Gestão em Organizações Sociais: o desafio político-pedagógico de aprender com nossas experiências

Rogério Delamare Ruas[1]

Apresentação

Este texto trata da gestão institucional, suas funções e seus limites nas organizações sociais. Entendida sob a perspectiva de aprendizagem[2] e influenciada pelos instrumentos cartesianos[3] da gestão empresarial.

O presente trabalho aponta pistas para refletir sobre a gestão de organizações cujas intervenções se dêem no campo da cidadania e da democracia. No atual contexto, a gestão institucional busca se consolidar como um recurso para implementar processos e propósitos de mudanças. A importância de compreender as organizações e suas funções, é que, em certo sentido, a *organização* está presente em todas as fases da vida das pessoas.

Nos movimentos sociais, o modelo organizacional também está presente. Ainda que tratem de conflitos sociais em que a dinâmica pareça não se coadunar com a dinâmica organizacional, os movimentos sociais lidam constantemente com prazos, cronogramas, relações de poder, hierarquias, gestão de recursos etc. Dentro dos movimentos, há pessoas responsáveis por este tipo de função, cujas atribuições se assemelham em muito àquelas nas *organizações*. Isso parece confirmar nossa impressão de que também para os movimentos sociais, as dinâmicas de *organização* são necessárias.

O que são organizações?

As organizações são "sistemas artificiais, criadas pelo homem, que formalmente regulamentam a colaboração entre seus membros, assim como os recursos técnicos empregados, no sentido das finalidades e do propósito do sistema", como define (Helmut Wagner –Organizações-1983) .

As organizações se diferenciam de outros grupos informais por serem voltadas para propósitos (missões de longo prazo, compromissos permanentes), objetivos e metas (planos e projetos com prazos e resultados definidos).

No campo da democracia e da cidadania, as organizações estão a serviço da construção de sujeitos sociais críticos e com capacidade de produção de mudanças nos espaços onde atuam. Nestas organizações, os desafios do núcleo gestor são: estabelecer a política da organização em horizontes de tempo distintos (longo, médio e curto prazos); zelar pela concretização destas políticas, através das práticas necessárias para a construção de novas realidades. Nestes aspectos, os responsáveis por estes desafios, utilizarão ferramentas comumente pensadas na administração, a maioria delas com influência do pensamento cartesiano.

A organização vista como uma entidade social intencionalmente construída e reconstruída, deixa implícitos dois pontos:

1) Que as cooperações humanas, sejam elas voluntárias ou profissionais, se dão no plano de um compromisso, cuja base é a aceitação pelo cooperante dos propósitos da organização;

2) Que há uma racionalidade calculada a ser instituída através de planejamento, divisão do trabalho, especialização, definição de responsabilidades e coordenação.

---

[1] Técnico em Planejamento e desenvolvimento social da FASE

[2] A perspectiva de aprendizagem aqui é entendida sob as bases do que Senge, em a Quinta Disciplina chamou de – a organização que aprende. Em síntese defende; a gestão compartilhada, o pensamento sistêmico como base e a aprendizagem em grupo.

3 Refere-se a influência dos princípios da veia racionalista de Descartes e os preceitos gerais do método cartesiano.

Várias escolas buscaram compreender as organizações. Cada uma com seus pressupostos teóricos, sociológicos, da psicologia, da teoria de sistemas etc., para que o campo da gestão adequasse a cada novo contexto. Devemos buscar em cada uma das contribuições o que melhor preenche os requisitos postos pelos problemas imediatos e das rotinas administrativas. Poderíamos denominar esta prática de gestão situacional ou contextualizada, que exclui a hipótese de uma gestão dissociada do plano político institucional das organizações.

Conceituando gestão

O termo "gestão", por si, não diz muito. É generalista, só adquire sentido no contexto e na sua materialidade. Ganha sentido a partir das questões nascidas da intervenção social - seja ela no plano social, no plano político, articulação em redes e fóruns, ações pontuais, o acompanhamento da trajetória dos coletivos ou ainda na explicação de um determinado cenário. Isso porque fazer análise de um cenário é referenciar esta análise ao real.

Pode-se definir gestão conhecendo-se suas principais características: i) Refere-se ao ato de estabelecer procedimentos sistêmicos, que são estabelecidos, por unidade com delegação para supervisionar, avaliar, dirigir, planejar e decidir sobre atos na dimensão política, econômica e organizacional. ii) Refere-se também à condução técnico-política, combinando exercício de poder derivado de delegação pública para fazer uso adequado dos recursos disponíveis e conhecimento técnico-especializado.

Portanto, é característico da gestão sua vinculação aos processos decisórios. Dicionarizada, gestão são um conjunto de princípios, normas e funções que têm por finalidade ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização.

Numa organização social, gerir significa zelar pelo equilíbrio institucional nas três dimensões organizacionais: zelando pela viabilidade de seus processos sociais inerentes à sua intervenção; pelo reconhecimento público de sua intervenção; e pela transparência junto aos públicos com quem relaciona, combinando o estratégico e o tático.

De que campo[4] estamos falando?

Campo pode ser compreendido como as relações que se estabelecem entre um conjunto de atores que realizam intervenções na construção da Cidadania e da Democracia em um determinado contexto, identificados individualmente, ou como parceiros em redes e fóruns.

Nesta interação, produzem uma reconhecida área pública, ou espaço de vida institucional. Este campo institucional faz isso concretamente por meio de assessoria, educação popular, educação para a cidadania, pesquisa e análise, produção de informação, campanhas, denúncias e em processos de pedagogia política.

A compreensão da identidade deste campo se dá pelo reconhecimento de alguns fatores: zelo pela autonomia dos sujeitos, pela participação, pela democracia, pela diversidade e por uma tomada de posição crítica diante de questões estruturais do desenvolvimento dos países e sociedades.

Este campo opera por meio de programas e planos, com o desafio de produzir mudanças, mesmo considerando as restrições de recursos e de condicionantes de uma democracia representativa numa sociedade capitalista, sempre movido pela utopia de melhorias situacionais e estruturais. Este campo institucional faz de planos de intervenção social, sua ponte entre a utopia e o possível.

O Cartesiano e o dialógico

[4] Campo aqui está mais referido a noção de campo institucional e a tentativa de estabelecer vinculo deste conceito a organizações sociais

É inegável a força do pensamento cartesiano nas organizações, transferidas principalmente pelas técnicas e métodos lineares oriundos do universo empresarial que, na sua maioria, não possibilitam uma análise da organização e da intervenção de modo relacional[5].

Mas sendo assim, com este nível de influência, como a gestão continua a ser uma ferramenta de fazer política, já que fazer gestão é fazer escolhas, assim como a política?
O desafio que se coloca para o gestor de planos sociais é ampliar da lógica cartesiana, que está na confecção destes planos rumo a uma dialogicidade. Nossos planos são marcados pela lógica cartesiana desde a mais inicial redação (sua própria estrutura textual apresenta estas características), e isso, por conseguinte, passa a influir na prática cotidiana de nossas intervenções. É preciso fazer a transição para a dialógica sem, no entanto, excluir a lógica em nossa construção.

São cinco, os desafios da gestão, desse campo institucional: i) Combinar relações horizontais - temática, pelo modo de gestão, pelo modo de intervir no território - e estrutura matricial, ii) integrar recursos e ações, iii) gestar a diversidade de padrões de financiamento, que diz respeito à governabilidade da organização sobre os recursos, iv) fazer a gestão participativa, com colegiados temáticos e territoriais, e v) estabelecer formas de evidenciar o que é importante ser observado para acompanhamento de mudanças.
Sobre estrutura matricial cabe uma breve descrição. Fazer a gestão baseada numa estrutura matricial requer um olhar horizontal e cooperativo sobre a organização, uma vez que, a estrutura matricial tem, como pressuposto, a interação entre tarefas e funções, supervisão técnica e funcional e implementação simultânea de ações em unidades diferentes referentes a um mesmo território, tema ou ator social. A relação entre responsável técnico e responsabilidade funcional pelo projeto, pode causar dificuldades em ambientes de baixa colaboração horizontal, uma vez que na estrutura matricial a hierarquia se altera possibilitando que uma coordenação temática tenha maior influência e poder de decisão do que uma coordenação funcional, o que seria o contrário em uma organização com estrutura tradicional.

Lidar com a interatividade de um ambiente dialógico é conviver com complementaridades e contraditórios.

Vários exemplos podem ser encontrados para mostrar como choques de opinião e consensos têm o mesmo peso na dinâmica da organização[6]. Quando falamos em desenvolvimento, queremos significar o desenvolvimento sustentável e democrático. Quando falamos em economia, queremos significar uma economia de alternativas solidárias. Os múltiplos saberes e leituras da realidade se unem para produzir organizações multifacetadas, vivas e, por isso mesmo, democráticas. Plena de contrários, tanto quanto de harmonias, estas organizações dão um testemunho da nova sociedade que surgirá da colaboração solidária, respeitosa e democrática. Pelas mesmas razões, estas organizações estão ativamente trabalhando na gestação desta nova sociedade.

As organizações em que atuamos operam em contexto marcados pela complexidade, em que há conflitos visíveis e invisíveis na sociedade. Quando se juntam em intervenções em problemas e/ou territórios semelhantes, estas organizações compõem um cenário em que não se sabe exatamente qual será o resultado de suas intervenções. Por mais que se tenham

[5] Modo relacional, refere-se à possibilidade de que na intervenção social de uma organização possa perceber que relação está sendo estabelecida entre uma ação, seu sentido político, e a realização da missão institucional.
[6] "é uma das principais características das sociedades complexas – a coexistência de diferentes estilos de vida e de visões de mundo" – Velho, Gilberto. Projeto e Metamorfose: antropologia das sociedades complexas. Jorge Zahar. Ed. 1994. Pág, 7-30.

diagnosticado os contextos em que se dá início às intervenções, os processos e os resultados não são sempre previsíveis.
Por isso, as organizações dependem de sistematizar sua ação, a fim de construir um relato do caminho percorrido. Este relato renderá lições indispensáveis. Esta é a noção de aprendizagem institucional que defendemos que as organizações adotem em seu trabalho de gestão.

Os processos inerentes a gestão
Fazer a gestão em organizações sociais é lidar com a incerteza, o situacional, o dialógico e a complexidade. Porém, é lidar com contingências institucionais, como a garantia de relações de confiança, zelar pelo equilíbrio entre as dimensões organizacionais (economia interna, estruturas e organogramas, política, democracia interna etc.). Fazer a gestão institucional pode ser fazer resistência e garantir direitos ameaçados, o que nem sempre se dá pela produção de mudanças. Pode acontecer que a produção de permanências seja um resultado.

O Planejamento
No processo de planejamento estratégico das organizações sociais, mais que estabelecer objetivos e metas, é fundamental definir, à luz do contexto, os principais conflitos, problemas e desafios sobre os quais se pretende ter incidência. Nesta perspectiva, delinear um caminho que auxilie na reflexão é tão ou mais importante do que fazer a análise crítica da função planejamento.

A seguir é apresentado um caminho em 10 passos para a concepção de um plano, que normatizará um conjunto de interações e inter-relações necessárias para uma intervenção social, neste caso com ênfase em direitos:

1- Antecedentes e apresentação: quem propõe o plano e quais são os pressupostos teóricos e metodológicos?
2- Contexto: quais são os principais desafios?
   a. Em qual contexto nacional e regional o plano é concebido e será desenvolvido?
   b. Quem são os principais atores nos ambientes regional e nacional?
   c. Quais são as iniciativas promissoras? Quais são as iniciativas que têm potencial, mas que no momento enfrentam dificuldades?
   d. O que está no centro dos conflitos, no urbano, no rural e no "rurbano", do ponto de vista dos atores e da organização social?
      - Quais são os principais conflitos?
      - Quais são os atores deste conflito?
      - Quais conflitos são visíveis?
      - Quais conflitos não são visíveis?
      - Que direitos estão sendo violados?

3- Justificativa e relevância do plano: que perspectiva de direitos o plano quer afirmar?
   - nos processos formativos
   - na construção e monitoria de políticas públicas
   - na exigibilidade e justiciabilidade

4- Quais são as conquistas e quais são os desafios?
5- Estratégia institucional do plano: o que é preciso para equacionar e integrar ações e compreensões, e dar sinergia para a intervenção?
6- Objetivos estratégicos e específicos: quais serão as principais estratégias e proposições?
7- Relações institucionais: o que fazer para potencializar o plano e com quem articular?
8- Que conteúdos/temas o plano desenvolverá de forma transversal?
9- Aprendizagem institucional: como vamos lidar com as perdas, retrocessos, derrotas e avanços que provenham de nossa intervenção?
10- Qual é a estrutura organizacional e a capacidade de gestão instituída e em instituição?

A monitoria

Dentre as etapas de um plano, a monitoria é onde se tem identificado mais lacunas no ciclo de um plano institucional. Uma hipótese é que isso se deva a certos traços inerentes à cultura destas organizações e dos grupos (ONGs e movimentos), por exemplo: relação entre estratégia institucional e sua estrutura, necessidade de ferramentas técnico-metodológicas para fazer a monitoria e processos de avaliação não bem trabalhados anteriormente.

De qualquer forma, reside aí mais um desafio que, se for tomado sob a perspectiva de aprendizagem, aperfeiçoa a cultura destes grupos e destas organizações. Por exemplo, fazer a monitoria da dimensão de gênero requer o tratamento diferenciado entre homens e mulheres, o que exige organização de dados e análise das informações de forma desagregada. Isto deve ser pensado durante o planejamento[7].

A monitoria é aqui compreendida como avaliação contínua ou em processo, que possibilita a revisão da intervenção, pressupostos, hipóteses, estratégias e desafios priorizados. Portanto, é um momento fundamental para a gestão no ciclo de um plano. A monitoria, pela sua finalidade de identificar desvios e reorientar políticas, é um momento de aprendizado coletivo, de socialização e troca de saberes. Simplificar este momento é proporcional ao quanto de clareza há na estruturação do plano político, em suas estratégias e metas.

A monitoria, para ser efetivada, deve levar em consideração a cultura da instituição e, mais especificamente, a cultura interna na relação do coletivo com processos avaliativos.

A cultura das instituições pode ser entendida como o seu conjunto de crenças, valores, hábitos, costumes e mesmo seu vocabulário mais usual. Este conjunto, acrescido das finalidades precípuas desta coletividade, leva as pessoas que fazem parte da organização a se comportar de determinada maneira em todas as principais decisões, atos, funções ou tarefas. Se compreender a organização é compreender como são tomadas as decisões; compreender o processo decisório é compreender a cultura institucional.

Como fruto do aprofundamento da monitoria, têm-se as apropriações coletivas das estratégias institucionais e o seu fortalecimento. Compreender coletivamente, de forma participativa, é exercitar a perspectiva da aprendizagem. O desafio é saber como zelamos coletivamente pelo fluxo de informações e dados com os quais lidamos diariamente.

Algumas questões que podem facilitar a reflexão:

Quais são as informações relevantes? Quem zela pelas informações? Como estão organizadas? Em que espaço coletivo elas são analisadas? A didática nestas ocasiões tem sido apropriadas?

Pode parecer simplista, mas na maioria das vezes os processos de monitoria são frágeis por não delimitarem com clareza o que é importante ser observado, pois é impossível tudo observar. Visões totalizantes são um mito quando se trata de gestão. As boas práticas de gestão não são capazes de esgotar a realidade de uma organização, embora sejam instrumentos indispensáveis para balizar visões e decisões necessariamente parciais sobre o todo. É importante notar que isso não implica o fracasso dos nossos modelos de gestão e, sim, a qualidade - mais uma vez confirmada - de que é a abertura intrínseca deste modelo que permite uma contínua aprendizagem. Esta característica da gestão permeia todos os processos institucionais.

A importância do monitoramento está em preparar a avaliação conclusiva. A avaliação é o único momento na trajetória de um projeto em que é possível identificar a aprendizagem a ser incorporada a esta mesma trajetória. Vista como um ponto de conexão na linha de tempo de um projeto, a avaliação encadeia os períodos considerados como fim de um plano e início de

[7] Indicadores e equidade de Gênero: uma proposta de incorporação no Ciclo de PMA da FASE.Rogério Delamare Ruas. Novembro de 2004. Mimeo.

um outro que lhe segue. A monitoria, como produção de alertas para o momento da avaliação é, por isso, considerado parte da avaliação.

A avaliação

Considera-se avaliação como um processo de aprendizagem que uma organização ou grupo se propõe a fazer sobre determinada intervenção social, para possibilitar a ampliação da consciência crítica sobre a intervenção já realizada ou em andamento. A avaliação ganha importância para a sociedade, uma vez que, o que está em questão é um plano político pedagógico que tem como desafio o enfrentamento de problemas sociais.

Esta travessia permite decisões sobre a manutenção ou a exclusão de ações em curso, possibilitando que sejam redirecionadas.

É fundamental destacar a importância da avaliação como um momento de conexão de tempos, seja na conclusão ou ainda no ciclo do plano, por identificar lacunas, desafios e por justificar as razões de continuidade. Ou seja, a avaliação é importante: representa responder por que o plano deve continuar existindo.

Nesta hora, o desafio é lidar com a cultura da instituição, principalmente no que diz respeito a como a avaliação foi tratada anteriormente. Vale a pena sempre perguntar como foi esta experiência em projetos anteriores na organização.

Para superar este desafio, é fundamental explicitar as expectativas sobre a avaliação, respondendo às seguintes questões:

1) Compreender que a avaliação é sempre destinada a alguém segundo Patton[8]. Para quem está avaliando?

2) A avaliação terá uma finalidade e uma função. Como será utilizado o resultado da avaliação?

3) Quem participa do processo e por que?

4) O que queremos avaliar?

5) Que perguntas temos sobre a iniciativa social que será avaliada?

6) Qual é a essência do que buscamos?

Como é possível notar, as primeiras três perguntas dizem respeito à cultura institucional. As três últimas estabelecem uma convergência entre lógica e dialógica na metodologia de avaliação.

A sistematização

O tema da sistematização tem sido trabalhado nas perspectivas da academia, de educação popular, dos movimentos sociais etc. Há um pressuposto de que na sistematização se requer obrigatoriamente a participação do sistematizador na intervenção. Neste parágrafo, propõe-se trabalhar considerações e uma metodologia de sistematização que possa ser utilizada tanto pelos movimentos sociais como pelas organizações de educação popular.

A sistematização é um processo coletivo de conhecimento que acontece a partir de práticas sociais concretas. Ela recupera o que as pessoas sabem sobre sua experiência, registra os acontecimentos e as interpretações que estes sujeitos têm sobre eles, cria espaço para que essas interpretações sejam discutidas, localiza as contradições e a forma de enfrentá-las, vê as relações entre os acontecimentos e reflete sobre o comportamento e evolução dos mesmos.

Fazer isso possibilitará uma aproximação de conceitos entre os agentes da prática e, ao mesmo tempo, aprofundar o conhecimento do contexto onde se situa e realiza a intervenção.

Mas para que sistematizar?

Faz-se a sistematização para ajudar os sujeitos da prática a clarear o que é imediato e o que é para o longo prazo, para se conhecer bem onde está, identificar brechas e construir saídas, para

[8] PATTON, Michael Quin. Mimeo. Notas de oficina de avaliação qualitativa. Lima –Peru. Outubro de 2004

realimentar a prática, para socialização dos saberes e para que erros e acertos sirvam de aprendizagem a nós e a outros.

Como fazer a sistematização?

Oscar Jara, ao jogar luzes sobre o tema, e refletindo sobre a nossa prática, aponta um caminho em cinco etapas[9]. Este caminho, de forma simples e encadeada nos leva a uma reflexão crítica sobre o percurso feito em experiências sociais:

1) O ponto de partida é que o sistematizador tenha participado da experiência, que tenha registros e o marco referencial.

Dica: No processo de construção do plano, quais foram, os desafios pactuados e as mudanças que se propuseram a fazer?

2) Fazer as perguntas: por que quer sistematizar, por que exatamente esta experiência e que aspectos centrais da experiência interessa a sistematização?

3) Recuperar o processo vivido, classificar as informações disponíveis e identificar as etapas principais dos processos - organizar as informações de forma clara e, se possível, de forma visível. Neste momento busque todos os registros possíveis.

Dica**:** quais foram/são os momentos que consideram importantes para o projeto?

4) Qual é a reflexão de fundo a fazer? A reflexão passa por responder porque aconteceu desta forma e não de outra. Por que foi assim e não de outro modo? Este é o momento fundamental da sistematização: Analisar, criticar, estabelecer as relações, tensões e contradições. Identificando indicativos de continuidade.

Quatro questões para ajudar nesta reflexão:

Qual é a lógica pensada para a experiência?

Quais são os fatores chaves?

Como está em relação a outras experiências?

Em relação à teoria, como está?

Dica: reveja o projeto na sua estrutura. Relacione os temas com cada lugar na instituição que desenvolveu atividades inerentes a cada tema. Isto possibilitará relacionar a ação a estratégia da instituição.

5) Qual é o ponto de chegada?

Que conclusões podem ser formuladas: Quais são as principais afirmações que surgiram do processo? Que novas inquietações apareceram no percurso? Quais são as contribuições desta experiência para experiências futuras?

Que comunicação será dada a experiência: Compartilhar ao final com todos que participaram da experiência e diversificar a forma de comunicação com bastante criatividade.

Um dos meios pelos quais a gestão pode se consolidar é colocar como desafio a perspectiva de aprendizagem. Esta perspectiva, organizada por Senge em A Quinta Disciplina, considera que "organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de produzir as mudanças que realmente desejam, onde se estimulam padrões de

[9]JARA, Oscar. Como sistematizar? Mimeo. Notas da Conferencia de la Relac. Evalución, democracia y gobernabilidad.Lima –Peru. Outubro de 2004.

pensamento novo e abrangente, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas".

Para as organizações, o desafio é estabelecer estruturas de gestão participativas com intervenção integrada. Isto quer dizer que a organização reconhece que todos/as participam de instâncias decisórias e que, em maior ou menor grau, tomam decisões no conjunto da instituição. Levar a perspectiva de aprendizagem adiante, implica a articulação de uma estrutura matricial combinada a uma descentralização de decisões e informações referenciadas pelo pacto político-institucional que validou o plano institucional em vigor.
Esta opção metodológica faz com que as organizações sociais se assemelhem mais com os sistemas sociais em geral. Os sistemas sociais têm também a característica de criação de objetivos comuns que podem ser alcançados em esforços do coletivo ou de partes isoladas do coletivo. Também são formados por partes interligadas num processo de interrelação constante sobre uma estrutura especializada. Tanto as organizações como os sistemas sociais dependem de fluxos internos e externos, têm identidade central sustentada em teorias, ideologias e leitura de mundo. A opção de uma organização pela aprendizagem institucional pode fazê-la mais próxima das dinâmicas da realidade daquela sociedade que ela pretende, de alguma forma, modificar. Por conseqüência, o que produzimos são aproximações sistêmicas, mais apropriadas a organizações sociais, do que resultados e sua configuração pragmática.

Por fim, fazer mudanças sociais é fazer mudança de valores, é compreender que não existe decisão sem mudanças e nem mudanças sem decisão. E que fazer a aprendizagem como um processo, é vivenciar os ensinamentos de Paulo Freire: o ser humano "quando toma consciência de que é um ser inacabado, busca constantemente o ser mais", e isto é feito pela percepção do problema, análise, tomada de consciência, decisão, ação e vivência. Permanentemente aprendendo com as práticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Daniel Braga. Avaliação como oportunidade de aprendizagem. ww.risolidaria.org.br

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia. Saberes necessários à prática pedagógica. São Paulo, Brasil: Paz e Terra (Coleção Leitura), 1997.

HELMUT, Wagner. Problemas de direção em Cooperativas/Org. Erick Boettcher. UFSC. Assocene. 1983. Pagina 13.

HIRSCHMAN, A. O. Os conflitos sociais como pilares das sociedades de mercado democráticas. In: __ Auto-subversão: teorias consagradas em xeque. São Paulo, Companhia das Letras, 1996, pp. 259-277.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. Faces da Decisão: as mudanças de paradgmas e o poder da decisão / Maria José Lara de Bretas Pereira, João Gabriel Marques Fonseca. – São Paulo: Makron Books, 1997.

RUAS, Rogério Delamare. Indicadores e equidade de Gênero: uma proposta de incorporação no Ciclo de PMA da FASE. Rio de Janeiro. Mimeo. Novembro de 2004

_____. Elementos para a construção de uma metodologia de sistema de indicadores de Gestão na FASE. Mimeo. Rio de Janeiro. Novembro de 2002

SENGER, Peter M. Quinta Disciplina, A: Caderno de Campo. Estratégias e Ferramentas para construir uma organização que aprende. Qualitymark. 1995.

VELHO, Gilberto. Projeto e Metamorfose: antropologia das sociedades complexas. Jorge Zahar. Ed. 1994. Pág, 7-30.