Modèle de maturité de gestion pour les organisations du tiers secteur

Luis Davi
University of São Paulo, Brasil
Email: luis8@gmail.com

Abstrait

En raison de la préoccupation croissante des organisations sociales et de leurs parties prenantes pour l'amélioration du processus de gestion organisationnelle, cette étude présente un modèle de maturité de gestion pour les organisations du tiers secteur. Pour cela, les travaux ont été réalisés en deux étapes. Premièrement, dans l'élaboration du modèle, une enquête exploratoire-qualitative a été appliquée avec la collecte de données secondaires et primaires, provenant de la revue littéraire et d'entretiens approfondis avec une organisation non gouvernementale au Brésil. Deuxièmement, lors de la vérification de l'instrument de mesure, une enquête exploratoire et quantitative a été appliquée sous la forme d'une enquête de terrain auprès de treize organisations du tiers secteur. Les résultats présentent un modèle théorique de maturité en gestion composé de cinq dimensions et 16 variables, et un instrument de mesure prétesté, applicable dans le troisième secteur. Les résultats indiquent également que les organisations sociales analysées ont des niveaux de maturité différents, que la dimension Communication est la plus développée, et que les dimensions Bénéficiaires, Stratégie et Plans, et Société et Réseaux Collaboratifs méritent le plus d'attention de la part des managers.

Mots-clés : Public non étatique,Organisation non gouvernamentale; Organisation à but non lucratif; Développement organisationnel; modèles administratifs, Brésil

A. INTRODUCTION

Dans le troisième secteur, le thème « processus de gestion » est encore peu exploré, tant dans la recherche académique que dans la pratique de gestion des organisations (Tondolo, 2014). Cependant, au cours des dernières décennies, le nombre d'organisations à but non lucratif n'a cessé d'augmenter, même si le volume des ressources disponibles n'a pas augmenté au même rythme (Khieng, 2014). En effet, la concurrence pour les ressources privées et publiques a suscité des inquiétudes dans le secteur, mais a contribué à l'amélioration du processus de gestion de l'organisation. Dans cette logique, analyser les formes d'attraction des ressources, le pourcentage de ressources appliquées dans les projets sociaux et l'efficacité dans l'utilisation des ressources obtenues est un enjeu

IJSOC © 2021
http://ijsoc.goacademica.com

pertinent, car ces informations peuvent contribuer aux décisions du manager et améliorer le processus de gestion de l'organisation (Valence, Queiruga & González-Benito, 2015). Cependant, la gestion des organisations du tiers secteur est encore une problématique naissante, et peu à peu, ces mécanismes issus de la gestion publique et de la gestion privée (à but lucratif) commencent à être remplacés par des mécanismes de gestion du tiers secteur. Avec l'augmentation des exigences légales et la surveillance gouvernementale, ces organisations ont perçu que le processus de gestion est un enjeu pertinent pour la réalisation de leurs objectifs (Tondolo, 2014).

Cette préoccupation des gestionnaires s'est reflétée dans la pratique des organisations, dans une meilleure gestion des ressources et, par conséquent, dans la capacité d'attirer des ressources. Les organisations qui savent clairement où elles appliquent leurs ressources et qui agissent de manière plus organisée ont tendance à recevoir plus facilement des ressources de tiers (Khieng, 2014). Face à cela, il y a eu une pression croissante pour parvenir à une gestion plus durable et structurée dans les organisations du tiers secteur, dont la pérennité réside dans les exigences légales et celles des parties intéressées, de plus en plus soucieuses de savoir comment les réglementations sont appliquées. et dons. Compte tenu de ce contexte, le développement de modèles théoriques et d'instruments qui aident à l'amélioration du processus de gestion de ces organisations devient central. Aussi, des modèles et des instruments multidimensionnels, qui permettent une évaluation plus large centrée sur des aspects essentiels. Ainsi, le but de cette étude est de développer un modèle de maturité de gestion pour les organisations du tiers secteur. Cet article présente les étapes réalisées dans la construction d'un modèle et d'un instrument de mesure pour évaluer la maturité en gestion dans le tiers secteur, en vue de contribuer à la pratique des organisations et de promouvoir de nouvelles études et développements théoriques. Il est à noter que ce modèle de maturité managériale peut être utile à la fois pour les organisations qui l'utilisent et pour les politiques publiques de développement. Premièrement, parce qu'il peut permettre à l'organisation d'identifier ses forces et ses faiblesses, lui permettant de concentrer son attention sur l'amélioration des processus. Deuxièmement, la puissance publique sera en mesure d'identifier les organisations du tiers secteur qui seraient en mesure de réaliser les activités qui leur sont déléguées, et pourrait associer ce modèle de maturité de gestion aux nouvelles politiques publiques en vue du développement et de l'amélioration de ces organisations. En plus de cette section introductive, l'article aborde une revue de la littérature sur les enjeux de gestion des organisations du tiers secteur et leur processus de maturité, suivie de la description des aspects méthodologiques de l'étude, de la présentation des résultats et des considérations finales. Les organisations du tiers secteur présentent des particularités dans leur forme de gestion, puisque, dans une large mesure, cette gestion n'est pas professionnalisée. Cet aspect s'explique par le fait que les gestionnaires ont une formation dans des domaines tels que la psychologie,

IJSOC © 2021
http://ijsoc.goacademica.com

l'assistance sociale et la pédagogie, entre autres. De plus, beaucoup agissent volontairement, faisant ainsi de la rémunération des résultats un aspect assez délicat (Tondolo, 2014). Une autre question sensible liée à la gestion des organisations du tiers secteur est la mobilisation des ressources physiques, financières et humaines, qui sont essentielles à la durabilité organisationnelle (Tondolo, 2014).

La façon dont ceux-ci sont mobilisés. Les ressources et la concurrence existante entre les organisations introduisent une logique de compétitivité dans le secteur (Khieng, 2014). Jusque-là, le tiers secteur reposait sur la logique coopérative et collaborative des organisations (Bitencourt… [et al], 2010). En ce sens, l'un des moyens les plus utilisés pour attirer des ressources financières par les organisations du tiers secteur est à travers des projets, qui peuvent être financés par des organisations publiques et privées et des banques de développement (Froelich, 1999 ; Campos et Andion, 2011). Ainsi, la gestion de projet dénote la réalité de ces organisations, car elle aide les processus organisationnels et permet la durabilité organisationnelle en attirant des ressources (Froelich, 1999 ; Coelho et Gonçalves, 2011). Parmi les particularités qui entourent ce secteur, ressortent la mobilisation d'acteurs agissant volontairement et la limitation des ressources financières, ces dernières étant considérées comme restrictives de leurs activités, puisque ces ressources proviennent de dons et de sociétés de développement (Nations Unies, 2003 ; Salamon , 2010). La gestion de ces organisations est pertinente, notamment en ce qui concerne la mesure des résultats présentés par leurs projets, ainsi que l'évaluation et l'impact générés dans le contexte social (Campos et Andion, 2011 ; Fernandes, Maciel et Barros, 2011). Cependant, la gestion de ces organisations présente encore des limites concernant la mesure des résultats et les évaluations (Campos et Andion, 2011). Par rapport aux études antérieures menées dans le tiers secteur, l'existence de lacunes dans le contexte managérial ressort, qui peut être explorée de manière théorique et empirique. Les processus organisationnels sont conduits avec l'utilisation d'outils et de concepts adaptés du premier ou du deuxième secteur, qui souvent ne correspondent pas aux besoins réels des organisations (Benjamin, 2008 ; Campos et Andion, 2011 ; Salamon, 2010). Compte tenu de cela, développer une logique d'action basée sur des processus organisationnels définis et transparents finit par être une nécessité pour les organisations du tiers secteur, car des processus de gestion efficients et efficaces sont d'une grande importance dans le contexte concurrentiel.

IJSOC © 2021
http://ijsoc.goacademica.com

B. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans une perspective complémentaire, Rummler et Brache (1994) comprennent le processus comme une série d'étapes développées pour générer un produit ou un service, se configurant comme une chaîne d'agrégation de valeur, puisque chaque étape du processus doit ajouter de la valeur aux étapes que le précéder. Suivant les mêmes approches, Davenport (1994) soutient qu'un processus doit être compris comme un ordre spécifique d'activités dans le temps et dans l'espace, qui ont un début, une fin, des entrées et des sorties bien clarifiées, ainsi qu'un ordre d'action. Face à cela, cette étude appréhende par processus les activités/actions menées par les organisations du tiers secteur, celles-ci étant ordonnées dans le temps et dans l'espace, avec un début (entrées), un développement et une fin (sorties), étant définis pour structurer une action, qui peut être la génération de produits, de services ou d'informations. Ainsi, les processus peuvent être mesurés en niveaux selon leur évolution, et la nomenclature attribuée à cette classification est la maturité des processus. Le concept de maturité en cours est largement discuté dans la littérature, bien qu'il n'y ait pas de perspective prédominante. Sen, Ramamurthy et Sinha (2012) montrent que le concept de maturité fait référence à un passage d'un état initial à un état plus avancé, notant que le progrès passe par des transitions d'états intermédiaires vers les niveaux de maturité les plus élevés. Ainsi, une définition présente dans une grande partie des concepts fait référence à une étape d'évolution des processus organisationnels, dans laquelle il y a progrès dans le développement des activités menées par l'organisation. Becker, Knackstedt et Pöppelbub (2009) ont identifié que les plus de 100 modèles de maturité analysés, afin de mesurer les niveaux de maturité, avaient des objectifs et des prémisses différents inhérents à chacun. Cependant, Khoshgoftar et Osman (2009) concluent que : 1) le développement d'une organisation est décrit par un nombre limité de niveaux de maturité (généralement entre 4 et 6 niveaux) ; 2) les niveaux sont caractérisés par certaines exigences qui ne seront dépassées que lorsque l'organisation les atteindra ; et 3) les niveaux sont ordonnés d'une échelle initiale à leur limite supérieure, qui serait l'atteinte de la perfection organisationnelle. Quintella et Rocha (2007), en analysant les différents modèles de niveaux de maturité, mettent en évidence que le premier modèle proposé par Crosby en 1979, a ensuite été adapté pour le CMM (Capability Maturity Model) afin d'évaluer le processus de développement logiciel. D'autres modèles ont émergé au fil du temps, comme le Project Management Maturity Model, l'OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), développé par le Project Management Institute (PMI), entre autres. Plus récemment, au Brésil, se distinguent le Maturity Model for PDP (Product Development Process), de Rozenfeld, Scalice et Amaral (2005), et le Prado-MMGP (Maturity Model in Project Management), développé par Prado (2012).

IJSOC © 2021
http://ijsoc.goacademica.com

Dans une tentative de remplacer et d'ajouter tous ces modèles de maturité, depuis 1991, le Département de la Défense des États-Unis et le Comité d'ingénierie des systèmes de la National Defense Industrial Association (NDIA), avec la participation de plusieurs organisations dans le monde, ont développé et appliqué le CMMI (Capability Maturity Model Integration), qui a cinq niveaux de maturité de processus, qui sont cumulatifs, c'est-à-dire que le niveau 1 -initial- n'a aucune activité dans le processus ; tandis que les autres niveaux présentent des activités cumulées et plus développées que le niveau précédent (Quintella et Rocha, 2007). Ainsi, chaque modèle de maturité prend en compte des enjeux de gestion spécifiques et des niveaux d'évolution différenciés. Sin em-bargo, en casi todos los modelos se destacan aspectos relacionados a procesos clave de las organizaciones, como: prácticas de gestión, comunicación interna y externa, relación con stakeholders, gestión es-tratégica, desarrollo de personal, desarrollo de proyectos y productos , entre autres. De plus, il est souligné que les spécificités de chaque type d'organisation doivent être considérées dans les modèles proposés.

Dans l'étape 1, la construction du modèle théorique et de l'instrument la mesure comprenait l'identification des constructions / dimensions et variables présentes dans le processus de gestion des organisations de la tiers secteur, l'élaboration des questions et la détermination des la forme d'évaluation et d'accumulation des niveaux de maturité Dans le processus. Le modèle et l'instrument de mesure proposés ont été inspiré par l'expertise sur le contexte managérial des organisations tiers secteur, qui a été identifié à partir de l'examen de la littérature décrite. La logique d'évaluation du questionnaire était basée sur Prado (2004), Miles et Snow (2003) et Conant, Mokwa et Varadarajan (1990); et la logique cumulative des niveaux de maturité, au Prado (2004) et Ferdows et De Meyer (1990). La construction de l'instrument de mesure comprenait également la validation par les membres de la direction de l'ONG « Parceiros Voluntários », une organisation non gouvernementale à but non lucratif et non partisane, fondée en 1997, située à Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brésil, et qui agit dans la promotion du travail bénévole dans le domaine de la gestion / administration des organisations sociales. Cette organisation a été choisie car elle dispose d'un processus de gestion structuré, utilise des outils de gestion (Balanced Score Card, Project Management), a des objectifs et des plans d'action, et investit dans la professionnalisation de son processus de gestion. En outre, l'organisation promeut le travail bénévole et la qualification des personnes et des institutions à travers les technologies sociales et le volontariat. À l'étape 2, la vérification de l'efficacité de l'instrument de mesure comprenait l'application d'un pré-test avec 13 organisations sociales de Rio Grande do Sul, qui ont volontairement accepté de participer à l'étude (échantillonnage de commodité). Les éléments de l'échantillon ont également été sélectionnés avec le soutien de l'ONG « Parceiros Voluntários », qui a indiqué les organisations consolidées sur le marché et ayant participé à des programmes de formation d'ONG, dont trois appartenaient et dix n'appartenaient pas au réseau de

IJSOC © 2021
http://ijsoc.goacademica.com

collaborateurs / associés. de l'ONG (échantillonnage par intentionnalité). L'application du pré-test s'est faite dans l'environnement de l'ONG « Partenaires bénévoles » et comprenait le remplissage d'un questionnaire structuré (Instrument de mesure de la maturité en gestion des organisations du tiers secteur) par les participants et la présentation de critiques, suggestions et difficultés rencontrées pour remplir le questionnaire. Les données recueillies initialement dans le pré-test ont été analysées quantitativement, ce qui impliquait de calculer le score obtenu par chaque organisation par dimension d'évaluation, et, plus tard, de déterminer le niveau de maturité en gestion de chaque organisation, selon le modèle théorique d'évaluation proposé. . Concernant les données sur les suggestions, les critiques et les limites, l'analyse a été faite de manière qualitative et comprenait l'identification des besoins d'ajustements/améliorations et la révision finale de l'instrument de mesure. L'analyse des suggestions, des critiques et des limites a révélé la nécessité d'ajuster l'orthographe des mots, l'enchaînement des réponses et l'ajout de réponses alternatives dans certaines questions. Les résultats ont également indiqué la nécessité de préparer un glossaire des terminologies techniques utilisées, afin de faciliter la compréhension et l'interprétation du questionnaire par les participants. L'annexe contient la version finale de l'instrument de mesure après l'examen final avec les données du pré-test, qui a été réalisé en collaboration avec un membre de l'ONG "Parceiros Voluntários.

Le tableau 1 contient le modèle d'évaluation de la maturité de la gestion proposé pour les organisations du tiers secteur, qui comprend cinq dimensions : communication, bénéficiaires, stratégie et plans, société et réseaux de collaboration et leadership. Dans le modèle, la dimension Communication contient deux variables : les états comptables et la divulgation des pratiques juridiques de l'organisation. La dimension Bénéficiaires contient trois variables : les canaux de relation avec la communauté, la Politique Nationale d'Assistance Sociale et la participation des bénéficiaires à la gestion des projets sociaux. Une parenthèse doit être faite pour clarifier le sens de la Politique Nationale d'Assistance Sociale. Il s'agit d'une politique publique du gouvernement brésilien, qui insère l'assistance sociale dans le système de protection sociale, conçu comme un domaine de la sécurité sociale, et est configuré à partir d'un triangle avec la santé et la protection sociale (Gouvernement du Brésil, 2005). La dimension Stratégie et plans contient quatre variables : utilisation d'outils de gestion, processus de gestion structuré, attention aux exigences de la législation en vigueur et planification stratégique. La dimension Société et Réseaux Collaboratifs contient trois variables : l'action en réseaux collaboratifs, la création de projets sociaux et l'évaluation des résultats des projets/actions menés. Enfin, la dimension Leadership comporte quatre volets : formation du personnel, développement du modèle de gestion, processus structuré de gestion de projets sociaux et leadership partagé. L'identification du niveau de maturité en gestion nécessite

IJSOC © 2021
http://ijsoc.goacademica.com

l'évaluation de la performance de l'organisation dans chacune des cinq dimensions et 16 variables de mesure.

C. MÉTHODE

L'instrument de mesure proposé est composé de 17 questions, qui couvrent les cinq dimensions et 16 variables du modèle théorique proposé de maturité managériale (voir annexe). Les questions sont préparées dans un format à choix multiples, chacune avec quatre alternatives de réponse (représentant 68 alternatives / points d'observation). Comme le suggèrent Prado (2004) et Ferdows et Meyer (1990), l'instrument de mesure proposé tient compte du fait que, premièrement, le niveau de maturité de l'organisation est cumulatif, c'est-à-dire que l'organisation atteint un niveau de maturité plus élevé. avoir réussi le niveau précédent (le plus basique) et, deuxièmement, une seule alternative de chaque question doit être indiquée, celle qui décrit le mieux la pratique, la structure et/ou les caractéristiques du processus de gestion de l'organisation. Pour identifier le niveau de maturité de l'organisation, le score obtenu dans toutes les dimensions d'évaluation doit être additionné et le résultat divisé par 5 (nombre de dimensions). Le résultat final sera une note sur l'échelle de 0 à 10, avec la possibilité de classer l'organisation en : niveau 0, développement prioritaire, lorsque la note est comprise entre 0 et 3,99 ; niveau 1, maturité à développer, lorsque la note est comprise entre 4 et 6,99 ; niveau 2, maturité en développement, lorsque la note est comprise entre 7 et 8,99 ; niveau 3, maturité développée, lorsque la note finale est comprise entre 9 et 10. Le graphique 1 illustre le processus d'évolution, à travers les différents niveaux de maturité dans le management des organisations du tiers secteur. Après avoir calculé le score obtenu à chaque question, il faut additionner le total des points obtenus dans chaque dimension d'évaluation, puis multiplier le résultat par 10 puis diviser le nouveau résultat par le nombre de questions. Le résultat final obtenu identifie le niveau de maturité de l'organisation dans le domaine de la dimension évaluée. Par exemple, dans la dimension Communication, si l'organisation a indiqué les réponses suivantes : Question 1 = C et Question 2 = B, les points obtenus sont : 6 + 2 = 8. Et le niveau de maturité dans la dimension est : (8 x 10) / 20 = 4,0. Ainsi, dans la dimension Communication, le niveau de maturité de l'organisation est de 1 (maturité à développer), comme l'illustre le tableau 2, un tableau de notation qui permet de déterminer le niveau de maturité de l'organisation par dimension d'évaluation.

IJSOC © 2021
http://ijsoc.goacademica.com

D. CONCLUSION

Cette étude visait à développer un modèle de maturité de gestion pour les organisations du tiers secteur. Pour cela, l'étude a été réalisée en deux étapes. Les résultats de l'étape 1 contiennent le modèle théorique proposé pour évaluer la maturité en gestion des organisations du tiers secteur, composé de cinq dimensions et de 16 variables de mesure. Il comprend également l'instrument de mesure proposé, qui contient 17 questions à choix multiples, sous la forme d'un questionnaire auto-administré. Dans le modèle proposé, la maturité managériale dans le troisième secteur peut être évaluée par dimension et/ou performance générale de l'organisation. L'évaluation par dimension permet de vérifier la performance dans les différents aspects du processus de management et d'identifier les priorités pour améliorer la maturité de l'organisation. Il est recommandé que les aspects/dimensions avec un niveau de maturité de 0 (développement prioritaire) soient considérés comme prioritaires. De son côté, l'évaluation générale (performance consolidée) permet de vérifier la performance de l'organisation dans le temps, la performance obtenue par rapport à celle souhaitée (objectif), et/ou sa performance par rapport à d'autres organisations.

Les résultats de l'étape 2 contiennent également l'instrument de mesure proposé, pré-testé et révisé sur la base des données collectées auprès de 13 organisations sociales et avec le soutien de l'ONG « Parceiros Voluntários ». Les résultats indiquent que l'instrument de mesure proposé est cohérent avec les spécificités du tiers secteur et que son application est viable dans les organisations sociales. L'instrument s'est avéré facile à appliquer, avec un remplissage rapide (10 à 15 minutes) et relativement simple à comprendre, surtout s'il s'appuie sur un glossaire des terminologies techniques utilisées. Les résultats indiquent également que les données collectées peuvent être facilement tabulées et présentées sous forme de graphique linéaire, facilitant la visualisation des performances générales et par dimension. Les résultats de l'étude illustrent également l'application du modèle théorique proposé dans l'évaluation du niveau de maturité en gestion de 13 organisations sociales du Rio Grande do Sul. Ces résultats montrent que les organisations sociales étudiées présentent différents niveaux de maturité en gestion, que la dimension Communication est la plus développée (quatre organisations ont obtenu le maximum de notes), et que les dimensions Bénéficiaires, Stratégie et Plans, et Société et Réseaux Collaboratifs sont celles qui méritent le plus d'attention de la part des managers (il y a au moins quatre organisations avec des notes de moins que 3,99). Comme contributions de l'étude, se distingue le développement d'un modèle théorique d'évaluation de la maturité en gestion des organisations du tiers secteur, sujet encore peu exploré dans la recherche académique (Tondolo, 2014), et la présentation d'un instrument de mesure testé, dont l'évaluation La logique répond aux recommandations de Prado (2004), Miles et Snow (2003) et Conant, Mokwa et Varadarajan (1990). L'étude contribue

IJSOC © 2021
http://ijsoc.goacademica.com

également à l'élargissement des connaissances sur la situation du processus de gestion des organisations sociales étudiées et a permis d'identifier des orientations pour de futures études et développements théoriques sur le sujet. Notons également que le modèle, en reflétant la capacité de gestion des organisations du tiers secteur, peut faciliter l'orientation des politiques publiques pour renforcer ces organisations, qui jouent un rôle fondamental dans la société. D'autre part, en identifiant les organisations du tiers secteur qui ont un haut niveau de gestion, il peut agir pour soutenir et mettre en œuvre de nouvelles politiques publiques.

Dans le domaine managérial, l'étude contribue à l'élaboration d'un modèle d'évaluation avec un instrument de mesure que les managers du tiers secteur peuvent utiliser dans l'analyse de la maturité en gestion des organisations (de différents types et tailles), dans l'évaluation de la performance des le processus de gestion dans plusieurs dimensions pertinentes (Communication, Bénéficiaires, Stratégie et Plans, Société et Réseaux Collaboratifs, et Leadership) et dans l'identification des opportunités ou des priorités d'amélioration de la maturité de la gestion de l'organisation. A titre indicatif pour les études futures, il est recommandé de réaliser des investigations quantitatives avec un échantillon plus large (type probabiliste) pour confirmer l'efficacité de l'instrument de mesure proposé, y compris la vérification de la cohérence interne. Il est également suggéré de réaliser des études qualitatives pour comprendre les résultats de ce travail, notamment pourquoi la dimension Communication est la plus développée, et pourquoi Bénéficiaires, Stratégie et Plans, et Société et Réseaux Collaboratifs sont les dimensions les plus déficientes. En outre, il est recommandé de reproduire cette recherche dans d'autres branches / types d'organisations du tiers secteur (par exemple, fondations, entreprises sociales de jeunesse et entités philanthropiques) ou dans d'autres régions / États du Brésil pour mieux comprendre la maturité de gestion des organisations du tiers secteur .secteur.

LES RÉFÉRENCES

1. Barbará, Saulo (org.) (2006), Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000, Rio de Janeiro, Qualitymark.
2. Becker, Jörg; Knackstedt, Ralf; y Pöppelbub, Jeans (2009), "Developing Maturity Models for IT Management: a Procedure Model and Its Application", en Business and Information Systems Engineering, Vol. 1 Nº 3, pp. 213-222.
3. Benjamin, Lehn M. (2008), "Account Space: How Accountability Requirements Shape Nonprofit", en Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 37 Nº 2, pp. 201-223.

IJSOC © 2021
http://ijsoc.goacademica.com

4. Bitencourt, Claudia Cristina ...[et al], (2010), "Doing Better by Doing Good: the Experience of a Virtual Community Network in Brazil", en International Journal of Business and Systems Research, Vol. 4 Nº 2, pp. 209-226.
5. Campos, Lucila Maria de Souza y Andion, Maria Carolina Martinez (2011), "Avaliação de projetos sociais em organizações da sociedade civil: um estudo sobre concepções e práticas", en Anais do XXXV Encontro da Anpad - Enanpad, Rio de Janeiro, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
6. Coelho, Michele Queiroz y Gonçalves, Carlos Alberto (2011), "Avaliação de projetos sociais: a perspectiva da comunidade", en Revista Alcance - Eletrônica, Vol. 18 Nº 04, pp. 436-447.
7. Conant, Jeffrey S.; Mokwa, Michael P. y Varadarajan, P. Rajan (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: a Multiple Measures-Based Study", en Strategic Management Journal, Vol. 11 Nº 5, pp. 365-383.
8. Davenport, Thomas (1994), Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação, Rio de Janeiro, Campus.

IJSOC © 2021
http://ijsoc.goacademica.com