



Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Anais

III Seminário Internacional Sociedade Inclusiva *Ações Inclusivas de Sucesso*

Belo Horizonte
24 a 28 de maio de 2004

Realização:



Sessão de Comunicação “Atuação Institucional (Gestão do Terceiro Setor)”

GESTÃO ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DE INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Cintya Mércia Monteiro Penido Amorim Teodósio

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Armando dos Santos de Sousa Teodósio

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

R. Presidente Kennedy, 275. Cx Postal 51 - São Sebastião. CEP 5460-000- Brumadinho/MG

Telefone: (31) 2539 5259

E-mail: amorim.cintya@resilminas.com.br

Introdução

O trabalho discute estratégias para sustentabilidade de uma organização não governamental (ONG) voltada ao atendimento a pessoas com necessidades especiais, localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Os autores, inicialmente, analisam a emergência do chamado Terceiro Setor, entendido como esfera pública não governamental, no Brasil e no mundo, apontando tendências, características estruturais e perspectivas de modernização da provisão de políticas sociais por atores não estatais.

Especial destaque é dado ao papel e aos impactos das propostas estratégicas de modernização gerencial sobre diferentes políticas e práticas organizacionais, relacionadas à gestão de recursos humanos remunerados e voluntários, captação de recursos para sustentabilidade do empreendimento, comunicação para mobilização social e articulação de relacionamentos estratégicos com governos, empresas privadas e organismos internacionais.

Repensar a Gestão Social no Terceiro Setor

A heterogeneidade e a fragilidade do conceito de Terceiro Setor, associadas aos riscos de focalização de demandas sociopolíticas pontuais, “captura” dos movimentos sociais por parte de instituições estatais e privadas, reedição do clientelismo e competição perversa por recursos, exigem uma problematização mais precisa da modernização da esfera pública não estatal no cenário brasileiro. No entanto, para que esta avance no entendimento da complexidade dessa modernização, outros pressupostos precisam ser questionados.

Verdadeiros mitos em torno do Terceiro Setor estão associados à sua capacidade de gerar postos de trabalho nas economias centrais e periféricas, ao uso de mão-de-obra voluntária, à relação estabelecida entre projetos sociais de empresa e a comunidade e, finalmente, à difusão de técnicas de gestão privadas e estatais entre as organizações públicas não estatais.

O campo da Gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor. Vários autores apontam a necessidade de profissionalização dos indivíduos que atuam nessa área, sobretudo aqueles que desempenham papéis gerenciais (HUDSON, 1999; DRUCKER, 1995). Através de gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas, as práticas e políticas organizacionais no Terceiro Setor se tornariam mais sistematizadas, articuladas e voltadas ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições sociais (DRUCKER, 1992).

Nesse movimento, as organizações estatais e privadas seriam espaços geradores de tecnologias gerenciais a serem incorporadas pelos gestores do Terceiro Setor. Isso se daria não só pela alocação de ex-executivos privados nessa área, mas também pela ação de consultores e pela incorporação de modelos gerenciais de órgãos e empresas financiadoras e/ou controladoras das organizações do Terceiro Setor.

No entanto, a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social, característica das organizações do Terceiro Setor. Ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social (MINTZBERG, 1996).

Para Tenório (1997), os termos cliente e usuário, bastante difundidos e enfatizados por metodologias gerenciais como a qualidade total, não se ajustam às organizações não governamentais, visto que não incorporam o conceito de cidadania à formulação, implementação e avaliação de políticas sociais. Para o autor, o conceito mais apropriado remete-se à idéia de *cidadão-beneficiário*.

Mintzberg (1996), por sua vez, indica que os parâmetros prevaletentes na gestão social giram em torno da noção de bem público e cidadania, fazendo com que os critérios de rentabilidade operacional do setor privado (geralmente baseados em alta utilização do serviço e número elevado de atendimentos) dêem lugar a critérios que levem em consideração fundamentalmente a metodologia aplicada para a intervenção nos problemas sociais.

Essa metodologia, segundo KLIKSBURG (1997), deve se balizar no cenário imposto à gestão social na América Latina, cujos maiores desafios concentram-se na consolidação da democracia, na transparência e no controle social da gestão. Sendo assim, caberia ao gestor do Terceiro Setor não apenas desenvolver uma profunda percepção dos mecanismos de mercado, mas sobretudo conciliar as perspectivas política, social e legal em suas concepções gerenciais.

Tendo que trabalhar para a construção da cidadania em uma sociedade que se mostra cada vez mais multifacetada, marcada pela emergência de diferentes grupos de interesses com diferentes demandas socioeconômicas e políticas, o gestor social teria como atributos centrais a capacidade de articulação e de negociação (Kliksberg, 1997),

diferentemente do gestor privado, que se caracterizaria pela agressividade e competitividade no alcance de metas do empreendimento.

Nogueira (1998), por sua vez, destaca que a articulação da sociedade civil só pode ser aprofundada por meio de uma gestão social marcada pela combatividade, perseverança e pela indignação. Esses seriam os ingredientes básicos para o desenvolvimento de “empreendedores” no Terceiro Setor. Para o autor, faz-se necessário destacar os limites do gerencialismo privado e burocrático-estatal, sobretudo quanto à sua dominação pelas lógicas contábil e quantitativa.

Um dos maiores desafios da construção da gestão de mão-de-obra no Terceiro Setor, segundo Serva (1997), parece ser a relação entre racionalidade instrumental e substantiva. Atreladas a organismos financiadores de suas atividades, as organizações do Terceiro Setor, conforme atesta Tenório (1997), muitas vezes deparam-se com lógicas de eficácia econômico-financeira para avaliação de suas atividades, ao passo que seus modelos gerenciais seriam guiados no cotidiano por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, sejam eles o público-beneficiário de suas políticas sociais, os trabalhadores remunerados e os voluntários envolvidos em suas ações.

Nesse sentido, a gestão de organizações do Terceiro Setor assume grande complexidade. O completo desatrelamento em relação aos parâmetros de avaliação pode comprometer a sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais, enquanto que a desconsideração da esfera substantiva da organização pode levar a uma dissonância entre corpo voluntário e corpo gerencial.

Pesquisa de Teodósio & Resende (1999) em organizações sem fins lucrativos, voltadas a problemas da infância, indica que o gerente no Terceiro Setor parece possuir um papel diferente daquele tradicionalmente observado em organizações públicas e privadas. A capacidade de captação de mão-de-obra voluntária é associada à habilidade de se construir uma gestão de Recursos Humanos voltada para o tratamento e regulação de conflitos. Nesse setor, a insatisfação com a postura e com as ações da organização pode levar o voluntário a se dedicar a outra causa/instituição. Já nas empresas públicas e privadas, fatores como necessidade de remuneração, *status* e posição social, entre outros, tornam-se barreiras para o desligamento da organização por parte do empregado,

levando-o a adotar estratégias menos radicais como mudança de área, busca de novas funções e simulação de engajamento.

Ainda segundo HUDSON (1999), o cargo de gestor seria uma função de alta exposição pública, exigindo de seu ocupante uma sólida reputação entre os demais atores sociais e organizacionais, a fim de não abalar as bases de confiabilidade que sustentam as ações no Terceiro Setor. Além disso, esses gestores devem ser capazes de trabalhar com o pensamento estratégico e implementar ações imediatistas, dadas as carências administrativas e de mão-de-obra de tais organizações.

TEODÓSIO & RESENDE (1999) observam que gestores de organizações do Terceiro Setor, por eles pesquisados, dividiam suas preocupações entre problemas cotidianos e assuntos estratégicos relativos à gestão de Recursos Humanos. Apesar de ocuparem o mais alto escalão na organização, o trabalho desses gestores assemelhava-se ao de gerentes de nível intermediário em grandes empresas, que devem conciliar preocupações tanto de nível operacional quanto estratégico.

Para Hudson (1999), o gerente ou executivo principal no Terceiro Setor deve conciliar conhecimentos financeiros e de *marketing* com habilidades interpessoais e de articulação política, sendo “*enérgico quando decisões importantes precisam ser tomadas e delicado quando se requer compaixão e sensibilidade*” (p. 208-209). Seu trabalho seria caracterizado pela construção de relacionamentos com diferentes atores sociais, que iriam desde voluntários até órgãos financiadores, passando pela mídia, governo e beneficiários.

A superação dos desafios gerenciais do Terceiro Setor, segundo Tenório (1997), constitui-se em um aprendizado contínuo, em que os gestores desenvolvem percepções sobre novos modelos gerenciais, incorporando-os às peculiaridades de suas organizações. Entre os resultados esperados desse aprendizado destacam-se: ação por meio de “redes”; identificação de áreas de atuação e cidadãos-beneficiários, criação de mecanismos de controle consistentes com a natureza das atividades desenvolvidas; e alcance de visibilidade perante a sociedade.

Teodósio & Resende (1999) constataram em sua pesquisa que, além dos problemas de natureza eminentemente gerencial que as organizações do Terceiro Setor atravessam, outros também se apresentam, sobretudo aqueles ligados à imagem e credibilidade junto

à sociedade. As organizações do Terceiro Setor precisariam se posicionar dentro de uma área de atuação ainda em construção e que tem passado por drásticas mudanças num curto espaço de tempo. Entre os fenômenos que denotam uma tentativa de construção de esferas de atuação socialmente reconhecidas e legitimadas, pode-se destacar a criação da ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – para tentar regular o surgimento desenfreado de ONGs, verificado nos anos 80. Com a proliferação de ONGs, vários problemas começaram a se manifestar, indo desde a má alocação e gestão de recursos nos projetos sociais até o desvio de verbas (PAULA, 1997).

Cabe destacar que a assimilação das chamadas Novas Tecnologias Organizacionais Gerenciais se processa mediante a interação cotidiana entre diferentes atores organizacionais, que não operam sob uma racionalidade imutável e/ou homogênea (VELTZ & ZARIFIAN, 1993), desenvolvendo diferentes percepções, posicionamentos e ações sobre os novos modelos de gestão propostos. Um modelo de gestão, longe de constituir um produto ou objeto pronto a ser usado, é fruto da articulação entre dimensões técnicas, econômicas, sociais e psíquicas.

Nesse construto social sempre inacabado, a transposição de práticas tradicionais em direção a novas propostas de gerenciamento se opera segundo uma tensão permanente entre as lógicas da organização - manutenção de um estado - e da inovação - mudança desse estado (ALTER, 1993).

Tudo isso traz à tona a complexidade adquirida pela realidade gerencial em face das inovações organizacionais no Terceiro Setor, bem como aos espaços de questionamento que se abrem. Observa-se em algumas organizações do Terceiro Setor uma série de peculiaridades gerenciais. O imaginário social atribui às organizações do Terceiro Setor uma série de virtudes gerenciais, a saber: modernidade de metodologias e práticas de intervenção social, legitimidade social, independência frente ao privado e ao público, e abertura à participação popular.

Sendo assim, nas discussões que se seguem, tem-se em mente essas características, ainda que esteja claro que todas elas dificilmente são encontradas concretamente em uma organização e que existem graduações entre pólos opostos para cada uma dessas características, ou seja, por exemplo, algumas instituições filantrópicas poderão ser abertas à participação popular, mas num grau reduzido.

Entre as peculiaridades organizacionais atribuídas ao Terceiro Setor, destacam-se: proximidade do beneficiário, ações em “rede”, estruturas desburocratizadas e enxutas, gestão participativa, imagem institucional consolidada e motivação da mão-de-obra (voluntária). Cabe ressaltar que várias dessas peculiaridades gerenciais são enfatizadas como virtudes administrativas pelos processos de reestruturação organizacional no setor privado.

Sendo assim, percebe-se que, em muitos casos, as organizações do Terceiro Setor alcançam metas gerenciais que são centrais para a iniciativa privada, visto que conseguem operar com estruturas reduzidas - devido à carência de recursos financeiros e humanos -, além de gozarem de uma sólida imagem institucional junto à comunidade. Além disso, muitas instituições sem fins lucrativos apresentam um modelo de gestão participativo da mão-de-obra, que em sua maioria é voluntária e mostra-se altamente motivada e engajada em torno dos objetivos organizacionais. Por fim, muitas delas se fazem muito próximas dos beneficiários de seus projetos sociais, atendendo com maior eficiência e propriedade às demandas de seus beneficiários, até mesmo porque, em muitos casos, tais organizações nasceram da própria associação dessas pessoas, visando a sanar problemas sociais, econômicos e afetivos que as afligem.

Além disso, muitas organizações do Terceiro Setor têm como uma de suas principais estratégias a formação de parcerias com outras organizações que atuam no mesmo setor (ação em “redes”) - como forma de superar suas limitações operacionais. Conforme demonstram Loyola & Moura (1996), o uso e o significado atribuídos ao conceito de “rede” são muito variados, indo desde aplicações às relações entre indivíduos até interações interorganizacionais. Cabe destacar que a estratégia de formação de “redes” não implica necessariamente a convergência de interesses, nem tampouco a eliminação da competição inter organizacional. Na verdade, conforme atestam estudos sobre a formação de redes empresariais na economia japonesa, cooperação e competição podem caminhar juntas (TEODÓSIO & TEIXEIRA, 1995). No Terceiro Setor, essa política gerencial manifesta-se na troca de informações, recursos e metodologias, de um lado, e de outro na intensa disputa por fontes de financiamento, reconhecimento social e formação de parcerias com o Estado, organismos internacionais e grandes corporações privadas (TEODÓSIO, 1999).

Estratégias Metodológicas

Os recortes metodológicos da pesquisa envolveram, na coleta de dados, visita à organização, realização de entrevistas semi-estruturadas com gestores e trabalhadores da ONG e análise documental. Os dados foram analisados de forma a cruzar informações documentais quantitativas e qualitativas com as percepções de gestores e trabalhadores.

Análise do Caso

A ONG pesquisada possui 36 funcionários, entre eles, psicólogas, fisioterapeutas, fonoaudiólogos, professores, cozinheiros, conselheiros, etc. Possui também 158 alunos, com idades que variam entre um e 40 anos. Essa instituição recebe doações através de *telemarketing*, verba das prefeituras de Igarapé e São Joaquim de Bicas e também do Governo do Estado de Minas Gerais.

A ONG pesquisada atende crianças, adolescentes e adultos com necessidades especiais, tanto de Igarapé quanto São Joaquim de Bicas, prestando um trabalho educacional, que pretende ser profissionalizante e inclusivo.

Diante dos dados coletados, apresenta-se um plano de intervenção gerencial com estratégias para a melhoria dos processos internos da instituição e também da captação de recursos, de forma a resultar em um melhor atendimento das pessoas com deficiência.

PLANO DE AÇÃO GERENCIAL

Eixos de Ação:

- Construção de Modelo Articulado de Gestão;
- Capacitação da Gestão de Pessoas;
- Geração de Sustentabilidade na Provisão de Recursos;
- Posicionamento da Imagem Institucional na Esfera Sóciopolítica;

- Sistematização da Abordagem de Intervenção Psicossocial;
- Desenvolvimento de Plano de Voluntariado.

Eixo 1 – Construção de Modelo Articulado de Gestão

- Diagnosticar estrutura, estratégias e modelos de liderança que operam dentro da organização;
- Diagnosticar e analisar clima e cultura organizacional;
- Avaliar o grau de profissionalização da gestão;
- Implantar plano de mudança organizacional envolvendo os seguintes aspectos:
 - Adoção de organograma matricial (gestão por projetos);
 - Focalização de pessoas e recursos nas atividades fins (prestação de serviços para o público-alvo);
 - Implantação de sistemas de controle gerencial (planilhas de controle, relatórios analíticos, reuniões de avaliação e acompanhamento, etc.) nas seguintes áreas: financeira; atendimento ao público alvo (qualidade); captação de recursos; logística-materiais; *marketing*;
- Ampliar a Governança Corporativa, mediante fortalecimento do Conselho Diretivo da Organização. O Conselho deve atuar efetivamente como fiscalizador e ser aquele que discute as diretrizes estratégicas da organização. O Conselho é formado por voluntários provenientes, de preferência, de diversos segmentos da sociedade.

Eixo 2 – Capacitação da Gestão de Pessoas

- Diagnosticar necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos nas áreas operacionais e administrativas;
- Estabelecer parcerias com empresas e com a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) para treinamento da mão-de-obra através de vagas para empregados da ONG dentro dos programas de treinamento das empresas;

- Fomentar a participação dos empregados em simpósios e congressos relacionados ao Terceiro Setor;
- Promover ciclo permanente de palestras mensais, feitas voluntariamente, destinadas a gerência e empregados, abertas à população;
- Redefinir estrutura de cargos e salários, oferecendo remuneração e benefícios competitivos no mercado e compensando a inferioridade de salários e benefícios com possibilidades de crescimento profissional e ascensão horizontal dentro da ONG.

Eixo 3 – Geração de Sustentabilidade na Provisão de Recursos

- Diagnosticar a origem e as tendências de evolução no curto, médio e longo prazos dos diferentes recursos (financeiros, de infra-estrutura, “in natura” e humanos – voluntariado) doados à organização;
- Mapear fontes de financiamento governamentais e internacionais que investem nas áreas de trabalho da organização;
- Montar banco de dados, segmentado por público doador, de forma a gerar relatórios analíticos para a tomada de decisão gerencial. Os relatórios devem englobar os seguintes públicos: pessoas físicas; pessoas jurídicas – empresas; organismos internacionais; fontes governamentais federais, estaduais e municipais;
- Construção “mix” de captação de recursos, envolvendo campanhas:
 - Anuais – em datas especiais, envolvendo festas e eventos para arrecadação de fundos pontuais;
 - Mensais – para arrecadação mediante carnês, telemarketing, etc;
 - Realizações periódicas de bingos, jantares, simpósios e outros eventos, obedecendo à sazonalidade das doações. Ex.: No Natal as doações são mais freqüentes;
 - Elaborar diferentes projetos para diferentes fontes de recursos nacionais e internacionais, de forma a estabelecer um ciclo de projetos (quando um projeto com prazo de financiamento determinado se finda,

outro já está negociado e com verbas a serem liberadas, enquanto novos projetos estão sendo negociados);

- Formar equipe de captação de recursos, com competências nas áreas de elaboração de projetos e negociação.

Eixo 4 - Posicionamento da Imagem Institucional na Esfera Sociopolítica

- Rever logo da organização;
- Explorar campanha dos “10 Anos Excepcionais” para firmar a marca na sociedade de Igarapé;
- Construir parcerias de forma a inserir a logo da instituição em eventos de grande visibilidade pública;
- Construir conceito, logo e campanha específicos para campanhas de grande visibilidade pública, de forma a não desgastar a logo principal da instituição;
- Apresentar trabalhos relatando as experiências da ONG em simpósios e congressos;
- Proferir palestras em ambientes frequentados por formadores de opinião: jornalistas, políticos, empresários, artistas, universitários, etc.

Eixo 5 – Sistematização da Abordagem Psicossocial da Instituição

- Criar metodologia para avaliar periodicamente a sistemática de abordagem sobre os problemas sociais;
- Avaliar pontos fortes e fracos dessa sistemática;
- Realizar benchmarking das melhores práticas no setor;
- Formalizar / escrever o projeto político-pedagógico da instituição, reforçando abordagens, valores e princípios que regem a intervenção da ONG na área social;
- Apresentar o modelo de intervenção da ONG em simpósios e congressos;
- Abrir a organização para investigações por parte de pesquisadores e estudantes universitários.

Eixo 6 – Desenvolvimento de Plano de Voluntariado

- Diagnosticar as práticas de voluntariado que já existem na organização, apontando qualidades e “gargalos”;
- Focalizar o trabalho voluntário em atividades pontuais (não cotidianas) e nas áreas de suporte (não nas áreas fins / técnicas);
- Construir parcerias com empresas para estímulo ao voluntariado por parte de seus empregados;
- Criar um plano de ascensão hierárquica para voluntários, de acordo com o envolvimento e qualidade do trabalho realizado;
- Criar método de avaliação do trabalho voluntário, de forma a gerar aprimoramento na função, sem que isso represente pressão sobre o voluntário, descaracterizando a cultura organizacional da ONG.

Considerações Finais

Os resultados obtidos apontam sérios desafios para a modernização das políticas gerenciais da organização em diferentes esferas de atuação. A ausência de uma concepção estratégica do empreendimento, capaz de articular as práticas de gestão de recursos humanos, captação de recursos, *marketing* social e orçamento, resulta em debilidades fundamentais na sustentabilidade de médio e longo prazos da organização. Por outro lado, percebe-se no corpo gerencial grande abertura para a incorporação de novas propostas gerenciais, sobretudo as originárias do espaço empresarial. No entanto, a adoção de novas tecnologias de gestão no Terceiro Setor pode resultar em uma verdadeira “modernização conservadora” das organizações não governamentais, sobretudo no caso estudado.

Apesar das sérias debilidades encontradas na ONG pesquisada, virtudes organizacionais como comprometimento e motivação dos trabalhadores, sólida reputação institucional junto à sociedade e focalização no público-beneficiário, podem ser mitigadas com a adoção de ferramental gerencial impróprio à gestão de iniciativas sociais.

O desafio que se coloca para a elaboração de estratégias consistentes de sustentabilidade, entre as organizações do Terceiro Setor brasileiro, envolve o desenvolvimento de modelos de gestão social capazes de se apresentar, ao mesmo tempo, como construção estratégica e “aventura coletiva”.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALTER, Norbert. La crise structurelle des modèles d'organisation. *Sociologie du travail*, v.35, n.1, 1993.
- DRUCKER, P. F. *Administração de organizações sem fins lucrativos - princípios e práticas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.
- _____. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- HUDSON, M. *Administrando organizações do Terceiro Setor*. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- KLIKSBERG, B. *O desafio da exclusão: para uma gestão eficiente*. São Paulo: FUNDAP, 1997.
- LOYOLA, E. & MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (org.) *Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. R.J.: FGV, 1996, p.53-68.
- MINTZBERG, H. Managing Government - Governing Management. *Harvard Business Review*, may-june, p.75-83, 1996.
- NOGUEIRA, M. A. *As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do Estado*. São Paulo: Paz & Terra, 1998.
- PAULA, A. P. P. Um estudo de caso da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais. In: *Anais do XXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Angra dos Reis: ANPAD, 1997.
- SERVA, M. A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa. In: *Revista de Administração de Empresas*. S.P.: v. 37, no. 2, p.18-30, abr./jun. 1997.
- TENÓRIO, F. (org.) *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- TEODÓSIO, A. S. S. Marketing Social. In: *Anais do XIX Encontro Nacional das APAEs*. Belo Horizonte: FENAPAE, 26-29 de julho de 1999.

- TEODÓSIO, A. S. S. & RESENDE, G. A. Estratégias de gestão de recursos humanos no Terceiro Setor. In: CARVALHO NETO, A. C. & NABUCO, M. R. (orgs.) *Relações de Trabalho Contemporâneas*. B. H.: IRT, PUC-Minas, 1999, 287-302.
- TEODÓSIO, A. S. S. & TEIXEIRA, M. G. Relações de trabalho no Japão: impactos de transformações sócio-econômicas recentes. In: *XX Congresso Latinoamericano de Sociologia*. Cidade do México: ALAS, outubro de 1995.
- VELTZ, Pierre et ZARIFIAN, Philippe. Vers de nouveaux modèles d'organization?, *Sociologie du travail*, v. 35, n.1, 1993.