

## **Constituição de redes organizacionais como nova forma de gestão das organizações do terceiro setor\***

Karina Ribeiro Fernandes

Nas duas últimas décadas, têm surgido questões e discussões a respeito dos estudos e teorias que compreendem as práticas organizacionais. Diante disto, destacam-se vários temas relativos às novas formas organizacionais, como flexibilidade, redesenho organizacional, novos paradigmas, pós-modernismo e, de uma forma mais específica, equipes de trabalho, *empowerment*, organizações de aprendizagem e redes organizacionais. (Dellagnelo e Silva, 2000).

Hubber e Glick apud Dellagnelo e Silva (2000) apontam como traços das novas formas organizacionais a tomada de decisão mais freqüente, rápida e complexa, a contínua e ampla aquisição de informação dentro e fora do ambiente organizacional, a distribuição de informações mais direcionadas e o melhor gerenciamento da aprendizagem organizacional.

Dentre as principais transformações na direção das empresas e nas práticas gerenciais em geral, destaca-se o desenvolvimento de organizações articuladas em redes, com a finalidade de agregar valor à sua cadeia produtiva. Essa lógica de ação empresarial vem sendo trazida também para o terceiro setor. Segundo estudo realizado por Ayres (2001), as organizações do terceiro setor do Brasil têm percebido que o impacto social gerado pelos seus trabalhos pode ser muito potencializado se suas ações forem articuladas em redes de maior abrangência técnica ou geográfica.

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de formação de redes, identificando-o como resultado do processo evolutivo das práticas de gestão que contribuem para potencializar as ações das organizações sem fins lucrativos. Para tanto, será utilizado um enfoque teórico e interpretativo baseado na premissa de que o fortalecimento da competitividade das organizações do terceiro setor pode ser obtido por meio da formação de redes estruturadas em relações dinâmicas e flexíveis e que essas estreitam os laços em torno da ação voluntária.

### **Introdução**

De acordo com o trabalho realizado por Dellagnelo e Silva (2000), as novas formas organizacionais vêm sendo visualizadas basicamente de duas maneiras: como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental, que é típica do modelo modernista de organização, e como simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração.

É importante salientar que os traços que compõem as novas formas organizacionais trazem à tona a condição implícita da flexibilidade na gestão das organizações. No entanto a flexibilidade compreende diversos aspectos relacionados à adaptação da organização frente às mudanças constantes no ambiente tanto externo quanto interno, e conceituá-la é tarefa bastante complexa.

Conforme verificado por Ayres (2001), o surgimento de uma economia informacional global deve-se a transformações profundas ocorridas no ambiente

econômico nos últimos anos, mais especificamente na organização da produção e na configuração dos mercados ao redor do mundo. Apoiadas na tecnologia da informação, estas mudanças eram uma resposta das organizações ao acelerado ritmo dos acontecimentos.

Para Stewart (1998), desenvolver a gestão de agentes sociais em redes, ao mesmo tempo que possibilita articular vários saberes e habilidades em torno de uma atividade de forma dinâmica, estimula a iniciativa, a flexibilidade e a participação dos integrantes, direcionados ao incremento da conectividade. Isso faz com que as parcerias sejam o instrumento principal de geração de informação e conhecimento destinados ao serviço que visam prestar.

Ayres (2001, p.6) afirma que *"a constituição de uma teia de relações em torno de objetivos delimitados e fortemente compartilhados, articulada para a concretização de atividades diversas e mutáveis, amplia o campo de ação das organizações não governamentais, gerando oportunidades e aumentando seu potencial competitivo"*.

Participar de uma rede organizacional envolve, portanto, algo mais do que apenas trocar informações a respeito dos trabalhos que um grupo de organizações realiza isoladamente. Estar em rede significa comprometer-se a realizar conjuntamente ações concretas, compartilhando valores e atuando de forma flexível, transpondo, assim, fronteiras geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas.

### **O que são redes?**

Partindo do conceito definido por Olivieri (2003, p.1) *"redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social"*.

A palavra rede é bem antiga e vem do latim *retis*, significando o entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido. A partir da noção de entrelaçamento, malha e estrutura reticulada, a palavra rede foi ganhando novos significados ao longo dos tempos, passando a ser empregada em diferentes situações. Castells (2000) define rede como um conjunto de nós interconectados, partindo do conceito de que nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta.

Uma estrutura em rede significa que seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou representante dos demais. Pode-se dizer que no trabalho em rede não há um "chefe", o que há é uma equipe trabalhando com uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo.

Conforme verificado por Olivieri (2003), o conceito de rede transformou-se, nas últimas duas décadas, em uma alternativa prática de organização, possibilitando processos capazes de responder às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social.

A mesma autora ressalta que atualmente, a sociedade civil potencializa sua organização em iniciativas, cujos atores envolvidos percebem a colaboração participativa como um meio eficaz de realizar transformações sociais. As instituições do terceiro setor têm procurado desenvolver ações conjuntas, operando nos níveis local, regional, nacional e internacional, contribuindo para uma sociedade mais justa e democrática. Para tanto, e a partir de diversas causas, a sociedade civil se organiza em redes para a troca de informações, articulação institucional e política.

Dessa forma, as redes apresentam-se como uma solução viável e desejável aos cidadãos ativos e conscientes das necessidades de transformações do mundo, reduzindo o nível de incertezas causado pelas constantes e abruptas mudanças no mercado. Segundo Ayres (2001), as organizações, sejam empresariais ou não, estão constantemente em busca de estruturas capazes de enfrentar ambientes de maior complexidade. Uma das respostas a esta busca por estruturas e estratégias alternativas de trabalho é o surgimento de uma forma de atuação que articula organizações e pessoas em um padrão de rede.

### **O processo de formação de redes organizacionais**

Stamps (1994) apresenta alternativas concretas para a estruturação e operacionalização de organizações em rede. Este autor explora o conceito de redes de equipes que são utilizadas por empresas para conduzir seus negócios transpondo fronteiras internas e externas. Segundo ele, redes de equipes reúnem duas idéias fortes:

- equipes, nas quais pequenos grupos de pessoas trabalham com objetivo, motivação e destreza para atingir metas compartilhadas; e
- redes, nas quais diferentes agrupamentos de pessoas e grupos ligam-se para trabalhar em conjunto com base em um propósito comum.

Estas redes de equipes são estruturadas para trabalhar com maior flexibilidade para resolver problemas. A transposição de fronteiras é um requisito cada vez mais importante devido ao surgimento de novas formas de conexão entre pessoas, em que organizações aparentemente isoladas passam a ocupar um espaço maior no mercado global.

A necessidade de compartilhar é a base da formação das redes, tanto na natureza quanto na sociedade. Para Amaral (2002, p.2), *"trabalhar em rede traz grandes desafios pessoais e profissionais, pois a evolução no domínio das técnicas de comunicação, o uso habilidoso e criativo das ferramentas tecnológicas, a revolução cultural, a internalização dos fundamentos não podem ser processos apenas individuais, têm que ser coletivos"*.

Para Ayres (2001), redes de equipes são baseadas em: objetivos específicos em comum; participantes definidos; pessoas interligadas com ampla utilização da tecnologia da informação; multiplicação de lideranças e interligação e livre trânsito entre os níveis hierárquicos da organização.

Segundo o mesmo autor, para que uma rede organizacional exerça todo o seu potencial, é preciso que sejam criadas equipes de trabalho que atendam a alguns princípios:

- Existência de um propósito unificador, que pode ser definido como o espírito da rede. Pode ser expresso como um alvo e um conjunto de valores compartilhados pelos participantes, de forma esclarecedora, democrática e explícita.
- Participantes independentes, automotivados, não limitados por hierarquias. É o equilíbrio entre a independência de cada participante e a interdependência cooperativa do grupo que dá força motriz a uma rede.
- Interligações voluntárias, ou seja, participantes que se relacionam e realizam tarefas de forma voluntária e automotivada, podendo escolher seus interlocutores e optar por trabalhar em projetos que os ajudem a cumprir seus objetivos pessoais e organizacionais.
- Multiplicidade de líderes, que podem ser caracterizados como pessoas que assumem e mantêm compromissos, mas que também sabem atuar como seguidores. Descentralização, independência, diversidade e fluidez de lideranças são atestados de autenticidade de uma rede que visa à transposição de fronteiras.
- Interligação e transposição de fronteiras, sejam elas geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas. O alcance dos objetivos e propósitos é prioridade.

Para Amaral (2002), a constituição de redes organizacionais questiona frontalmente as relações interpessoais e interinstitucionais de poder. Participar verdadeiramente de uma rede implica aceitar o desafio de rever as formas autoritárias de comportamento às quais estamos acostumados e que reproduzimos.

Vários autores, quando tratam da estrutura organizacional em rede, ressaltam que todos têm o mesmo poder de decisão, porque decidem somente sobre sua própria ação e não sobre a dos outros. Pode-se afirmar, portanto, que não há dirigentes nem dirigidos ou os que mandam mais e os que mandam menos. Todos têm o mesmo nível de responsabilidade, que se transforma em co-responsabilidade, na realização dos objetivos da rede.

O processo de formação de redes organizacionais pode ser visto como a criação de laços flexíveis que permitem aos indivíduos e organizações atuar de forma ágil, trocando informações e se ajudando mutuamente. É importante ressaltar que foi a evolução tecnológica que possibilitou a constituição de redes, quebrando as barreiras à livre circulação de informações.

### **Crescimento e gestão das organizações do terceiro setor**

A expressão "terceiro setor" foi criada nos anos 70, nos Estados Unidos, visando delimitar as atividades de um setor sem fins de lucro no contexto norte-americano. No Brasil, o termo terceiro setor passou a ser utilizado a partir da década de 90, abrangendo uma considerável diversidade de organizações.

Rodrigues (1998, p.31) afirma que *"por terceiro setor entende-se a sociedade civil que se organiza e busca soluções próprias para suas necessidades e problemas, fora da lógica do Estado e do mercado. A expressão terceiro setor é, assim, utilizada em contraposição à idéia de que o primeiro setor é constituído pelo Estado, e de que o segundo setor é formado pelas empresas privadas"*.

A mesma autora resalta que não se tem uma clareza entre os estudiosos do tema da conceituação do terceiro setor, o que dificulta muito a sua mensuração e comparação entre países. Para facilitar o entendimento, Salamon e Anheir (1997)

definem cinco pré-requisitos para a caracterização de uma organização como sendo do terceiro setor. São eles:

- ser organizada, isto é, ter algum grau de institucionalização;
- ser privada, isto é, institucionalmente separada do governo;
- não fazer distribuição de lucros;
- ser autogovernável;
- ter algum grau de participação voluntária, mesmo que apenas no conselho diretor.

Fernandes e Carneiro, apud Rodrigues (1998, p.39), definem as organizações do terceiro setor como *"um novo tipo de organização que combina de maneira curiosa a tensão entre o grande e o pequeno, o público e o privado. São pequenas e privadas, mas se comportam como se fossem grandes e públicas. Seus objetivos são amplos e ambiciosos"*.

Segundo Bayma (1997), as organizações que constituem o complexo e polêmico campo denominado terceiro setor destacam-se pela diversidade com que atuam e se organizam. Há dificuldades concretas para chegar a uma definição dessas organizações, também denominadas sem fins lucrativos.

Salamon (1998) ressalta que um crescimento notável vem ocorrendo mundialmente em atividades voluntárias organizadas e na criação de organizações privadas sem fins lucrativos ou não-governamentais. Desde os países desenvolvidos da América do Norte, da Europa e da Ásia até as sociedades em desenvolvimento na África, na América Latina e no antigo bloco soviético, as pessoas estão formando associações, fundações e instituições similares para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade ainda não atendidos ou deixados sob a responsabilidade do Estado.

Para este mesmo autor, o crescimento do terceiro setor decorre de várias pressões, demandas e necessidades advindas das pessoas, como cidadãos, das instituições e até dos próprios governos. Ele reflete um conjunto nítido de mudanças sociais e tecnológicas, aliado à contínua crise de confiança na capacidade do Estado. Segundo Fisher e Falconer (1997), nos últimos 15 anos assistiu-se ao incremento quantitativo do universo das entidades sem fins lucrativos no país. Esse crescimento tornou ainda mais complexa a questão de como definir e caracterizar essas organizações.

Segundo Salamon (1998), o terceiro setor claramente atingiu maturidade no cenário global, mas agora deve encontrar formas de fortalecer sua capacidade institucional e contribuir mais significativamente para a solução de problemas maiores, sem perder sua base popular e sua capacidade de mudança.

Drucker (1997) afirma que os voluntários precisam de desafios, necessitam conhecer a missão da organização e acreditar nela. Este autor prioriza o tratamento do voluntário como um membro da equipe, que deve ser constantemente reconhecido pelos resultados do seu trabalho, salientando, principalmente, o fato de que a organização sem fins lucrativos presta um serviço social.

Para Morán (1997), a prática das organizações do terceiro setor possui potencial de desenvolvimento da solidariedade, de pertencimento comunitário, assim como de transformações da realidade pela politização de ações, numa crítica à exclusão social e à submissão do trabalho ao capital.

Andion (1998) ressalta que existem poucos estudos sobre a gestão que levem em conta as particularidades das organizações do terceiro setor. A maioria dos trabalhos efetuados em administração desconsidera a "singularidade" dessas organizações, que fazem parte de um fenômeno novo e complexo, cuja interpretação não pode basear-se nos antigos pressupostos da administração tradicional. A gestão dessas organizações deve ser repensada a partir de fundamentos teóricos coerentes com os elementos distintivos presentes nestas organizações.

Conforme verificado por Bayma (1997), os estudos modernos sobre gestão consideram a forma flexível de estruturação como a mais adequada para a sobrevivência de organizações em ambientes turbulentos que caracterizam os dias atuais. Baseado nestas considerações, pode-se dizer que as organizações sem fins lucrativos vêm exercendo certo fascínio sobre as empresas privadas, e também sobre os estudiosos do pensamento administrativo.

No entanto a mesma autora ressalta que se os aspectos relacionados à estrutura flexível das organizações sem fins lucrativos têm interessado às empresas, a racionalidade e as técnicas empresariais vêm também exercendo certo fascínio nas organizações sem fins lucrativos. Na medida em que aumenta a competição por recursos e cresce a demanda por respostas aos complexos problemas sociais, esse fascínio torna-se mais intenso.

Fischer e Falconer (1997, p.18) afirmam que *"a necessidade de as organizações do terceiro setor superarem suas deficiências de gestão, a pressão para buscarem sua auto-sustentação financeira, a escassez de fontes de apoio técnico e a composição difusa e diversificada são alguns dos fatores que colocam em risco a possibilidade do setor alcançar os objetivos ambiciosos do desenvolvimento sustentável"*.

Estudos realizados por Rodrigues (1998) demonstram que a estrutura das organizações do terceiro setor não devem ser a de uma administração pública, burocratizada e com foco no controle do processo, e sim uma estrutura do serviço público gerencial, com foco nas necessidades dos cidadãos e controle dos resultados. Assim, com uma estrutura organizacional mais dinâmica e flexível, a sua ação tende a ser mais eficaz e eficiente na aplicação dos recursos.

Baseado nestas colocações, pode-se afirmar, conforme verificado por Bayma (1997, p.123), que *"as pessoas que atuam em organizações não-governamentais precisam compreender a racionalidade dessas organizações, suas especificidades, a forma de lidar e organizar voluntários, assim como captar recursos e lidar com a questão da transparência de suas atividades"*.

### **O processo de articulação de redes de organizações do terceiro setor**

Segundo Olivieri (2003), organizações do terceiro setor atuando em rede indicam a afirmação de sujeitos conscientes de suas identidades e seus valores, em pró-atividade pelas causas sociais, transformando uma cultura globalizada voltada para

o mercado em uma cultura de cidadãos ativos, capazes de se responsabilizar pela construção coletiva de uma sociedade desejada e possível. Cidadania ativa, desenvolvimento de comunidades, estabelecimento de interconexões e redes colaborativas são fenômenos dinâmicos de uma sociedade em busca de novas formas de organização e expressão.

Dessa forma, as redes apresentam-se como uma solução viável e desejável aos cidadãos ativos e conscientes das necessidades de transformações do mundo. As redes possibilitam a articulação dos movimentos culturais e informacionais capazes de propor alternativas para a humanidade, fundamentadas em valores democráticos, opiniões e autopercepções dos indivíduos envolvidos.

Pesquisas realizadas pela Rede de Informações para o Terceiro Setor, conhecida como Rits, permitem afirmar que existe hoje, no Brasil, uma grande variedade de redes organizacionais do terceiro setor sendo articuladas. Dentre elas, Ayres (2001) verifica que há bons exemplos de organizações sem fins lucrativos, articuladas em rede para combater a exclusão social e criar condições para o desenvolvimento regional.

O mesmo autor cita a Rebea (Rede Brasileira de Educação Ambiental), como uma das redes mais antigas do país, congregando ONGs, universidades e órgãos governamentais para as questões do meio ambiente. Cita ainda a RedeSol, que reúne os programas criados no âmbito do Conselho da Comunidade Solidária, e a Rede de Centros de Voluntários, que é voltada para a disseminação da cultura da ação voluntária no Brasil. Ayres (2001, p.4) afirma ainda que *"além destes exemplos de articulações já iniciadas, as organizações de vanguarda do terceiro setor no Brasil sabem da importância desta articulação, e estão buscando alternativas para a estruturação de suas redes organizacionais"*.

Conforme verificado por Amaral (2002), a arquitetura das relações em redes e sua emergência na sociedade contemporânea configuram o fazer das vanguardas atuais, no campo da economia, da pesquisa e do conhecimento, dos movimentos sociais e da política. Configurando estruturas abertas, não-circulares, com expansão ilimitada, as redes representam hoje importantes instrumentos de organização, articulação e mobilização social.

Ayres (2001) afirma que as organizações do terceiro setor podem se articular em redes de duas formas, ou seja, há dois tipos de articulações comuns. O primeiro tipo refere-se às articulações sistemáticas, ou orientadas, que são ações como o desenvolvimento e a utilização de uma determinada ferramenta de comunicação, a composição de uma agenda de encontros e eventos para os integrantes da rede ou a organização de grupos de trabalho focados nos assuntos de interesse de seus participantes. Essas ações são empreendidas pela rede como um todo, definidas a partir de consensos e demandas estratégias dos participantes.

O segundo tipo são as articulações pontuais, ou livres - aquelas ações empreendidas pelos participantes de forma não necessariamente coordenada, em pequenos grupos, geralmente de curta duração. Visam ao cumprimento de objetivos e necessidades pontuais, fruto do natural crescimento do fluxo de informações entre os integrantes. São baseadas mais nos laços e afinidades dos participantes do que nas estratégias do grupo. São atividades como o compartilhamento de uma determinada estrutura operacional para atividades

semelhantes, troca de bancos de dados ou exploração conjunta de uma oportunidade de ação.

Em seus estudos, Ayres (2001, p.10) salienta que *"é interessante observar que apesar da natureza destes dois tipos de articulação ser diferenciada, elas não são contraditórias e não obedecem à uma ordem de prioridade ou estágio de desenvolvimento da rede. Há vezes em que as articulações sistemáticas podem ser uma base fértil para o surgimento de articulações pontuais; ou, paradoxalmente, em um grupo confuso e com falta de clareza em seus objetivos, as articulações pontuais podem ser um bom início de uma produção de sentido"*.

Pode-se afirmar, portanto, baseado nas colocações dos autores citados, que o processo de articulação de redes de organizações do terceiro setor depende, entre outros fatores, da participação ativa das pessoas envolvidas. Essas devem estar comprometidas e engajadas na busca de um objetivo comum, atuando através de meios ágeis de comunicação e interação.

## **Conclusão**

O terceiro setor, formado por organizações sem fins lucrativos, vem sendo cada vez mais valorizado como forma de promoção social, reunindo indivíduos e instituições, de forma participativa, em torno de causas afins. A gestão destas organizações, no entanto, vem se tornando um desafio, pois a busca dos resultados sociais esperados envolve a utilização da tecnologia e dos conceitos do mundo globalizado.

As novas formas de gestão baseadas em flexibilidade, trabalho em equipe, agilidade na distribuição de informações etc. culminaram com o desenvolvimento de organizações articuladas em redes. Estas estão sendo cada vez mais utilizadas também pelas organizações do terceiro setor, permitindo uma maior troca de informações e cooperação, não só em níveis operacionais, mas também no âmbito estratégico dessas organizações.

Vários autores afirmam que a proliferação de redes caracteriza a movimentação atual das organizações sem fins lucrativos, que compreendem o terceiro setor. Percebe-se, portanto, a evolução em direção à complexidade nas abordagens e propostas, com opção de estruturas organizacionais que permitam a diversidade e o compartilhamento de objetivos comuns, mantendo-se as diferenças de identidade. A organização em rede permite esta liberdade.

A participação ativa das pessoas envolvidas é fundamental para que as organizações do terceiro setor realizem transformações sociais. Conforme verificado por Olivieri (2003, p.1), *"estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas que se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social"*.

A criação e o desenvolvimento de redes organizacionais no terceiro setor pode representar um grande passo para potencializar o impacto social gerado pela atuação destas organizações, que visam resultados sociais e não financeiros. Estes novos desenhos organizacionais devem gerar estímulos para avançar sempre na



direção de novas conexões e novas dinâmicas de fluxos, visando promover o surgimento de uma sociedade mais justa, estreitando os laços em torno da ação voluntária.

### **Referências bibliográficas:**

AMARAL, Vivianne. Desafios do trabalho em rede. Rede de Informações para o Terceiro Setor, dez/ 2002

ANDION, Carolina. Gestão em organizações da economia solidária, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 32 (1), pág. 7-25, 1998.

AYRES, Bruno R.C. Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo de informações. Revista de Ciência da Informação, v.2, n.1, fev/2001

BAYMA, Fátima. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 31 (6), pág. 119-126, 1997.

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura, vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, C. L. M. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? O&S, v. 7, n. 19, p. 19-33, set./dez. 2000.

DRUCKER, Peter. Administração de organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Pioneira, 1997.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andres Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. Revista de Administração, São Paulo, v.33, nº 1, pág. 12-19, 1998.

MORÁN, Agustín. El futuro del trabajo, el empleo y el sector voluntario. In: JEREZ, Ariel (coord.) Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del tercer sector. Madri: Ed. Tecnos, 1997, p. 78-108.

OLIVIERI, Laura. A importância histórico-social das Redes. Rede de Informações para o Terceiro Setor, jan/2003.

RAFAEL, Edson José. Fundações e Direito: Terceiro Setor. 1ª ed. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997.

RODRIGUES, Prates, Maria Cecilia. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 32 (5), pág. 25-67, 1998.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. Revista de Administração, São Paulo, v.33, nº 1, pág. 5-11,1998.

STAMPS, Jeffrey. Redes de Informações. São Paulo: Makron Books, 1994.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998