliação de Atividades no Terceiro Setor de Belo Horizonte: Da Racionalidade Subjacente às Influências Institucionais

Autoria: Afrânio Carvalho Aguiar, Carlos Eduardo Guerra-Silva

Resumo: Estudo que objetiva aferir influências do ambiente institucional sobre o comportamento 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, como o das organizações. Pondera 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: em relação à *forma jurídica*, as organizações que se estruturam como *fundações* têm mais 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* como dos *financiadores* mostrou-se significativa. Portanto, deduz-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.

1. Introdução

O final do século XX foi palco da significativa expansão das iniciativas da sociedade civil. Múltiplos planos de ação passaram a ser vistos sob a égide de um *Terceiro Setor*¹, “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 (2004), constata-se que no início da década de 90 havia 106 mil organizações atuando no país, número aumentado para 276 mil em 2002. Empregam 1,5 milhões de pessoas e, considerando os voluntários, a força de trabalho que envolvem ultrapassa 15 milhões de pessoas². Em Belo Horizonte, estima-se a existência de 1807 organizações (CAOTS, 2006). Para Resende (2007), o terceiro setor dessa cidade gera mais empregos que as empresas mineradoras de todo o estado de Minas Gerais. Uma outra pesquisa recente, divulgada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) revela a significativa participação que o terceiro setor tem na vida econômica do Brasil, representando 5% do produto interno bruto – PIB (ADITAL, 2006). Por isto 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 tange às limitações quanto à gestão de suas organizações. Tenório (2006) assevera que o Banco Mundial, ao avaliar o desempenho das ONGs brasileiras, concluiu que, em termos de eficiência, as organizações apresentam deficiências na área administrativa, como desempenho gerencial, profissionalização de pessoal, diminuição de custos indiretos, entre outros elementos relativos à sua operacionalização.

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).

Portanto, como se observa, a questão de avaliação de atividades surge como ponto central na problemática da gestão do terceiro setor. Tal constatação vai ao encontro do estudo realizado por Teodósio e Resende (1999, p.6), que 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”.

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. Através 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 binária é utilizado para testar algumas hipóteses, tendo por referência a influência dos *agentes institucionais* sobre a prática de *avaliação de atividades*. O estudo empírico utiliza-se do *Diagnóstico do Terceiro Setor de Belo Horizonte*³, realizado pelo Centro de Apoio Operacional ao Terceiro Setor (CAOTS) do Ministério Público de Minas Gerais, cujos dados específicos 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. Avaliação de Atividades no Terceiro Setor

As organizações do terceiro setor procuram contribuir para a solução de questões complexas da sociedade, como o combate à fome e à desnutrição, a promoção da auto-estima, a geração de renda envolvendo grupos em situação de vulnerabilidade social e a redução da violência. 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 apropriados para avaliar a sua ação.

Os critérios utilizados e os métodos empregados para se proceder à avaliação das atividades organizacionais dependem: i) de haver motivações mais gerais que suscitem a iniciativa da avaliação; ii) 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 alli (1999) chamam de *avaliação prospectiva*, distinguindo-a da *avaliação retrospectiva*, *ex post*, empreendida para se medir o desempenho de projetos já executados; iii) 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 aspectos que dizem respeito ao impacto das ações desenvolvidas na população-alvo. Segundo López-Martinez et alli (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 tendam a ser aceitas mais 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 tivessem sido 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.

3. Fundamentos da Racionalidade

Michael Reed (1999, p.66), citando trabalho de 1969 de H. Stretton (p.406), reafirma que “bebemos a racionalidade desde as primeiras gotas do leite materno”. Com efeito, a racionalidade tem centralidade na reflexão de filósofos, sociólogos, cientistas políticos, 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 que estão sendo 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 (1973) até, na outra extremidade do espectro epistemológico, o interpretativismo radical de Nietzsche, definindo, desta forma 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, portanto, que são almejados pela a ação social, *dependem do agente*.

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

O pensamento de Weber privilegia significativamente o *indivíduo* não conferindo, pois, do ponto de vista sociológico, maior importância ao *coletivo*, enquanto uma realidade em si. Somente o indivíduo, segundo Weber, é um agente compreensível de uma atividade orientada significativamente. É o sujeito da ação, sendo que a Sociologia weberiana reconhece apenas a *ação social*: ação dotada de sentido, aquela que, segundo o entendimento do agente, orienta-se em função do comportamento de outros. Diz Weber (1987, 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 e foi com este objetivo que Weber formulou as quatro categorias de orientação para a ação: (a) tradicional, baseada em hábitos de longa prática; (b) comportamento resultante de pura emoção (*affektuel*), baseado nas afeições e nos estados sensoriais do agente; (c) racionalidade baseada em crença no valor (*wertrationalität*) absoluto de um comportamento ético, estético, religioso, ou de outra forma, exclusivamente por seu

valor e independentemente de qualquer esperança quanto ao sucesso externo; (d) ação instrumental (*zweckrationalität*) baseada na expectativa de comportamento e 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 (DIGGINS,1999; BERLINK, 1972). A distinção mais difícil, porém essencial, é entre a racionalidade instrumental e a racionalidade orientada por valores; sua compreensão, todavia, ajuda a entender melhor os trabalhos de Weber sobre burocracia, autoridade e política.

A *atividade racional orientada por valor* se caracteriza pelo fato de se inspirar, conforme Freund (1975), no curso do seu desenvolvimento, 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 *atividade 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, neste 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. Através 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 conceitualmente puras de tipos sociologicamente importantes, dos quais a ação social se aproxima mais ou menos.

3.1. Racionalidade do Terceiro Setor

Com a crescente complexidade da estruturação da sociedade moderna, novas lógicas organizacionais se impõem para que diferentes demandas sociais sejam atendidas. Foi assim que surgiram as Organizações do Terceiro Setor, marcadas pela heterogeneidade que se reflete não só quanto às suas áreas de atuação das organizações, como também na racionalidade subjacente às suas ações, o que leva algumas organizações a terem 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 e 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. Guerreiro Ramos (1989) 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, p.151), 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.

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.

O terceiro setor é heterogêneo e complexo; nem mesmo a segmentação entre áreas de atuação ou formas jurídicas, mais freqüentemente *fundações* e *associações*, parece suscitar uma possibilidade de definição única 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), onde 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, a racionalidade no terceiro setor deveria ser vista numa posição dialógica. Weber (1987) lembra que raramente a ação social orienta-se apenas por uma dessas racionalidades. A ação referente a valores pode relacionar-se, de diversas formas, com aquelas orientadas a fins. Todavia, do ponto de vista desta última, a orientação por valores torna-se menos racional na medida em que se torna mais absoluta, pois, “quanto mais incondicionalmente o indivíduo se dedica a tal valor em si – seja por causa de sentimento, bondade absoluta ou devoção ao dever – menos pensa nas conseqüências de tal dedicação” (WEBER, 1987, p.44). Parece pois, como aponta Carvalho (2000), que “a visão romântica da organização horizontal baseada na igualdade e na ausência de hierarquia e autoridade, dá lugar, progressivamente, ao paradigma moderno da competência, da produtividade e da eficiência no mundo do voluntariado e suas organizações”. Essa mudança paradigmática sobre a gestão das organizações do terceiro setor – particularmente sobre a prática administrativa de *avaliação de atividades* –, poderia tanto advir de uma atribuição de necessidade pelos seus gestores quanto da simples conformação à influência de outros atores, tais como o Estado ou as organizações que financiam suas atividades. As discussões que tangem às forças que orientam a racionalidade das organizações sem fins lucrativos, no sentido de internalização de uma racionalidade mais instrumental, serão ampliadas sob a ótica da Teoria Institucional, como se explica no item seguinte.

4. Fundamentos da Teoria Institucional

A Teoria Institucional tem suas origens nas ciências políticas, econômicas e sociológicas e constitui uma das abordagens surgidas em meados do século XX que passaram a considerar as organizações como sistemas abertos e sujeitas às incertezas, interdependências e pressões ambientais. Em sua vertente sociológica, como apontam Carvalho, Falcão e Lopes (1999, p.2), pode-se identificar as “sementes conceituais de precursores institucionalistas” tais como Emile Durkheim e Max 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 e se tornam 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 asseveram 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-institucionalismo* 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 o mercado. 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 atender as expectativas institucionais, as organizações conseguem legitimidade, um insumo tão importante quanto seus recursos humanos ou tecnológicos e igualmente constitui-se como fator necessário 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 provêm 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, onde prevalecem os seus próprios interesses. Neste caso, são elaboradas regras e leis para regular e inibir o comportamento dos atores, bem como coercivamente são 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)⁴, 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 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 onde um começa e o outro termina. 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.

Note-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 quatro diferentes motivações; as convicções que conduzem as ações cuja racionalidade é orientada por valores (*wertrationalität*) 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 também para uma racionalidade orientada a valores, bem como para outras naturezas da ação social, como a afetiva e a tradicional.

4.1. Agentes Institucionais do Terceiro Setor

Por agente institucional, entende-se os sujeitos individuais ou coletivos dotados de racionalidade e cuja sua ação é capaz de produzir ou desencadear processos que conduzem à institucionalização de alguma estrutura. Considera-se aqui agentes institucionais o *marco legal* do terceiro setor, os *conselhos de política pública* e os *financiadores* das organizações sem fins lucrativos; as principais características desses agentes são abordadas no QUADRO 1.

QUADRO 1
AGENTES INSTITUCIONAIS

Agente	Descrição
Marco Legal	Forma Jurídica O novo Código Civil (Lei nº 10.406, de 10/01/2002) determina que as organizações podem se estruturar nas formas jurídicas de <i>associação</i> ou <i>fundação</i> . Associações constituem-se pela união de pessoas que se organizam para fins não-econômicos. Fundações são criadas por um instituidor, a partir da dotação de patrimônio.
	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. Os títulos conferidos ⁵ são os de <i>Utilidade Pública</i> , <i>Organização da Sociedade Civil de Interesse Público</i> (OSCIP) e <i>Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social</i> (CEBAS).
Conselhos de Políticas Públicas	São agentes contemporâneos advindos do processo de descentralização política instaurado com a Constituição de 1988, com força legal para atuar nas políticas públicas,

	na definição de suas prioridades, de seus conteúdos e recursos orçamentários, de segmentos sociais a serem atendidos e na avaliação dos resultados. Sua composição é plural e heterogênea, com representação da sociedade civil e do governo. Os conselhos atuam nas mais diversas áreas, mas foram considerados no estudo apenas os municipais (Belo Horizonte) de <i>Direito da Criança e do Adolescente</i> e de <i>Assistência Social</i> .
Financiadores	Dentre as fontes de recurso, foram considerados o <i>governo</i> , as <i>empresas</i> , as <i>organizações nacionais</i> e as <i>organizações internacionais</i> que fomentam as atividades do terceiro setor.

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 através da existência jurídica, possibilitando-as, por exemplo, a se inserir em contextos formais ou a celebrar 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 da maneira clara, na medida 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 organizações. Ainda assim, os conselhos ampliam as bases de submissão das organizações, por também se constituírem como espaços de participação social, discussão, compatibilização de interesses e disseminação de práticas.

Se por um lado esses agentes oferecem benefícios para as organizações, por outro elaboram e disseminam regras formais e informais, predominantemente de natureza instrumental, que regulam e restringem o comportamento organizacional, bem como aplicam sanções para aqueles que não as obedecerem. Logo, a base da legitimidade desses agentes é a adequação a suas normas e leis.

Tais aspectos são observados com mais clareza diante dos mecanismos isomórficos, onde, em busca de legitimidade e aceitação social, as organizações acabam por conformar suas estruturas e a 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 orientar sua gestão por práticas nitidamente instrumentais.

Por sua vez, na medida em que 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 resultados do exercício. Também estão sujeitas 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 em que novamente regras são definidas. 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 seriam suficientes para justificar o aporte de recursos, sem maiores exigências de resultados. Houve, por parte dos financiadores, uma mudança no tratamento com o endurecimento da postura referente à apresentação periódica de relatórios com informações sobre desempenho, resultados obtidos, número de assistidos, aplicação de recursos, etc.

Por sua vez, os conselhos, ao menos 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, orienta-se sempre 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 através da coerção. Por exemplo, ao constatarem que organizações que têm títulos ou mesmo registros em conselhos têm um acesso mais fácil aos recursos de financiadores, as demais organizações irão orientar-se de maneira mimética, buscando também obtê-los. Por sua vez, as organizações que são imitadas, tendem a ser referência no setor e, geralmente, por serem mais estruturadas, utilizam de práticas de gestão como a avaliação de resultados, 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 orientarem-se por uma racionalidade predominantemente instrumental, leva as organizações a se iniciarem em um caminho formal de profissionalização. Conforme afirma Falconer (1999, p.9):

[...] 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.

Tal premissa pode ser observada diante do recente surgimento de iniciativas de aperfeiçoamento da gestão, através da educação continuada, assessorias e adoção de práticas modernas de administração, o que prescreve o *isomorfismo normativo*, visto que, com uma base de conhecimento comum, os profissionais propagam normas e práticas legitimadas, que acabam também por levar 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.

É certo o que DiMaggio e Powell (1991) asseveram sobre os mecanismos isomórficos, visto que nem sempre são tão facilmente distintos e podem atuar simultaneamente em seus ambientes, bem como surgem de condições peculiares e conduzem a estruturas e resultados diversos. Ainda que muitas vezes o mecanismo isomórfico force as organizações a se

parecerem uma com as outras mais pela busca da legitimidade do que pela eficiência de práticas e modelos de gestão, como se observou, as pressões coercitivas, miméticas e normativas cada vez mais aproximam a legitimidade da racionalidade instrumental e de práticas que conduzam as organizações a operarem com níveis mais elevados de eficiência, eficácia e efetividade, como é o caso da *avaliação de atividades*.

5. Metodologia

O objetivo fundamental deste trabalho foi o de identificar e analisar, com 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, onde foram enunciadas as influências desses agentes, conforme demonstrado 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 fazem parte de *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 Mineiro. O *Diagnóstico* caracteriza-se como um *levantamento*, com corte *transversal*, que em 2006 pesquisou 1.321 das 1.807 organizações que supostamente existem na cidade. Para a realização dos testes, foi necessário proceder como alguns cortes na base original eliminando organizações⁶ cujas relações com os agentes institucionais se mostrava confusa. Assim, o universo da pesquisa ficou limitado a 1134 organizações. Tanto houve a necessidade de recodificar as variáveis independentes como as dependentes. A descrição constitutiva foi mostrada no QUADRO 1 e do 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 (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.
Financiadores (variável independente)	Considerou-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 binária. 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.

5.1. Descrição da Amostra

Conforme descrito anteriormente a amostra deste estudo, com 1.134 organizações, advém do *Diagnóstico do Terceiro Setor de Belo Horizonte*. Os dados a elas correspondentes, com base em dezembro de 2005, apresentam as seguintes características principais:

Predominantemente, organizações jovens, criadas na década de 1980; a gestão se dá por meio da *diretoria executiva*, com cerca de 6 integrantes, normalmente voluntários. O número de voluntários é alto e supera o de empregados CLT. Grande variabilidade quanto ao número de empregados: de nenhum empregado a cerca de 4000 indivíduos formalmente contratados. O porte das organizações em geral é pequeno (média de empregados=27). Número de atendidos, em média: 2.600 beneficiários diretos; mediana de 275 beneficiários; grande variabilidade. Forma jurídica: 8,9% são fundações, 89,1% associações. Cerca de 24% das organizações detêm algum título ou certificação; 31,3% são registradas nos conselhos municipais de Direito da Criança e do Adolescente ou de Assistência Social. Financiadores: 32,7% recebem recursos governamentais, 27,2% de empresas, 8,8% de organizações nacionais, incluindo institutos empresariais e 7,7% de organizações internacionais. Avaliação: 72% dizem deter alguma metodologia de monitoramento, de avaliação ou indicadores relativos às atividades desenvolvidas. Das 725 organizações que avaliam atividades, 602 utilizam metodologias “internas”, desenvolvidas por elas próprias.

5.2. 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 (TAB. 1).

TABELA 1
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 os fatos 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 do ambiente institucional. 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 um 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).

5.3. Teste do Modelo de Regressão Logística

O modelo de regressão logística para prever o comportamento da variável *avaliação de atividades* em função dos *agentes institucionais* do terceiro setor, estimado a partir dos parâmetros apresentados, está descrito na TAB. 2. Salienta-se que não constam no 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 explicação 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 2
Parâmetros gerais do modelo de regressão logística

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 (β); S.E é o erro padrão da estimativa; o valor de Wald é o teste da significância do parâmetro Beta (similar ao teste *t* na regressão múltipla - é a razão da estimativa por seu erro padrão); 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 e FIDEL, 2001). Todavia, apresentou um baixo poder preditivo, conseguindo explicar 6,3% (R^2 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, o índice Exp.B não será aprofundado, visto que interessa ao estudo apenas identificar se a presença ou não de um agente aumenta a probabilidade de avaliação de atividades, sendo suficiente para tanto a

utilização da significância individual. Verificou-se, através de alguns pressupostos⁷ sugeridos por Tabachnick e Fidel (2001), 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 organização adota prática de avaliação e qual a origem da metodologia – interna ou externa. Como já mencionado, a maioria das organizações diz que a avaliação se dá através de metodologias desenvolvidas por elas próprias. Essa constatação conduz a algumas indagações: (a) a pesquisa foi conduzida 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? Não obstante, através de cruzamento de variáveis, pôde-se constatar que a maioria das organizações (66%) que se enquadram nessa opção é de tamanho micro (com até 9 empregados).

6. 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.

a) Quanto às influências da forma jurídica, era esperado que as organizações estruturadas na forma de *fundação* apresentassem uma maior probabilidade de avaliar suas atividades (Hipótese 1). Os resultados das regressões indicaram uma correlação positiva significativa, demonstrando que as organizações que se assim se estruturam apresentam maior probabilidade de avaliar atividades do que aquelas organizações que se estruturam como associações. Essa influência parece advir do Código Civil, que determina que as fundações apresentem-se mais estruturadas em termos de gestão e que também posiciona o Ministério Público como importante agente que monitora suas ações. Como, subjacente à estruturação de uma fundação, pressupõe-se a existência de um patrimônio, é sugestivo que essa influência aponte para uma outra, de caráter contingencial: o *tamanho* das organizações. A literatura sobre os estudos organizacionais é unânime ao atribuir a esta variável um grande impacto sobre a estrutura das organizações, inclusive sobre seus aspectos de gestão. Isto não enfraquece os resultados encontrados, visto que o patrimônio das fundações advém de uma determinação da legislação, de caráter tipicamente institucional. Todavia, as inferências e apreensões decorrentes dos resultados devem se dar com prudência coerente com o rigor científico. Da mesma forma, uma análise mais completa deve considerar a presença de outras variáveis, que não somente as institucionais.

b) 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 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, 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 tornar relativa essa influência. Outro aspecto também atenuador é a considerável correlação (TAB. 1) entre os títulos e outros dois agentes cujas influências mostraram-se significativas: os *conselhos* e os *financiadores*. Registra-se que os financiadores, em seus editais, não raro, enunciam que as organizações devem possuir determinados títulos. Portanto, parece que as organizações aderem aos títulos e certificações de forma também cerimonial (MEYER e ROWAN, 1991).

c) 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 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, onde é solicitado às organizações apenas a demonstração de seus resultados, sem qualquer prescrição sobre como avaliá-los. Outro aspecto comum se dá na considerável correlação com os financiadores, visto que esses também determinam que as organizações devem ser registradas em certos conselhos se quiserem participar de seus editais. 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 resultados seja significativa e a dos títulos e certificações não?

d) Supunha-se que, quanto aos financiadores, para as organizações que tinham entre suas fontes de recursos o governo, as empresas e as organizações nacionais e internacionais viessem a apresentar uma maior probabilidade de avaliar suas atividades (Hipótese 4). Os resultados das regressões 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 compõe forte pressão institucional que vem conformando a gestão das organizações do terceiro setor.

7. Considerações Finais

A análise da influência dos agentes institucionais demonstra que a avaliação de atividades é por eles afetada em níveis distintos. De qualquer forma, sugestivamente o sucesso organizacional está vinculado ao atendimento das pressões emanadas por esses agentes, orientadas por uma racionalidade predominantemente instrumental. Portanto, as organizações do terceiro setor, em busca de legitimidade e, por conseguinte, dos recursos necessários à sua sobrevivência, estão tendo que adotar comportamentos como o de avaliação de atividades, tornando-se isomórficas com o ambiente.

Não obstante, 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 dos dados terem sido coletados com outra finalidade, 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 ou 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”. É provável que fossem constatadas variações distintas na influência dissociada de cada agente. 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 (por exemplo contingenciais) sobre a estrutura das organizações. Nessa direção, sugere-se que novas pesquisas avancem no sentido de identificar as 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 acrescidas ao estudo (tamanho, idade, tecnologia,

etc.). Portanto, as inferências e apreensões decorrentes dos resultados ora apresentados são válidos, mas devem ser interpretados com a cautela necessária à pesquisa científica.

8. Referências

ADITAL. <i>Investimento Social</i> . Disponível em: < www.adital.com.br/site/noticia.asp?lang=PT&cod=22397 >. Acesso em: 20 Abr. 2006.
ARNDT, Jorge R. L.; OLIVEIRA, Luís G. de. A Racionalidade e a Ética na Ação Administrativa na Gestão de Organizações do Terceiro Setor. In: PIMENTA, Solange M.; SARAIVA, Luiz A. S.; CORRÊA, Maria L. (ORG). <i>Terceiro Setor: Dilemas e Polêmicas</i> . São Paulo: Saraiva, 2006.
BERLINK, M. T. Notícia sobre Max Weber. in WEBER, M. <i>Ciência e Política. Duas Vocações</i> . Ed. Cultrix, São Paulo. 1972
BRASIL. <i>Decreto n. 50.517</i> , 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. <i>Lei n. 9.790</i> , 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. 2006.
CABRAL, Eloísa H.S. <i>Terceiro Setor: Gestão e Controle Social</i> . São Paulo: Saraiva, 2007.
CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; FALCÃO, Marcelo Milano; LOPES, Fernando Dias. <i>Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações</i> . 23º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu, 19-22 set. 1999.
CARVALHO, Cristina Amélia. <i>Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais?</i> . 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. <i>Relatórios do Diagnóstico do Terceiro Setor de Belo Horizonte</i> . Belo Horizonte: Ministério Público, 2006.
CONSELHO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL (CNAS). <i>Resolução n. 32</i> , 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.
DIGGINS, J. P. <i>Max Weber. A Política e o Espírito da Tragédia</i> . São Paulo: Record. 1999
DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. <i>The new institutionalism in organizational analysis</i> . Chicago: The University of Chicago Press. 1991
DURKHEIM, E. As regras do jogo sociológico. In: <i>Os pensadores</i> . São Paulo: Abril Cultural, 1973
FALCONER, Andrés Pablo. <i>A Promessa do Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão</i> . São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo, 1999b.
FERNANDES, Rubem César. <i>Privado Porém Público: o Terceiro Setor na América</i> . Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
FREUND, J. <i>Sociologia de Max Weber</i> . Rio de Janeiro: Forense-Universitária. 1975
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). <i>As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil</i> . Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
GUERREIRO RAMOS, A. <i>A nova Ciência das Organizações</i> . Rio de Janeiro: FGV. 1989
LÓPEZ-MARTINEZ, R. E.; LACKIZ, A. R.; CARDENAS, P. L. Evaluación del desempeño de las actividades de I&D: el caso de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

RECITEC- <i>Rev. de Ciência e Tecnologia</i> , Recife v. 3, n. 2, p. 237-260, 1999.
MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. <i>3º Setor: Desenvolvimento social sustentado</i> . Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul J. <i>The new institutionalism in organizational analysis</i> . Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
RAMALHO, W. Questões Epistemológicas. In: GARCIA, F.C., HONÓRIO, L.C. <i>Administração Metodologia Organizações Estratégia – 2ª ed.</i> Curitiba: Juruá, 2007. p. 15-40
REED, M. Teorização Organizacional: Um campo Historicamente Contestado. In CLEGG,S.R. et alli <i>Handbook de Estudos Organizacionais</i> . São Paulo: Atlas, 1999 p.66 [p.61-98]
RESENDE, Tomáz de Aquino. <i>A necessidade do velamento do Ministério Público pelas atividades das organizações de direito privado sem fins lucrativos, inclusive das associações</i> . In: VII Congresso Estadual do Ministério Público, 2007, Tiradentes (MG).
SALVATORE, Vilu. A racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (ORG). <i>Terceiro Setor: Planejamento e Gestão</i> . São Paulo: Editora Senac, 2004.
SCOTT, W. Richard. <i>Institutions and Organizations</i> . 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
SILVA, Elizandra da. <i>Modelo de avaliação da qualidade para organizações do terceiro setor</i> . Florianópolis, 2004. 202 f. Dissertação de Mestrado, Univ. Federal de Santa Catarina.
STRETTON, H. <i>The political sciences</i> . Londres: Routledge, 1969 (p.406)
TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. <i>Using Multivariate Statistics</i> . 3 ed. New York: HarperCollins, 2001.
TENÓRIO, Fernando G. <i>Gestão de ONGs: principais funções gerenciais</i> . Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. <i>Pensar pelo avesso o Terceiro Setor Mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais</i> . Lusotopie. PUC-MG, p. 241-262, 2002.
TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; RESENDE, Grazielle Andrade. <i>Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor: o desafio do trabalho voluntário</i> . In: Anais do XII Congresso Latino-Americano de Estratégia da Sociedade Latino-Americana de Estratégia (SLADE), 1999, São Paulo (SP).
WEBER, Max. <i>Ensaio de Sociologia</i> . (Org) GERTH,H,H.; MILS, C. W. 5ª. ed. Rio de Janeiro: LTC; 1987.

¹ Variações terminológicas na literatura brasileira: setor não-governamental, sociedade civil organizada, setor sem fins lucrativos, setor filantrópico. Na designação das organizações do Terceiro Setor, utiliza-se: organização da sociedade civil (OSC), organização não-governamental (ONG), organização sem fins lucrativos, organização filantrópica, organização social, organização solidária, organização de base associativa.

² A estimativa de voluntários que consta na *Fasfil* refere-se a dados secundários do trabalho de LANDIM e SCALON, *Doações e trabalho voluntário no Brasil: uma pesquisa*. Rio de Janeiro: 7Letras, 2000.

³ 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.

⁴ CLEGG, Stewart R. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London: Sage, 1990.

⁵ Além dos referidos títulos, o Poder Público também confere o título de “Organização Social”. Devido à sua concessão restrita, não foi abordado pela pesquisa.

⁶ 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).

⁷ 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.