



AS REDES DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS PARA PRESTAR OS SERVIÇOS DO TERCEIRO SETOR

NETWORKS OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONS TO PROVIDED SERVICES FOR THE THIRD SECTOR

Luciano Ferreira da Silva

Universidade Nove de Julho, Brasil.

Endereço: Rua Vergueiro, 235, Liberdade, CEP 01504-001 - Sao Paulo, SP - Brasil

Fone: 55 (11) 26339000

Email: lf_silvabr@yahoo.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3790925273077368>

Karina Ribeiro Fernandes

Universidade Nove de Julho, Brasil.

Endereço: Rua Vergueiro, 235, Liberdade, CEP 01504-001 - Sao Paulo, SP - Brasil

Fone: 55 (11) 36659000

Email: karinapagani@uninove.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5595359448671203>

Aparecida Maria Neves

Universidade de Santo Amaro

Endereço: Rua Isabel Schmidt, 349, Santo Amaro, CEP 04743-030 - São Paulo, SP, Brasil

Fone: 55 (11) 2141-8500

e-mail: am_neves@yahoo.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1396733642176963>

Andreia Santaterra Ramos Feitoza

Universidade de Santo Amaro

Endereço: Rua Isabel Schmidt, 349, Santo Amaro, CEP 04743-030 - São Paulo, SP, Brasil

Fone: 55 (11) 2141-8500

e-mail: asrf@ig.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4427084628932258>

Submissão: 22 Jul. 2014 **Publicação:** 30 Mar. 2015. **Sistema de avaliação:** *Double blindreview*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/638>

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar como a formação de redes interorganizacionais auxiliam na prestação de serviços de uma instituição do Terceiro setor. O método de pesquisa utilizado foi do tipo exploratório e descritivo, sendo este último representado por um estudo de caso. Para tanto, foram utilizadas pesquisas em fontes bibliográfica e documental, além das técnicas de observação e entrevista em profundidade. Ao fim desta pesquisa constataram-se os benefícios advindos da formação da rede interorganizacional e intersetorial para as operações desta instituição. Destaca-se que ela aumentou o número de crianças e adolescentes atendidos de 40 para 514. Além disso, foi possível constatar a utilização do capital social disponível na rede a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados. Isso

foi possível pela sua alta capacidade absorptiva, o que pode ser justificado pela visão global dos recursos e ação local nos problemas.

Palavras-chave: Redes organizacionais; Serviços Públicos; Terceiro setor.

Abstract

The purpose of this study was to analyze how the formation of interorganizational networks helps in the provision services of an institution of the Third sector. The research method used was exploratory and descriptive, being the latter represented by a case study. Furthermore, the research were used in bibliographical and documentary sources, besides the techniques of observation and in-depth interview. At the end of this research found up the benefits arising from the formation of inter and cross-sector network for the operations of this institution. It is noteworthy that it has increased the number of children and adolescents from 40 to 514. Moreover, there has been the use of social capital available in the network in order to improve the quality of services provided. This was made possible by its high absorptive capacity, which can be justified by the global view of resources and local action on problems.

Keywords: Organizational Networks, Public Services, Third Sector.

1. Introdução

A sociedade evoluiu de tal forma que suas demandas se tornaram maiores e mais complexas. As pessoas necessitam cada vez mais de bens e serviços para lidar com o cotidiano, sendo que as organizações criam, produzem e disponibilizam na sociedade bens e serviços para atender a demanda por educação, saúde, entretenimento, entre outros que são necessários à sobrevivência e ao bem-estar dos indivíduos.

Um aspecto importante na ação de suprir essas demandas é que aqueles que conseguem arcar com os custos destes bens e serviços no setor privado, os compram. Já para aqueles que não possuem recursos para atender tais demandas, buscam no setor público e, como já se torna comum neste início do século XXI, também no Terceiro setor (MARQUES, 2003; PESTOFF; BRANDSEN; VERSCHUERE, 2013; SOTIROPOULOS; BOURIKOS, 2014).

Portanto, a evolução das organizações e da sociedade como um todo fez surgir setores que são responsáveis por exercerem papéis a fim de suprir as demandas da sociedade. Desse modo, com a necessidade de uma organização social surgiram: o primeiro setor que é responsável pelo bem público; o segundo setor que tem como objetivo a gestão do bem privado; e, o Terceiro setor que nasce de uma sociedade civil organizada (BENEVIDES; ABUD; PROFETA, 2009).

Cada um destes setores possui um papel e objetivos definidos, assim compondo uma sociedade virtualmente organizada. Sendo que o Terceiro setor contribui para o bem estar social, tendo sua atuação no vazio deixado entre os dois primeiros setores na sociedade. Não obstante, ressalta-se que ainda nesse início do século XXI, no Brasil, a atuação do Terceiro setor não é claramente reconhecida. Isso se dá porque esse setor ainda é considerado por muitos como apenas um segmento encarregado de atividades assistencialistas (MELO NETO; FROES, 1999; FISHER, 2002; PAES; SANTANA, 2014).

Contudo, as organizações do Terceiro setor devem ser compreendidas também em sua real função, que contempla a preocupação com o desenvolvimento das localidades em que atuam seja promovendo a educação, trabalhando pela sustentabilidade do meio ambiente ou na prestação de serviços ligados à área da saúde (MELO NETO; FROES, 1999; FISHER, 2002; MARQUES, 2003; CRUZ *et al.*, 2009; PESTOFF; BRANDSEN; VERSCHUERE, 2013).

Os trabalhos de pesquisadores como Inojosa (2001), Amaral (2003), Cruz *et al.* (2009), Ferreira (2012), Pestoff e Brandsen (2013), Paes e Santana (2014), Pestoff, Brandsen e Verschuere (2013) e Sotiropoulos e Bourikos (2014) descrevem o papel do Terceiro setor no atendimento das demandas da sociedade. Assim, é possível perceber que quando a sociedade civil organizada se engaja nos problemas de suas localidades ocorre o empoderamento dos indivíduos.

Todavia, não basta somente a ação do Terceiro setor para suprir carências e/ou deficiências dos dois primeiros setores da sociedade. A complexidade que se apresenta na evolução da dinâmica social torna difícil a atuação desses setores de forma isolada (INOJOSA, 1999; INOJOSA, 2001; ANDRADE, 2006). Em contrapartida, a carência por bens e serviços se torna cada vez maior, o que pode levar a insatisfação e ao não atendimento das demandas da sociedade. Este tipo de situação não é oportuno para nenhuma das partes, sendo que uma suposta solução para lidar com as adversidades e a melhor alocação dos recursos, pode se dar pelas redes de relações interorganizacionais.

Destaca-se que as relações interorganizacionais são compreendidas e identificadas quando do trabalho de forma cooperada entre diversas organizações para o alcance de determinado objetivo. No caso aqui tratado busca-se uma relação articulada e cooperada entre os três setores da sociedade, ou seja, uma relação intersetorial (INOJOSA, 1999; INOJOSA, 2001; MCGUIRE, 2002; CKAGNAZAROFF; MOTA, 2003; ALVES, 2004; GASPAR PINTO; JUNQUEIRA, 2009; MALMEGRIN, 2010; FERNANDES; MACIEL; CLOS, 2012; FREIRE, 2014; SOTIROPOULOS; BOURIKOS, 2014). Então, com base nesse contexto de trabalhos em redes intersetoriais para suprir as demandas da sociedade, este estudo visa responder a seguinte questão: Como as relações interorganizacionais no Terceiro setor podem auxiliar na prestação de serviços à comunidade?

Com vistas a responder esta pergunta se faz necessário perseguir um objetivo geral, que é descrever quais são os fatores relacionados às relações interorganizacionais de uma instituição do Terceiro setor que contribuem na prestação de serviços à comunidade. Sendo que para alcançar este objetivo é também necessário enalçar os seguintes objetivos específicos: apresentar as principais características e elementos constituintes das relações interorganizacionais; identificar a organização da sociedade em setores de atuação

para a geração de bens e serviços; descrever as relações em rede de colaboração de uma organização do Terceiro setor.

A justificativa para desenvolver este trabalho sobre as relações interorganizacionais de uma instituição do Terceiro setor, se dá pela maior preocupação destas instituições com as demandas sociais das localidades em que atuam. Assim, cabe às instituições do Terceiro setor eliminar ou mitigar os problemas que afetam os indivíduos em suas comunidades. Além disso, destaca-se ainda que esse pensamento que deve conduzir as ações do Terceiro setor é relevante para a sociedade como um todo.

2. Referencial teórico

2.1 redes de cooperação interorganizacional

A administração como ciência resulta de um processo histórico relacionado ao desenvolvimento da sociedade. A sua origem deriva da tentativa dos indivíduos e dos grupos de se organizarem social e produtivamente, o que teoricamente facilitaria suprir as demandas de forma planejada e organizada com base nos recursos disponíveis. Esse tipo de ação que está atrelada a administração dos recursos proporciona uma redução no impacto causado pela escassez destes na sociedade e no ambiente que a circunscreve.

Embora a administração quanto função sempre tenha existido, mesmo em atividades não estruturadas, foi somente a partir da primeira revolução industrial e, principalmente, a partir do desenvolvimento das máquinas que os homens buscaram mudar sua relação com a natureza (MOTTA, 2001). Neste momento os indivíduos tentaram controlar e racionalizar os processos para a produção de bens e serviços.

Em consequência desse modelo de gestão baseada na exploração e controle também surgiu uma mecanização das pessoas, a qual Morgan (1996) e Clegg, Hard e Nord (1998) destacam que trouxe ganhos com o aumento da lucratividade para as organizações. Mas, que também levou à um fechamento dos sistemas organizacionais, pois o foco nos processos aliado a evolução da tecnologia ocasionou uma maior necessidade de controle e centralização das organizações (ALCHIAN; DEMSETZ, 2005).

Ainda que esta forma de gerir as organizações tenha recebido vários adeptos, as ideias quanto a centralização, verticalização e controle se tornaram parte de um paradoxo, principalmente neste início do século XXI, onde a ideia de administração se encontra mais centrada na capacidade das organizações de se adaptar, aprender e inovar (ADIZES, 1995; MORGAN, 1996; SHARIFIRAD, 2010). Ainda convém salientar que para a obtenção de uma capacidade de aprender e inovar se faz necessário atuar como um sistema aberto, de forma orgânica, promovendo a interação com os diversos elementos e atores externos (TURETA; ROSA; ÁVILA, 2006, LUU, 2012). Ou seja, trabalhando de forma colaborativa com outras organizações a fim de gerar novos *inputs* no sistema organizacional.

A ideia de colaborar e competir é defendida por Margulis e Sagan (1986), quando dizem que é preciso entender que a vida não se apossa do globo por meio

de batalhas, mas pela formação de redes. Desse modo, o poder das redes de cooperação interorganizacional é uma resposta às mudanças do ambiente para uma condição de maior adaptabilidade e competitividade. Sendo que uma estrutura em rede se torna mais eficiente do que uma organização integrada de forma centralizada e verticalizada (ECCLES, 1981; PERROW, 1992; ZAHEER; BELL, 2005; BALESTRIN; VERSCHOORE, REYES JR, 2010; WEGNER; MAEHER, 2012).

Castells (1999) descreve que uma estrutura social baseada em rede funciona como um sistema aberto, altamente dinâmico e suscetível de inovação. Por conseguinte, a superação do modo de competição tradicional, baseado na burocracia hierárquica das megaestruturas verticalizadas, cede espaço ao fenômeno das redes de organizações (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ZANCAN *et al.*, 2013).

Portanto, levando em conta as mudanças estruturais da sociedade contemporânea, pode-se dizer que o arranjo das organizações em rede se torna mais eficiente do que uma organização integrada de forma verticalizada (ECCLES, 1981; BALESTRIN; VERSCHOORE, REYES JR, 2010, AMÉRICO; TAKAHASHI, 2014). Sendo que este fenômeno permite a criação de estruturas dinâmicas capazes de competir e colaborar (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Uma rede de relações interorganizacional pode ser descrita como um arranjo organizacional formado por um grupo de atores que se relacionam entre si. Vale destacar que essas relações possuem como finalidade alcançar objetivos complexos, que seriam quase sempre inatingíveis de forma isolada (MIGUELETTO, 2001, TURETA; ROSA; ÁVILA, 2006). Além disso, a rede se caracteriza pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que se estabelecem entre os atores da mesma rede de forma cooperada e colaborativa (GULATI, 1998; STEENMA; MARINO; WEAVER, 2000).

Para entender os tipos de redes que podem ser formadas entre as organizações, Marcon e Moinet (2000) apresentaram um estudo que destaca a relação entre hierarquia e cooperação em uma dimensão. E a relação entre contrato e convivência em outra dimensão, conforme demonstrado na FIG1.

Balestrin e Vargas (2004) descrevem que estas orientações sobre a tipologia das redes podem ser entendidas em seu eixo vertical como a relação da natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede. Ou seja, uma relação hierárquica na parte superior do eixo, e uma relação mais democrática ou liberal na parte inferior. Já o eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores de uma rede. Sendo que esse grau pode mover-se de uma relação oportunística informal, até relações contratuais formalizadas entre as partes.

Desse modo, as relações entre os atores de uma rede podemse dar por um período longo ou não a medida que os interesses comuns se apresentarem e a complexidade dessas relações se estabelecerem. Não obstante, cabe ao esforço para alcançar o objetivo de cada ator e a obtenção do capital social advindo da relação em rede determinar a necessidade de uma estrutura mais formal e hierárquica ou uma estrutura informal e liberal.

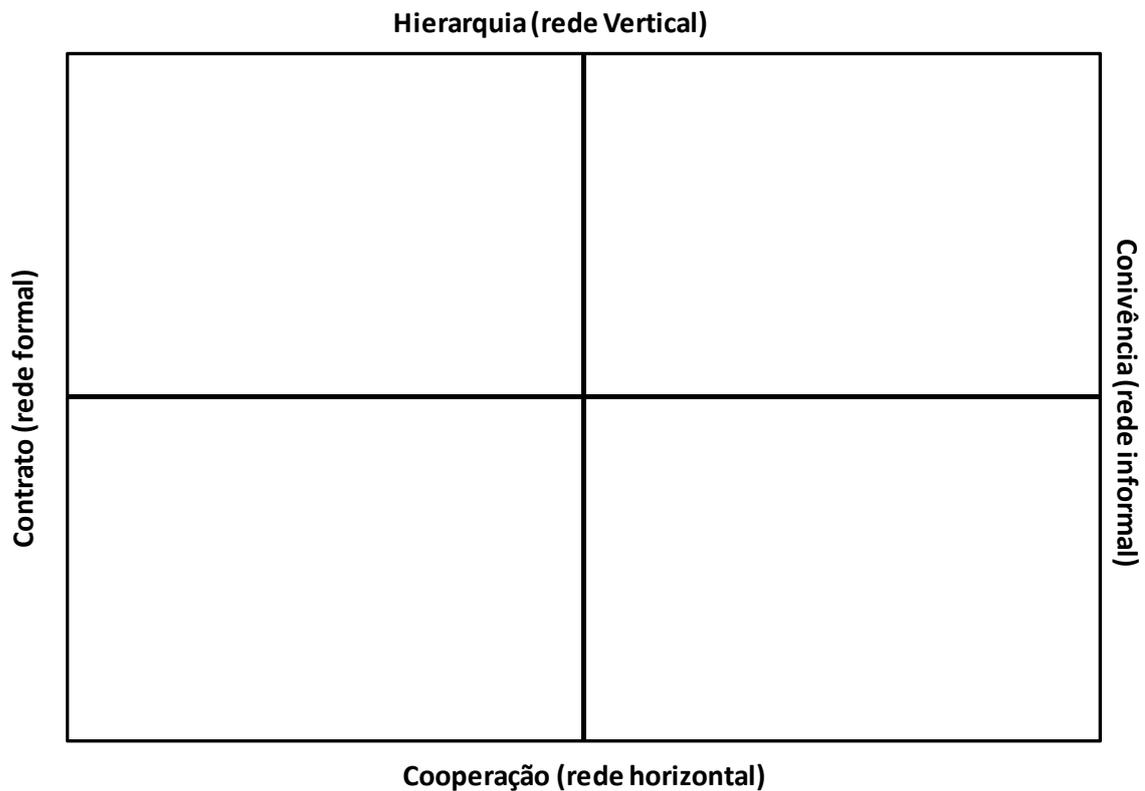


Figura 1 – Dimensões das relações interorganizacionais

Fonte: adaptado pelos autores, 2014 (MARCON; MOINET, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Além dessa classificação entre os laços relacionais, pode-se destacar o estudo de Granovetter (1983) que descreve padrões de conexões existentes entre indivíduos e/ou organizações. Ao examinar o grau de coesão e o fluxo de recursos entre os atores de uma rede, Granovetter (1983) destaca duas categorias de análise que são os laços fortes e os laços fracos.

Os laços fracos funcionam como pontes, pois auxiliam na propagação de uma malha extensa e diversificada de relações. Isto ocorre mesmo com pontos de comunicação esporádicos. Já os laços fortes são caracterizados por conexões que apresentam uma maior intensidade, intimidade e frequência, sendo que este tipo de relação faz com que os fluxos de informações e recursos incidam com maior velocidade impulsionada pela confiança e credibilidade da relação, ou mesmo pelo acordo formal estabelecido (GRANOVETTER, 1983; KAUFMAN, 2012).

Vale destacar que a formação de redes é diferente das relações de transação entre as organizações, pois o resultado que se busca por todos é uma relação colaborativa e sinérgica para o alcance dos objetivos (STEENSMA; MARINO; WEAVER, 2000; FERNANDES, 2004; LIMA; CAMPOS FILHO, 2009; RECUERO, 2012). Além disso, um atributo importante na formação de redes de cooperação interorganizacional é a reciprocidade, pois ela se acentua quando da existência de perspectivas de longo prazo. Sendo que esse atributo é acompanhado da segurança

e estabilidade dos membros de uma rede, o que encoraja a criar novas maneiras de realizar as tarefas, promovendo aprendizado, troca de informações e uma maior confiança entre os membros da rede (POWELL, 1990; BALESTRIN; VERSCHOORE, REYES JR, 2010; AMÉRICO; TAKAHASHI, 2014).

Pode-se dizer que os membros de uma mesma rede interorganizacional obtêm distintos níveis de desempenho, benefícios e resultados, pois estes atores ocupam nos diversos vínculos formados, diferentes papéis e posições (WEGNER; MAEHER, 2012). Ainda que estes fatores possam ser um ponto de conflito, eles também se tornam um elemento que contribuí para a manutenção da rede interorganizacional.

Contudo, o motivo da manutenção de uma rede interorganizacional se dá pelos benefícios auferidos pelos atores que dela participam. Vale destacar que para obter esses benefícios é necessário desenvolver uma Capacidade Absortiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Sendo que esta é a capacidade da organização em reconhecer o valor do conhecimento novo e externo, assimilá-lo e aplicá-lo (COHEN; LEVINTHAL, 1990; CHEN; LIU; TSAI, 2008; ANDERSÉN, 2012).

O nível de Capacidade Absortiva de uma organização dependerá do grau de importância que ela dá às pessoas e aos processos de comunicação (JANSEN; VAN DE BOSCH; VOLBERDA, 2005). Assim, ressalta-se que as atividades e informações que são geradas através das interações dos diversos atores da rede poderão se tornar capital social que facilitará o alcance dos objetivos de cada ator.

Portanto, com a participação em redes interorganizacionais, além do desenvolvimento da Capacidade Absortiva, a rede e seus membros poderão obter capital social que não seria possível de forma isolada por cada ator (BOURDIEU, 1998; NAHAPIET; GOSHAL, 1998; FREIRE, 2014). Este capital social pode ser descrito como sendo os recursos atuais e potenciais, tangíveis ou intangíveis, que existem e estão disponíveis em uma rede de relações permanente entre indivíduos ou unidades sociais (NAHAPIET; GOSHAL, 1998; MICHIGAN STATE UNIVERSITY, 2003; MERTENS *et al.*, 2011; WEGNER; MAEHER, 2012).

Destaca-se ainda que este capital disponível ou gerado por uma rede não é propriedade de um único membro, ele é ganho ou perdido nas interfaces e interações da rede à medida que os diversos laços são construídos e desfeitos (COLEMAN, 1988; GRANOVETTER, 1983; RECUERO, 2012). Esse é um dos motivos da assimetria de uma rede interorganizacional, sendo relevante enfatizar que a formação de uma rede apenas assegura aos seus membros uma predisposição de acesso ao capital social criado e disponível em uma rede. Lembrando que o real aproveitamento das interações dependerá de sua Capacidade Absortiva, ou seja, sua capacidade de reconhecer, assimilar e explorar o capital social disponível em uma rede de relações (ZAHEER; BELL, 2005; WEGNER; MAEHER, 2012).

Deste modo, pode-se dizer que a atuação estratégica de uma organização não está mais em controlar os recursos, mas sim na sua capacidade de se relacionar colaborativamente. Para tanto, sua sobrevivência dependerá da interação interorganizacional, porque em um ambiente cada vez mais complexo, a vantagem não está em ser o maior ou mais forte, a vantagem está em ser o mais bem preparado e apto a se adaptar às mudanças.

2.20 terceiro setor e a prestação do serviço público em rede

A origem do termo Terceiro setor surge da compreensão de que um novo setor na sociedade deveria ser criado, pois já havia a existência do primeiro que é representado pelo setor público (Estado) e o segundo composto pelas empresas privadas (Mercado). De tal modo, a hipótese de sua criação é a de que uma atuação integrada entre estes três setores contribuiria para a concepção de uma sociedade melhor (BENEVIDES; ABUD; PROFETA, 2009; CASTILHO; ARENHARDT; LE BOURLEGAT, 2009).

Vale destacar que o primeiro setor é o responsável pelas ações que são relacionadas às políticas públicas, que possuem como objetivo o bem estar da sociedade em geral. Já o setor privado investe seus recursos em atividades para suprir as demandas da sociedade, mas relaciona a obtenção de recursos e a produção de bens e serviços com o aumento de suas riquezas. Por outro lado, o Terceiro setor contribui para o bem estar social, tendo sua atuação no vazio deixado entre os dois primeiros setores da sociedade (ALVES, 2004; TENORIO, 2005).

Neste contexto de demandas a serem atendidas, o Terceiro setor surge como uma opção para a atuação de grupos de pessoas e/ou organizações em entidades constituídas na sociedade. Estas sendo criadas com alguma competência específica para exercer um papel ativo e decisivo no atendimento das necessidades sociais que não são atendidas pelo primeiro setor, ou ainda que não devem ser o foco do setor privado (SALAMON, 1998; ALVES, 2004; CASTILHO; ARENHARDT; LE BOURLEGAT, 2009; MARTINS; THOMAZI, 2014).

Marques (2003) constrói uma realidade não muito boa quando diz que:

As grandes cidades brasileiras são comumente consideradas como locais de extrema segregação na provisão de serviços, pobreza urbana disseminada e péssimas condições de vida. Um dos elementos destacados nesse quadro é o atendimento desigual oferecido pelo Estado às várias partes da cidade, resultando em baixo provimento de serviços públicos para parte expressiva da população, o que é confirmado pelos precários indicadores sociais presentes nas regiões habitadas por grupos populacionais pobres e pouco escolarizados (MARQUES, 2003, p. 15).

Assim as demandas nascidas da própria evolução da sociedade, fizeram com que ela se organizasse de forma a poder se defender ou suprir demandas pontuais e locais existentes. Alves (2004) e Fernandes, Maciel e Clos (2012), salientam que a ampliação do Terceiro setor se intensifica principalmente a partir da década de 1990. Nesta época, o Estado se sente pressionado pela manifestação de parte da sociedade para que incorpore a garantia dos direitos sociais na constituição de 1988. A partir desse momento acontece um processo de estruturação organizacional do sistema de proteção social no Brasil, sendo que um processo de descentralização ajudaria a redesenhar a forma de promover as políticas sociais aos cidadãos. Um dos possíveis modelos estruturais para esta atividade está no

fortalecimento de parcerias entre o setor público e o Terceiro setor (PESTOFF; BRANDSEN; VERSCHUERE, 2013; SOTIROPOULOS; BOURIKOS, 2014).

Rodrigues (1998) salienta que até o final dos anos de 1980 a descentralização não seria uma opção levada a sério. Aliás, esta postura brasileira era contrária ao que já estava sendo feito nos EUA, França, Alemanha e no Japão. Já na década de 1980, nos EUA, o Terceiro setor era responsável por metade dos leitos hospitalares, metade dos colégios e universidades, a maioria dos serviços sociais e quase toda a atividade cultural.

O grande incentivo às práticas de ações intersetoriais surge da possibilidade do serviço público, como atividade de utilidade ou comodidade para a população, poder ser executado diretamente pelo poder público ou ser delegado à terceiros (SIQUEIRA, 2000; PESTOFF; BRANDSEN, 2013; SOTIROPOULOS; BOURIKOS, 2014). Sendo que esta ação não retira a titularidade ou papel do poder público. Daí a responsabilidade do Estado em garantir o atendimento às necessidades sociais por meio dele ou de quaisquer membros da sociedade civil.

Portanto, o Terceiro setor surge como um instituto que traz uma nova e grande promessa para a sociedade. Falconer (1999) salienta que esta esperança seria gerada por meio das atividades promovidas pelas organizações do Terceiro setor, sendo que estas trabalhariam para a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e a diminuição da pobreza.

Um evento importante para as ONGs ocorre quando passa a existir uma regulamentação acerca das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Isto acontece a partir da Lei 9.790, de 23 de março de 1999 (BRASIL, 1999). Esta lei determina a criação de organizações mais bem estruturadas em relação aos seus aspectos administrativos.

Nesta trajetória de constituição de organizações do Terceiro setor destaca-se que no ano de 2010, o Brasil já contava com 290,7 mil organizações privadas sem fins lucrativos que estavam institucionalizadas e agindo de forma voluntária. Essas entidades são denominadas de FASFIL (Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos). Neste período estas instituições representavam 5,2% do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE do IBGE (ABONG, 2013).

O fato das organizações do Terceiro setor não objetivarem o lucro não quer dizer que não precisem apresentar resultados satisfatórios (ASSAF NETO; ARÁUJO; FREGONESI, 2006). Pelo contrário, devem usar seu superávit para reinvestirem em projetos sociais (TENORIO, 2005). Além disso, a estrutura quase sempre flexível e informal das organizações do Terceiro setor sobre a gestão de seus recursos cria um ambiente favorável para a manutenção de voluntários.

Deste modo, a estrutura tradicional burocrática, fragmentada e hierárquica das instituições públicas cede espaço para uma formação estrutural mais flexível que congrega todos os parceiros envolvidos, preservando a sua heterogeneidade e influenciando positivamente na melhoria da prestação dos serviços à sociedade. Portanto, este modelo revela que é possível conviver com diferentes formas e culturas organizacionais, desde que o objetivo final esteja claro e internalizado por todos (GONÇALVES, 2002; 2003).

Sendo assim, um modelo aberto de gestão pública que permita a integração de outros entes e parceiros, terá um núcleo gestor que possui a missão de potencializar e catalisar o intercâmbio entre os diversos atores para dar continuidade ao grupo (GASPAR PINTO; JUNQUEIRA, 2009). Vale destacar que não é o poder do ente central que impulsionará às relações entre os diversos atores, isto ocorrerá por meio de uma comunicação mais eficaz e altos níveis de confiança oriundos das relações entre eles. Aliás, estes fatores incentivam a formação de novas lideranças nas relações.

Como salienta Dowbor (2003) este formato deve ser tratado como um sistema denso e capilar de atividades e de gestão que exigem uma construção de teias de transferências entre as propostas de um ente central, as iniciativas das administrações municipais e as articulações das organizações da sociedade civil. Portanto, estas redes são formadas pelo desenvolvimento de relações que permitem a criação de alianças-chave que podem ser incorporadas pela administração pública como uma nova estrutura para lidar com a complexidade da gestão de políticas públicas (O'TOOLE, 1997, GUIMARÃES, 2000, SILVA *et al.*, 2014).

Assim, pode-se dizer que os principais fatores que catalisariam essa formação de redes de políticas públicas são: a complexidade dos problemas sociais existentes nas comunidades neste início do século XXI e a diversidade de atores e de interesses locais (FLEURY, 2002). Para tanto, a justificativa para criação de redes entre diversas organizações está em construir estruturas organizadas em que os serviços e os bens públicos sejam planejados, concebidos, produzidos e ofertados de maneira a compartilhar objetivos, integrar estruturas e recursos, além de desenvolver compromissos e gerar interação (McGUIRE, 2002; CKAGNAZAROFF; MOTA, 2003; SOTIROPOULOS; BOURIKOS, 2014; SILVA *et al.*, 2014).

Junqueira (2004) trata estas redes como um recurso no processo de gestão de políticas públicas das cidades, uma vez que elas tornam-se auxiliares para compreender ações intersetoriais e a sua execução. A intersectorialidade na área pública significa um esforço de mudança em que se procura superar um tipo de atuação marcado por ações isoladas e setorializadas onde os serviços são ofertados separadamente (CKAGNAZAROFF, 2002). Uma abordagem intersectorial procura implementar políticas que busquem transformar a sociedade e promover o desenvolvimento social, sendo que essa análise privilegia a integração, a interação, a sinergia e a comunicação entre os setores envolvidos em determinada política pública (AZEVEDO; PELICIONI; WESTPHAL, 2012).

Este processo estrutural de alianças evolui gradativamente de uma série de ações e adaptações de atividades, de recursos e no estabelecimento de compromissos mútuos entre os atores envolvidos (SOUSA; VALADÃO JR., 2010). Essa parceria entre Estado, empresas privadas, ONGs locais e internacionais se constitui a partir de trocas contínuas de recursos financeiros, recursos humanos, conhecimento, tecnologia e informações entre as diversas organizações interligadas (RODRIGUES, 1998; INOJOSA, 1999; INOJOSA, 2001; MALMEGRIN, 2010; PESTOFF; BRANDSEN; VERSCHUERE, 2013).

Contudo, cabe destacar neste estudo que a adoção de uma abordagem intersectorial para a gestão pública implica em considerar quatro aspectos referentes

tanto ao modelo quanto à sua utilização como prática gerencial (INOJOSA, 2001). Estes aspectos são:

- A mudança de paradigma, que significa uma mudança no modo de encarar problemas e a realidade fragmentada da sociedade;
- Um projeto político diferente para as políticas públicas através do qual sejam superadas as políticas assistencialistas que são comuns em estruturas piramidais e setorializadas;
- Planejamento, sendo que este teria um caráter mais regional e participativo, o que só pode ser realizado por um processo constante, iniciando com uma análise da situação problema, passando por uma seleção de estratégias e finalizando com negociações;
- Necessidade de o aparato governamental atuar em rede de compromisso social.

Apesar dos aspectos positivos apresentados na formação destas redes, Teodósio (2002) alerta para a armadilha que pode ser gerada, pois esta parceria com o Estado pode se transformar em “terceirização” das políticas públicas. Sendo que esta relação faz com que o governo se desobrigue da execução de seus programas sociais, esperando que as organizações do Terceiro setor solucionem os problemas comunitários. Além disso, com essa transferência de atribuições para o Terceiro setor o Estado pode negar a possibilidade de diálogo, limitando a comunicação ao esclarecimento das normas, dos interesses e objetivos que devem ser perseguidos por tais organizações.

Esta situação somente é possível pela existência de um elemento que está no fluxo das negociações e presente no processo, sendo que este elemento se traduz no exercício do poder (GASPAR PINTO; JUNQUEIRA, 2009). No entanto, o poder não deveria estar baseado no domínio sobre os outros atores de uma rede intersetorial, mas sim no interesse colaborativo que concorre para a manutenção da rede, mediante vínculos gerados pelos projetos, ações regionais e a prestação de serviços.

Portanto, as redes de organizações se mostram como um meio para intervir na realidade social existente nas comunidades, mas isto somente é possível com a construção de estruturas solidárias que se organizam e permitam uma gestão participativa. Esta situação é pautada pelo consenso e não pela uniformidade, na perspectiva do associativismo voluntário, que tem seu foco no alcance dos objetivos comuns pelas organizações participantes (JUNQUEIRA, 2004; GASPAR PINTO; JUNQUEIRA, 2009; AZEVEDO; PELICIONI; WESTPHAL, 2012; SILVA *et al.*, 2014).

3. Metodologia

Este estudo foi desenvolvido pelo método dedutivo, sendo constituído a partir do levantamento de pressupostos gerais retirados de reflexão teórica sobre redes organizacionais (GRANOVETTER; 1983; POWELL, 1990; GULATI, 1998; MARCON; MOINET, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008;

LIMA; CAMPOS FILHO, 2009; KAUFMAN, 2012; WEGNER; MAEHER, 2012) e sua utilização nos três setores da sociedade brasileira que são o Público, o Privado e o Terceiro setor (INOJOSA, 2001; AMARAL; 2003, ANDRADE, 2006, CRUZ *et al.*, 2009; FERREIRA, 2012; PAES; SANTANA, 2014). Para tanto, utilizou-se como abordagem de pesquisa desse conteúdo a forma exploratória. Destaca-se que como defendem Tripodi, Fellin e Mayers (1981), o estudo exploratório fornece um quadro referencial que facilita o processo de dedução para construir conceitos e levantar hipóteses na investigação de determinado fenômeno.

Deste modo, esse estudo se enquadra como uma pesquisa do tipo exploratória por ter proporcionado maior familiaridade sobre o assunto proposto com o levantamento e análise de diversas fontes de evidências (VERGARA, 1997, GIL, 2010). O que foi possível com as análises em fontes na forma bibliográfica, documental e entrevistas, além da coleta de dados por meio da técnica de observação não participante.

Para a investigação sobre a formação de redes no Terceiro setor optou-se pela utilização do método de estudo de caso, este método é realizado pela pesquisa aprofundada de um objeto de estudo visando conhecê-lo detalhadamente. O estudo de caso é composto por uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real (GODOY, 1995; GODOY, 2010; YIN, 2005). Nesta pesquisa utilizou-se como sujeito de estudo uma ONG que trabalha com crianças e adolescentes na zona sul do município de São Paulo. Os procedimentos para coleta de dados foram aplicados nos meses de junho e julho de 2013.

O acesso ao local do objeto de estudo se deu de forma a captar e relatar informações para a construção do caso em questão. Isto foi feito por meio de entrevistas, documentos e observação não participante. No que tange aos documentos foi possível a observação de atas, relatórios, contratos e correspondências que relatam e comprovam a conexão entre diversas organizações em torno de atividades específicas dessa instituição.

A técnica de observação contribuiu significativamente para a construção do estudo de caso, com sua utilização pode-se apreender elementos que não estariam presentes na análise de documentos. Assim, o acesso às informações também foi obtido com a observação dos comportamentos em reuniões e eventos que demonstraram a atividade da rede. As reuniões foram compostas por indivíduos de outras instituições e do setor público para discutir as atividades desta organização. Além disso, o acompanhamento da rotina da organização pesquisada permitiu perceber o fluxo de interações para a preparação e efetivação dos seus serviços. Para preservar a identidade de algumas pessoas e instituições investigadas foram omitidos seus nomes, sendo que suas identificações se deram por letras quando necessário.

Na fase de análise houve a triangulação com as diversas fontes de evidências, como a análise documental, análise dos processos, atividades e interações diárias. Para esta tarefa construiu-se um protocolo de análise que visou caracterizar as variáveis de estudo para a análise e discussão (YIN, 2005). Esta parte do trabalho foi primordial para a organização do componente conceitual deste estudo e a construção das categorias de análise, Quadro 1(GIL, 2010; VERGARA, 1997; YIN, 2005). Essas categorias possibilitaram criar indicadores qualitativos, que permitiram a inferência dos conhecimentos obtidos por meio das coletas de dados.

Quadro 1 – Categorias de análise

CATEGORIA	REFERENCIAL
Capacidade absoritiva	COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHER; BELL, 2005; WEGNER; MAEHER, 2012
Capital social	COLEMAN, 1988; BOURDIEU, 1998; NAHAPIET; GOSHAL, 1998
Tipos de vínculos	MARCON; MOINET, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2004; GRANOVERTER, 1983.

Fonte: elaborado pelos autores, 2014.

Vale destacar que as três categorias analisadas foram identificadas levando-se em conta que:

- Capacidade Absortiva: capacidade da instituição de reconhecer e utilizar o capital social disponível na rede.
- Capital Social: Recursos tangíveis e intangíveis, atuais ou potenciais, que são disponibilizados em uma rede de relações.
- Tipos de vínculos: nesse critério de análise utilizaram-se duas subcategorias que são: i) quanto à periodicidade: contínuo ou esporádico; quanto à formalidade: formal e informal (sem contratos).

Com base nessas informações foi possível identificar que os vínculos podem definir uma forma de gerir as relações, o que é determinado pela continuidade da relação e por sua formalidade. Além disso, ao classificar o vínculo dos atores da rede pode-se estabelecer como será gerado o capital social e, por conseguinte, entender a importância da capacidade absoritiva para este vínculo. Destaca-se ainda que a proposta deste trabalho é refletir sobre uma forma de gestão de políticas públicas mais descentralizada e sem a concentração dos recursos, sendo este o principal motivo para trabalhar com categorias como Capacidade Absortiva e Capital Social.

A abordagem qualitativa utilizada nesse estudo auxiliou na compreensão do fenômeno da formação de redes interorganizacionais para a promoção do bem estar da sociedade. No caso em questão redes intersetoriais. Desse modo, o uso de métodos qualitativos nesta pesquisa se torna uma forma de acesso às realidades sociais a fim de explorar as relações no contexto desta investigação. Isto foi possível porque na abordagem qualitativa o foco é a compreensão dos processos sociais que ocorrem em determinado cenário ou contexto (GODOY, 1995; YIN, 2005; SANTOS; NORONHA, 2005). Assim, foi possível compreender a atuação de uma instituição do Terceiro setor na promoção de serviços à comunidade com o auxílio da rede formada.

A fase de levantamento bibliográfico e documental também permitiu a formulação do questionário com perguntas não estruturadas, cujo propósito foi preparar a entrevista posteriormente aplicada (VERGARA, 1997; GONÇALVES, 2005; YIN, 2005). Destaca-se ainda que o tipo de entrevista escolhido foi a entrevista “em profundidade” de forma não estruturada, pois esta garantiu maior

flexibilidade e permitiu ao entrevistado construir suas respostas sem ficar preso a um nível mais rigoroso de respostas como ocorre no uso de questionários estruturados e instrumentos do tipo *survey* (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012).

Ainda segundo Lakatos e Marconi (1996) e também Godoi e Mattos (2010) neste tipo de entrevista as perguntas não possuem uma ordem específica o que serve para que todos os entrevistados possam responder de forma aberta. Destaca-se que a entrevista deve focar no conteúdo conversacional mesmo que o movimento da conversa se torne repetitivo ou redundante (GODOY, 2010).

Para garantir a triangulação dos dados foi realizada inicialmente a análise documental. Posteriormente, deu-se início a fase de entrevistas com duas gestoras da instituição. Como já dito a técnica utilizada foi a entrevista em profundidade, sendo que as variáveis (categorias de análise) que nortearam a constituição das perguntas são descritas no quadro 1.

Após a realização das entrevistas e o levantamento documental, os dados coletados foram analisados pelo processo de análise de conteúdo. Sendo esta composta por um conjunto de técnicas utilizadas para a análise da comunicação, o que é realizado por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens (BARDIN, 1977). Neste momento houve a triangulação com as diversas fontes de evidências, sendo que este tipo de abordagem possui por finalidade deduções lógicas e justificadas.

Isto posto, foi realizada a comparação entre os dados coletados com a pesquisa bibliográfica e documental inicialmente levantados e a entrevista com os gestores, sendo que isto foi feito por meio de parafraseamento (GODOY, 1995; GODOY, 2010; YIN, 2005). O que facilitou a construção dos elementos necessários para a análise da entrevista.

4. Análise e discussão dos dados

4.1 história da instituição

A instituição pesquisada se denomina JOCA e funciona sobre a razão social de CPHSJS (Centro de Promoção Humana São Joaquim Sant'Ana). Ela foi idealizada em uma capela chamada São Joaquim Sant'Ana em 1984, isto se deu pela união de diversos membros da comunidade que se motivaram a atender as necessidades da população local, principalmente as crianças e os adolescentes pobres da região.

A instituição possui como missão o atendimento socioeducativo que visa desenvolver crianças e adolescentes para uma cidadania responsável, despertando a sensibilidade e a criatividade, valorizando-os como sujeitos ativos e criativos na sociedade (CPHSJS, 2013). Sua formalização ocorreu em 1987, e o principal projeto que conduziria suas atividades era o de "Educar Através da Arte – Transformando Espaços e Diminuindo a Violência". Este projeto foi desenvolvido com base no uso de diferentes atividades que contemplavam: oficina literária, oficina de pintura, jardinagem, arborização, reciclagem, jogos cooperativos, competição de raciocínio lógico, projetos de vida, recreação, teatro e atividades de corpo e movimento.

Todas as atividades da instituição são realizadas de forma lúdica, trabalhando conteúdos essenciais que estão centrados na vivência de valores sociais, sempre partindo do interesse, necessidades e contexto do qual as crianças e adolescentes estão inseridos.

Em 1989 a instituição estabeleceu um convênio com a prefeitura da cidade de São Paulo, tornando possível criar uma creche (CEI – Centro Educação Infantil) para atendimento de 40 crianças na faixa etária entre de 2 e 6 anos. Além disso, também foi viabilizada a criação de um centro de juventude (Centro da Criança e do Adolescente) para atendimento de crianças e adolescentes na faixa etária entre 7 e 14 anos (CPHSJS, 2013).

Por não ter um espaço próprio, a instituição mudou de endereço inúmeras vezes contando sempre com a ajuda de parceiros. Um destes endereços foi a Capela da Ilha Bela (Zona Sul de São Paulo). No ano de 1998, quando esta capela teve que passar por uma reforma e demolição, a entidade conseguiu junto à prefeitura da cidade de São Paulo, a cessão de um prédio, lugar definitivo para CEI. Além disso, também ocorreu neste período a ampliação do atendimento para 100 crianças (0 – 5 anos) e a transferência para as salas da quadra da Paróquia Nossa Senhora da Aparecida, onde eram atendidas 140 crianças e adolescentes.

Em 2003, a pedido da prefeitura foi aceito mais um convênio de 100 crianças e adolescentes de um núcleo de serviços à comunidade que estava prestes a fechar por falta de documentação, também foi estabelecido um convênio para atendimento de 60 idosos do projeto da 3ª idade. Desde então, o atendimento às crianças e adolescentes estava sendo feito no espaço cedido temporariamente, denominado Núcleo Portela, e o JOCA já chegava ao total de 400 crianças e adolescentes.

O trabalho com o Núcleo Portela já acontecia há três anos, quando em 2006, a prefeitura comunicou que não renovaria o convênio deste núcleo, por ser um espaço irregular e com uma construção comprometida que poderia por em risco as crianças e adolescentes. Foi através do *Pontificio Instituto Missioni Estere (PIME)*, de voluntários italianos, e de pessoas solidárias e comprometidas com o trabalho social da região, que com o Projeto Criança Feliz K-099, possibilitou a compra de um imóvel, lugar definitivo, que atenderia 100 crianças e adolescentes. Assim, nasceu o novo núcleo chamado VILLA Criança Feliz, sendo que esta denominação faz referência ao sobrenome do padre que apoiou o projeto.

Esta descrição da trajetória de uma instituição que presta serviços sociais à comunidade, evidência o poder da rede de relacionamentos. No início com reuniões de munícipes preocupados com as carências das crianças e adolescentes da região. Contudo, após alguns anos, surge uma instituição com sede própria e atendendo mais de 400 crianças e adolescentes.

4.2 parcerias e alianças

A instituição pesquisada estabeleceu a primeira parceria em 1987 com a Secretaria Municipal de Assistência Social do Estado de São Paulo para atendimento a 40 crianças. Com o fortalecimento da parceria com a assistência social e educação foram sendo agregados outros ramos e instituições como

parceiros. Destaca-se que em 2013 esta instituição conseguiu atender 514 crianças e adolescentes.

A instituição conseguiu por meio das diversas relações estabelecidas um crescimento considerável, mas isto não é somente notado no número de atendimentos, pois este incremento também ocorreu na qualidade dos serviços ofertados. O que antes era considerado um trabalho mais voltado para o assistencialismo, hoje se torna um trabalho socioeducativo, com projetos bem fundamentados voltados para as necessidades do público atendido, com resultados palpáveis no desenvolvimento da clientela atendida.

As parcerias foram sendo estabelecidas de acordo com o crescimento da demanda e das necessidades das pessoas da região, que eram e são constantes. Um ponto importante destas relações se deu no ano de 2001, quando se iniciaram os trabalhos de intervenção no entorno da instituição com o projeto “Educar através da Arte”. Este projeto fez com que a parceria com a comunidade fosse estabelecida com mais intensidade. Além disso, com o passar dos anos esta ação se fortaleceu, o que culminou em atuações dentro de organizações e no planejamento anual destas ações.

Uma forma de estabelecer relações com instituições externas se deu por concursos promovidos por instituições privadas. Aliás, o JOCA foi semifinalista do prêmio Itaú-Unicef nos anos de 2005, 2007, 2009 e 2011, adquirindo o selo de qualidade de projetos sociais (CPHSJS,2013). Destaca-se que ao participar desses eventos a instituição constrói novos vínculos com outras instituições e recursos para seus projetos.

Em 2006 a instituição estabeleceu parceria com uma escola municipal e a coordenadoria municipal de educação, envolvendo neste projeto 1.500 alunos do programa pré e pós-aula na transformação do visual da escola. O projeto aconteceu com uso de oficinas de técnicas de pintura. No ano 2007 esta relação se intensificou agregando outras escolas do entorno, devido à parceria firmada com Museu MOA, em Atami - Japão, no “19º Concurso Internacional de Desenho, A Arte Integrando Povos Brasil/Japão”. Isto ocorreu com pinturas, tendo como monitores multiplicadores as crianças e adolescentes da instituição, que também participaram do concurso. Desde então foram seis primeiros lugares, ou seja, em todos os anos as crianças e adolescentes desta instituição foram os vencedores do concurso, e estas obras foram expostas no Museu do Atami no Japão (CPHSJS,2013).

Outra parceria verificada foi com uma organização privada da região, esta relação iniciou-se em 2006 com a doação de tintas para a transformação de uma viela local. Contudo, nos anos seguintes esta organização cedeu seus espaços para o lazer e esportes, além de ter ocorrido o envolvimento de voluntários, funcionários da própria organização, para treinar as crianças e os adolescentes a participarem na elaboração de algumas atividades voltadas para a proteção do meio ambiente.

Em 2008, foi firmada uma parceria com uma ONG cuja atuação situa-se na formação de educadores, lideranças e gestores, além do fornecimento de parte do material pedagógico. Esta relação se intensificou ao longo dos anos, o que ajudou a melhorar qualitativamente o atendimento ao público, além da otimização dos processos internos.

Em 2009 em parceria com a Lego do Brasil no projeto “Bloco a Bloco”, a CPHSJS foi finalista de *stop motion* com o tema: “Água fonte da Vida”. Ainda neste mesmo projeto foi exposta uma maquete com o tema “O bairro que queremos”, além da participação de algumas crianças no torneio de robótica desta mesma empresa (CPHSJS,2013).

Outra relação de grande importância para esta instituição acontece com o CRAS (Centro de Referência de Assistência Social), através de convênio com a secretaria municipal de desenvolvimento social, que é um órgão do governo municipal, são incentivados diversos projetos coletivos. Alguns destes projetos promovidos nesta parceria são:

- Cartografia: “Redescobrimo Meu Pedaco”
- Violência Doméstica - “Conhecer para Prevenir – Um pedido de Atenção”
- Esporte - Campeonato de Futsal de Cidade Ademar e Pedreira.

Esta parceria ajuda desde 2009 a conscientizar e garantir os direitos das crianças e adolescentes da região. Estes projetos também ajudaram na maior interação entre o setor público, instituições do Terceiro setor e a comunidade. Assim, há a participação das famílias, crianças e adolescentes com o apoio e respaldo do primeiro setor (Estado).

Outra organização que estabeleceu relações com o JOCA foi o Instituto Criança é Vida, que acontece desde 2007 na formação de educadores, mas que a partir de 2012 envolve também as famílias da comunidade. Este instituto possui como foco colaborar com a formação de educadores, gestores e das famílias no que diz respeito à prevenção de violência doméstica contra crianças e adolescentes.

Como observado na instituição as relações estabelecidas são percebidas como a principal causa, conjuntamente à competência das pessoas da própria instituição, pela realização de algumas conquistas como eventos (Natal, dia das crianças etc.), passeios, além da melhor formação de educadores líderes e gestores para garantir melhoria na qualidade dos serviços prestados para as crianças e adolescentes desta região (CPHSJS,2013).

Vale destacar que um ponto importante que esteve visível nas diversas relações constatadas foi o melhor atendimento e qualidade de atividades ofertadas, quando da capacitação das equipes para as funções diárias. O mesmo ocorre com os recursos para se desenvolver as atividades. Portanto, o trabalho em rede proporcionou encaminhamentos e retornos mais rápidos, além de maior visibilidade aos projetos da instituição.

4.3 análise e discussão

As ideias descritas anteriormente corroboram com o reconhecimento de uma nova realidade para as organizações, sendo que as organizações que atuam levando em conta somente as suas estruturas formais, ficam limitadas em suas ações. A influência na mudança deste paradigma, que está fundamentado na antiga

estrutura baseada em uma burocracia hierárquica, passa para uma maior utilização das redes de colaboração entre as organizações (ASSAF NETO; ARÁUJO; FREGONESI, 2006; BALLESTRIN; VERSCHOORE, 2008; GASPAR PINTO; JUNQUEIRA, 2009; WEGNER; MAEHER, 2012).

Isto pode ser visto no histórico da organização sujeito deste estudo, uma vez que sua capacidade de atuar no ambiente que está inserida aumentou exponencialmente com o estabelecimento de novas relações. Aliás, pôde ser percebida a interação entre os setores para transformar a realidade na região. O setor Público como ente provedor de serviços, o Terceiro setor como agente desses serviços e setor Privado como fornecedor de recursos e apoio.

Portanto, a evidência da formação de redes interorganizacionais, neste caso intersetoriais, se origina da própria evolução da sociedade que com sua dinâmica cria soluções para potencializar a utilização dos recursos e enfrentar as adversidades. Desse modo, sua capacidade de atendimento às demandas se torna mais eficaz que de forma isolada, sendo que esta atuação estratégica de uma organização não está somente em controlar os recursos, mas sim na sua capacidade colaborativa.

Esta situação que proporciona a disponibilização de mais benefícios para os atores de uma mesma rede de organizações está contida no Capital Social acessível para os seus integrantes (COLEMAN, 1988; BOURDIEU, 1998; NAHAPIET; GOSHAL, 1998; PROVAN; SYDOW, 2008). Sendo que independente das relações serem formais ou não formais; esporádicas ou contínuas; o que realmente norteia as relações são os objetivos em comum (MARCON; MOINET, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2004). Nesse caso a melhoria da realidade de uma localidade.

Aliás, ficou comprovado que a vantagem não está em ser a maior ou a mais forte, a vantagem está em ser a mais bem preparada e apta para atuar frente às mudanças do ambiente, ou seja, sua capacidade de reconhecer e aproveitar o Capital Social de uma rede. Assim, como pôde ser percebido, a vantagem da organização estudada está presente na sua alta Capacidade Absortiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHEER; BELL, 2005; WEGNER; MAEHER, 2012), o que foi demonstrado nas diversas vezes que adaptou sua rotina para assimilar projetos e dinâmicas de outras instituições, mas sem perder o seu foco original.

Uma suposta explicação para esta situação é o fato de que esta organização age com estratégias que contemplam os problemas, mas com uma visão sistêmica e global. Suas ações são sempre com foco no contexto local, o que atende as demandas de seu ambiente mais próximo. Contudo, ele constrói relações que lhe proporcionam Capital Social como no caso da parceria com uma instituição no Japão.

A estrutura e os recursos podem vir de qualquer parte e em qualquer momento, mas a essência (missão) da organização deve permanecer a mesma. Isso faz com que ela possa aproveitar o capital social disponível nas relações, sendo ele tangível ou intangível. Esta situação é descrita no Quatro 2, onde cada ator desta rede mantém suas atividades, mas sua ação contribui de forma sinérgica para que os outros atores da mesma rede alcancem seus objetivos.

Quadro 2 – Redes de relações da CPHSJS.

Organização	Objetivo e tipo de relação	Período
PMSP (Prefeitura Municipal de São Paulo)	Recursos e capacitação (formal)	Contínuo
PIME (Pontifício Instituto Missioni Estere - Itália)	Recursos (formal)	Contínuo
ONG “X”	Assessoria pedagógica, material pedagógico e outros recursos (formal).	Contínuo
Escolas públicas da região	Espaço, voluntários e parcerias em programas, concurso e ações na comunidade (informal).	Contínua
Organizações privadas	Recursos, voluntários, espaço de lazer e esporte, entre outros (informal).	Esporádica
Comunidade	Voluntários, recursos, espaços, entre outros (informal).	Contínuo e esporádico.
Outras ONGs da região.	Parcerias na obtenção de recursos e espaços (informal)	Contínuo
UBS (Unidade Básica de Saúde)	Atendimento médico e odontológico para todas as crianças (Formal e Informal)	contínuo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Como verificado nas informações anteriores as relações com as instituições públicas, organizações privadas ou do Terceiro setor se estabelecem em configurações formais e não formais, de forma contínua ou esporádica, mas todas elas contribuíram no processo de construção de uma comunidade colaborativa, onde existe a cooperação mútua para alcançar os objetivos comuns.

Outro ponto de destaque no estudo é que as relações caminham da situação informal para formal à medida que os laços entre os atores se tornam mais fortes. Contudo, vale destacar a importância dos laços informais e fracos, pois estes possibilitam acesso à outras redes e novos recursos. Estas ideias são descritas por Granovetter (1983) e Kaufman (2012) sobre o poder e a importância dos laços fracos.

Destaca-se que os agrupamentos das organizações encontradas nessa rede independem da posição geográfica, como no caso da parceria com uma instituição do Japão. Esse aspecto demonstra mais uma vantagem em detrimento das antigas estruturas burocráticas e hierárquicas constituídas de forma vertical. Sendo assim, independente do setor ou atividade, cada ator da rede tem seu papel e sua contribuição em uma relação formal ou informal, contínua ou esporádica, mas que beneficia todos os elementos constituintes da rede independente de qual região geográfica se encontra.

A situação apresentada quando da prestação de serviços à comunidade fez com que ocorressem melhorias e uma maior agilidade no atendimento das demandas locais, além de uma maior abrangência na prestação dos serviços que eram de competência exclusiva do poder público. Como já destacado, independente de posição geográfica, tamanho ou hierarquia ao identificar os vínculos e relações em uma rede pode-se assimilar com mais facilidade o Capital Social disponível. Isto determina que em uma rede dinâmica e com objetivos explícitos, não importa quem esteja no comando, mas sim a própria atividade das organizações em si mesmas.

5. Considerações finais

Ao final deste estudo destaca-se que a dinâmica da evolução da sociedade e das organizações fez com que a fragmentação das estruturas organizacionais não fosse mais uma opção para alcançar os objetivos. Mesmo porque a visão sistêmica e abrangente de uma sociedade mais complexa impõe uma estrutura organizacional e social de interdependência e mais orgânica. Assim, quando uma estrutura atua de forma isolada, ela terá que enfrentar o fator da autossuficiência.

Todavia, a organização que se conectar às outras organizações e fortalecer seus laços conseguirá potencializar estratégias coletivas. Sendo que esta construção de relações deve estar pautada pela associação, complementaridade, compartilhamento e pela ajuda mútua. Além disso, estes arranjos estruturais que potencializam as operações das organizações devem estar baseados na reciprocidade e na confiança, sendo que esse modelo é contrário ao paradigma baseado na hierarquização e controle, com ações preconizadas somente por um ente diretor verticalmente centralizado.

Portanto, com a integração das políticas sociais às redes organizacionais intersetoriais ocorrerá uma maximização dos resultados, pois as redes formadas devem permitir que os diversos atores sociais se transformem em sujeitos ativos nas soluções dos problemas que lhes afetam. Essa situação poderá proporcionar maior acesso aos direitos dos cidadãos e à uma vida com mais qualidade e empoderada, uma vez que estes mesmos sujeitos se tornam atores e agentes na rede.

Embora a rede intersetorial não descarte o papel do setor público, é destacado o papel de uma instituição do Terceiro Setor que se dá nas localidades. Portanto, com uma atuação mais integrada com instituições de diversas partes e setores poderá melhorar a prestação de serviços no ambiente em que estiver inserida. Assim, as ações intersetoriais e a maior participação da comunidade organizada contribuem para aumentar o Capital Social disponível na rede social formada e instituída.

Deste modo, pode-se dizer que este estudo abordou sua proposta inicial, que foi descrever como as relações interorganizacionais contribuem na prestação de serviços à comunidade. Além disso, verificou-se que quanto maior a rede de relações maior será chance de gerar Capital Social.

Como destaque aos resultados dessa pesquisa, salienta-se que ao identificar os vínculos e os tipos de laços um gestor poderá estabelecer rotinas mais adequadas para cada ator. O importante não é categorizar os atores para determinar um grau de importância, mas entender o papel e o tipo de relação do ator na rede. Assim, tanto laços fracos (informais e esporádicos), quanto os laços fortes (formais e contínuos) possuem sua importância para a rede.

Uma das limitações deste estudo está na abrangência da pesquisa, pois se propôs a estudar uma única instituição. Esta se torna uma sugestão para estudos futuros, que seria pesquisar uma amostra maior de instituições para analisar o impacto da formação das redes de relações interorganizacionais nas suas operações e evolução histórica.

6. Referências

- ABONG. *Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil* - pesquisa fasfil 2010 e lançada em dezembro de 2012, 2013. – Disponível em: <<http://abong.org.br/ongs.php>> Acesso em: 20 Jun.2013.
- ADIZES, Ichak. *Gerenciando mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuo na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade*. 2ª Ed., São Paulo: Pioneira, 1995.
- ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Produção, custos de informação e organização econômica. *Revista de Administração de Empresas-RAE*, v. 45, n. 3, p. 70-92, 2005.
- ALVES, M.. O conceito de sociedade civil: em busca de uma repolitização. *Organizações & Sociedade*, v. 11, Edição Especial, 2004. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/12640/8911>> Acesso em: 26 Abr. 2015.
- AMARAL, Ana Valeska. Terceiro setor e políticas públicas. *Revista do Serviço Público*. Ano 54. n. 2 Abr/Jun 2003.
- AMÉRICO, Bruno Luiz; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Conhecimento, aprendizagem organizacional e poder na rede: um estudo de caso na Secretaria de Educação e Cultura de Coahuila, México. *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro 48(2): p. 411-437, Mar/Abr. 2014.
- ANDERSÉN, Jim Protective capacity and absorptive capacity Managing the balance between retention and creation of knowledge-based resources. *The Learning Organization*, v. 19 n. 5, p. 440-452, 2012. (DOI 10.1108/09696471211239730).
- ANDRADE, Jackeline Amantinode. Redes de atores: uma nova forma de gestão das políticas públicas no Brasil. *Gestão & Regionalidade*, n. 64, p. 52-66, Mai/Ago. 2006.
- ASSAF NETO, A.; ARAÚJO, A. M. P.; FREGONESI, M. S. F. do A. Gestão Baseada em Valor Aplicada ao Terceiro setor. *R. Cont. Fin. USP*, São Paulo: Edição Comemorativa, p. 105-118, Set. 2006.
- AZEVEDO, Elaine de; PELICIONI, Maria Cecília Focesi; WESTPHAL, Marcia Faria. Práticas intersetoriais nas políticas públicas de promoção de saúde; Intersectoral practices in public policies for health promotion. *Physis (Rio J.)*, v. 22, n. 4, p. 1333-1356, 2012.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC**, Curitiba, v. 8, n. especial, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000500011&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 15 Jul. 2013.
- _____; VERSHOORE, J.; REYS JR., E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.
- BENEVIDES, Gustavo; ABUD, Isabel Cristina; PROFETA, Rogério Augusto R. A. *Gestão de projetos e Terceiro setor*. Bauru: Canal 6, 2009.

_____; VERSHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BRASIL, *Lei 9.790 de 23 de março de 1999* -Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público... 1999. – Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm> Acesso em: 20 Jun. 2013.

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

CASTILHO, Maria Augusta de; ARENHARDT, Mauro Mallmann; LE BOURLEGAT, Cleonice Alexandre. *Cultura e identidade: os desafios para o desenvolvimento local no assentamento Aroeira, Chapadão do Sul, MS. Interações*, v. 10, n. 2, p. 159-169, 2009

CHEN, C. P.; LIU, P. L.; TSAI, C. H. A study of the influence of organizational knowledge ability and knowledge absorptive capacity on organizational performance in Taiwan`s Hi-Tech enterprises. *Journal of Applied Sciences*, v. 8, n. 7, p. 1138-1148, 2008.

CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. *Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência? VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de lá Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-11 Out. 2002.

_____; MOTA, Normaston Rodrigues. Considerações sobre a relação entre descentralização e intersetorialidade como estratégias de modernização de prefeituras municipais. *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 23-41, Dez. 2003.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cyntia; NORD, Walter R. (Org). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. v. 1, São Paulo: Atlas, 1998.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, v. 94, p. S95-S120, 1988.

CPHSJS. *Plano de trabalho*. São Paulo: CPHSJS, 2013.

CRUZ, June Alisson Westarbet al. *A terceirização da causa pública: um estudo de caso voltado à promoção do trabalho sustentável. Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, São Paulo, v. 11, n. 32, p. 227-247, Jul/Set 2009.

DOWBOR, Ladislau. Brasil: tendências de la gestión social. *Nueva sociedad*. n. 187, p. 114-127, 2003.

ECCLES, R. J. The quasefirm in the construction industry. *Jornal of Economic Behavior and Organizations*, v. 2, p. 335-357, 1981.

FALCONER, A. P. *A promessa do Terceiro setor. Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações sem fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, Karina Ribeiro. Constituição de redes organizacionais como nova forma de gestão das organizações do terceiro setor. *RITS*, v. 29, 2004.

FERNANDES, Rosa Maria Castilhos; MACIEL, Ana Lúcia Suárez; CLOS, Michelle Bertóglío. O perfil e incidência do terceiro setor nas políticas públicas: a realidade gaúcha em análise. *Revistas de Políticas Públicas*, São Luís, v. 16, n. 1, p. 233-245, Jan/Jun 2012.

FERREIRA, Sílvia Observando a indecidibilidade da participação do terceiro setor na governação em rede. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 97, 2012.

FLEURY, Sonia. *El desafío de la gestión de las redes políticas*. Disponível em: <http://www.iigov.org/revista/12/12_09.pdf> Acesso em: 11 Dez.2002.

GASPAR PINTO, Áureo Magno; JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates. Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. *RAP*, v. 43, n. 5, p. 1091-1116, Set/Out 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schimidt. Estudo de caso qualitativo. In: *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE*, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai/Jun 1995.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Avercamp, 2005.

GONÇALVES, Emilia Maria Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-11 Out. 2002.

_____. Processo de difusão das Unidades de Atendimento Integrado: o caso do Serviço de Atendimento ao Cidadão. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Panamá, 28-31 Out. 2003.

FISHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração - Práticas de Responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2002.

FREIRE, Alessandro. Engajamento cívico e capital social: um modelo interativo para o efeito da confiança interpessoal. *Opinião Pública*, Campinas, v. 20, n. 2, p. 273-290, Ago. 2014.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, v. 1, p. 201-233, 1983.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, pp. 125-40, Mai/Jun 2000.

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

INOJOSA, Rose Marie Redes de compromisso social. *Revista de Administração Pública*, v. 33, n. 5, p. 115-141, Set/Out 1999.

_____. Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersetorialidade. São Paulo: *Cadernos FUNDAP*, n. 22, p. 102-110, 2001. Disponível na Internet em <<http://www.fundap.sp.gov.br/cadernos/cad22/Inojosa.pdf>> Acesso em: 10 Jul. 2013.

JANSEN, J. P.; VAN DE BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

JUNQUEIRA, Luciano Prates. *Descentralização, intersetorialidade e rede na gestão da cidade*. Organizações & sociedade. v. 11, edição especial, p. 129-139, 2004.

KAUFMAN, Dora. A força dos “laços fracos” de Mark Granovetter no ambiente do ciberespaço. *Galaxia(São Paulo, Online)*, n. 23, p. 207-218, Jun. 2012.

LIMA, Flávia Gonet Santos Nóbrega de; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. *Mapeamento do Estudo Contemporâneo em Aliças e Redes Estratégicas*. RBGN, São Paulo, v. 11, n. 31, p. 168-182, Abr/Jun2009.

LUU, T.T. Behind knowledge transfer. *Management Decision*, London, v. 50, n. 3, p. 459-478, 2012.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. *Redes públicas de cooperação local*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MARCON, M.; MOINET, N. *La Stratégie-Réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARQUES, Eduardo Cesar. *Redes sociais, instituições e atores políticos no governo da cidade de São Paulo*. São Paulo: Fapesp, 2003.

MARGULIS, Lynn; SAGAN, Dorion. *Microcosmos: four billion years of microbial evolution*. Los Angeles: University of California Press, 1986.

McGUIRE, Michael. Managing networks: propositions on what managers do and why they do it. *Public administration review*. v. 62, n. 5, p. 599-423, 2002.

MARTINS, Natham Ribeiro; THOMAZI, Áurea Regina Guimarães. Gestão social e desenvolvimento local: princípios, conceitos e possíveis relações com o Terceiro Setor. *Revista Tecer*, v. 7, n. 12, 2014.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Responsabilidade Social e Cidadania empresarial: a administração do Terceiro setor*. Rio Janeiro: Qualitymark, 1999.

MERTENS, Frédéric *et al.* Redes sociais, capital social e governança ambiental no Território Portal da Amazônia. *Acta Amazon*, v. 41, p. 481-492, 2011.

MIGUELETTO, D.C. R. *Organizações em rede*. (Dissertação de mestrado em administração pública). Escola Brasileira de Administração Pública, FGV. Rio de Janeiro, 2001.

MICHIGAN STATE UNIVERSITY. Social Capital Initiative; United Nations. Economic Commission for Latin America. Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. *United Nations Publications*, 2003.

- MELO NETO, F. P. de. *Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Qualitymark, 2002.
- MOTTA, Fernando C. P. *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242-260, Abr. 1998.
- OLIVEIRA, Verônica Macário; MARTINS, Maria de Fátima; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em Administração: pistas teóricas e metodológicas. *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, v. 15, 2012.
- O'TOOLE, Laurence. Treating network seriously: practical and research-based agendas in public administration. *Public Administration Review*. v. 57, n. 1, p. 45-52, 1997.
- PAES, José Eduardo Sabo; SANTANA, Hadassah Laís de Sousa. O terceiro setor como elemento estratégico da sociedade civil em um estado social pós-moderno. *REPATS - Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor*, Brasília, V. 1, nº 1, p.176-189, Jul/Dez, 2014.
- PERROW, C. Small-Firm Network. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PESTOFF, Victor; BRANDSEN, Taco. *Co-production: the third sector and the delivery of public services*. Routledge, 2013.
- PESTOFF, Victor; BRANDSEN, Taco; VERSCHUERE, Bram. *New public governance, the third sector, and co-production*. Routledge, 2013.
- PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. *The external control of organization: a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row; 1978.
- PINTO, Áureo Magno Gaspar; JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates. Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 5, pp. 1091-1116, Set/Out. 2009.
- POWELL, Walter W. Neither Market nor Hierarchy: network forms of organization. *Research in Organization Behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.
- PROVAN, K. G.; SYDOW, J. Evaluating inter-organizational relationships. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. *The Oxford handbook of interorganizational relations*. New York: *Oxford University Press*, p. 691-716, 2008.
- RECUERO, Raquel. O Capital Social em rede: Como as redes sociais na Internet estão gerando novas formas de capital social. *Contemporanea-Revista de Comunicação e Cultura*, v. 10, n. 3, p. 597-617, 2012.
- RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. *RAP*, v. 2, n. 5, pp. 25-67. Set/Out 1998.

- SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, Jan/Mar 1998.
- SHARIFIRAD, Mohammad Sadegh. Relationship between knowledge inertia and organizational learning. *International Journal of information Technology and Knowledge management*, v. 2, n. 2, p. 323-327, 2010.
- SILVA, M. N. R. M. O. et al. Desenvolvendo e articulando a rede intersetorial para cuidado integral de usuários de drogas em contextos de vulnerabilidade. *Cad. Terapia Ocupacional*. UFSCar, São Carlos, v. 22, n. Suplemento Especial, p. 145-152, 2014.
- SIQUEIRA, Moema Miranda de. Redes sociais na gestão de serviços urbanos. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 6, pp. 179-198, Nov/Dez 2000.
- SOTIROPOULOS, Dimitri A.; BOURIKOS, Dimitris. Economic Crisis, Social Solidarity and the Voluntary Sector in Greece. *Journal of Power, Politics & Governance*, v. 2(2), Jun. 2014.
- SOUSA, Edileusa Godói de; VALADÃO JR., Valdir Machado. Alianças Estratégicas: Articulações entre o Terceiro setor e o Governo. *Revista Gestão.Org*, v. 8, n. 2, p. 158-172 – Mai/Ago 2010.
- STEENSMA, H. K.; MARINO, L.; WEAVER, K. M. Attitudes toward cooperative strategies: a cross-cultural analysis of entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, v. 31, n. 4, p. 591-609, Dez. 2000.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 9ª ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.
- TEODÓSIO, A. dos S. de S. Organizações Não-Governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial: armadilhas, perspectivas e desafios da modernização das políticas públicas locais. *Civitas Revista de Ciências Sociais*, Porto Alegre, v. 2, n. 001, p. 97-121, Jun. 2002.
- TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry J. *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- TURETA, César; ROSA, Alexandre Reis, ÁVILA, Silvio César Da Teoria Sistêmica ao Conceito de Redes Interorganizacionais: Um Estudo Exploratório da Teoria das Organizações. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 4, n.1, Jan/Abr2006.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WEGNER, Douglas; MAEHLER, Alison Eduardo. Desempenho de empresas participantes de rede interorganizacionais: a influência do capital social e da capacidade absorptiva. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 13, n. 2, p. 191-211, Mai/Ago 2012.
- YIN, Roberto K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAHEER, A.; BELL, G. G. Benefiting from network position: firm, capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 9, p. 809-825, Jul. 2005.

ZANCAN, Claudio *et al.* Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Pública* — Rio de Janeiro 47(3): 647-669, Mai/Jun 2013.

una

O MELHOR
CENTRO UNIVERSITÁRIO
PRIVADO DE BH
Fonte: MEC



PELO 3º ANO CONSECUTIVO UM DOS
100 MELHORES LUGARES PARA
TRABALHAR NO BRASIL.