



MOTIVOS, BENEFÍCIOS E APRENDIZAGEM: UM ESTUDO ENVOLVENDO RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NO TERCEIRO SETOR

RESUMO

Os relacionamentos interorganizacionais no terceiro setor intrigam muitas pesquisas devido ao real objetivo de sua existência. No entanto, sabe-se que as entidades formadoras de redes pertencentes ao terceiro setor geralmente identificam-se com os objetivos propostos por essas organizações, a fim de cooperarem umas com as outras, de forma que haja atuação conjunta e que todos sejam beneficiados. A presente pesquisa buscou analisar, segundo a percepção dos gestores, a formação do relacionamento interorganizacional no terceiro setor entre as entidades envolvidas, em relação aos motivos e benefícios obtidos com essa parceria e de que forma se dá o processo de aprendizagem entre essas organizações. Realizou-se uma pesquisa descritiva, de cunho qualitativo e o método adotado foi o estudo de caso. O foco de unidade de análise foi uma rede constituída por organizações sociais do terceiro setor, localizadas no estado do Rio Grande do Sul, constituída em 2003 e composta atualmente por treze organizações sociais, sendo que oito dessas participaram da pesquisa. Os resultados revelaram que as principais razões motivadoras, em relação a formação da rede foi a atuação conjunta, acesso aos recursos, maior colaboração entre as entidades sociais e a obtenção de recursos financeiros. Dentre os benefícios identificados destacam-se a busca por soluções de problemas comuns, o aumento da qualidade, suprimento das necessidades das organizações e a eficiência econômica. Quanto ao processo de aprendizagem pode-se ressaltar a predominância de aprendizagem organizacional adaptativa, na qual as organizações aprendem a se adaptar ao ambiente através de mudanças em seus comportamentos, na busca por melhores condições, recursos para manutenção das entidades e o alcance conjunto de metas. Os resultados sinalizaram para a existência de relações de confiança entre os parceiros, apresentando uma relação com a credibilidade, a visibilidade e a solidariedade entre as entidades envolvidas. Contudo, não foi possível identificar a influência da confiança em termos de motivação, objetivos e benefícios obtidos através do relacionamento, nem em relação à aprendizagem organizacional. Os resultados revelaram que há uma grande valorização por parte dos gestores, do fator econômico para a formação da rede, pois o acesso aos recursos e a eficiência econômica foram comentadas na maioria dos relatos dos entrevistados, como benefício e motivo para a formação da rede, demonstrando ser constantes na gestão das organizações.

PALAVRAS-CHAVES: Aprendizagem; Relacionamentos Interorganizacionais; Terceiro Setor.

SONS, BENEFITS AND LEARNING: A STUDY INVOLVING THE THIRD SECTOR INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS

ABSTRACT

The inter-relationships in the nonprofit sector intrigue many researches about the real purpose of their existence. However, it is known that the third sector entities that form networks generally identify themselves with the goals proposed by these organizations in order to cooperate with each other, so that there is joint action that benefits everyone. The present study sought to analyze, as perceived by the managers, the formation of interorganizational relations in the third sector between the entities involved, in relation to the reasons and benefits of this partnership and how it gives the learning process between these organizations. We conducted a descriptive and qualitative study and was adopted the method of case study. The focus of the analysis unit was the network of eight social organizations in the nonprofit sector, located in the state of Rio Grande do Sul, formed in 2003 and currently composed of thirteen social organizations. The results revealed that the main motivating reasons, for training the network was the joint action, resources access, greater collaboration among social entities and obtaining financial resources. Among the benefits identified include the search for solutions to common problems, the quality increase, supply the organizations needs and economic efficiency. In the learning process can be noted the predominance of adaptive organizational learning, in which organizations learn to adapt to the environment through changes in their behavior, in search of better conditions, resources for entities maintenance and the joint reach of goals. The results showed the existence of trust between the partners, having a relationship with the credibility, visibility and solidarity between the entities involved. However, it was not possible to identify the influence of trust in terms of motivation, goals and benefits obtained through the relationship, or in relation to organizational learning. The results revealed that there is a great appreciation by managers about the economic factor for the formation of the network, since access to resources and economic efficiency were commented on most of the interviewees, as a benefit and reason for the network formation, what shows to be present in the management of the organizations.

KEYWORDS: Learning; Interorganizational Relationships; Third Sector.

Revista Brasileira de Administração Científica,
Aquidabã, v.3, n.3, Jul, Ago, Set,
Out, Nov, Dez 2012.

ISSN 2179-684X

SEÇÃO: Artigos

TEMA: Terceiro Setor e
Cooperativismo



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2012.003.0013

Vania de Fátima Barros Estivaleta

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/6802457117269462>
vaniafibe@terra.com.br

Tarizi Cioccarri Gomes

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/7322963506061723>
tarizi@hotmail.com

Simone Alves Pacheco de Campos

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/2403565845137368>
simoneapcampos@gmail.com

Fernanda Lampert Ribas

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/8560698765308054>
nandaribas@gmail.com

Giovani de Souza

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
gjovandesouza@gmail.com

Recebido: 10/08/2012

Aprovado: 02/10/2012

Avaliado anonimamente em processo de pares cegas.

Referenciar assim:

ESTIVALETE, V. F. B.; GOMES, T. C.;
CAMPOS, S. A. P.; RIBAS, F. L.; SOUZA, G..
Motivos, benefícios e aprendizagem: um estudo envolvendo relacionamentos interorganizacionais no terceiro setor.
Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.3, p.201-215, 2012.

INTRODUÇÃO

Há evidências de que as organizações assistencialistas e filantrópicas sempre existiram. Porém, na década de 70 ocorreram grandes mudanças mundiais, fazendo com que houvessem transformações e maior valorização dessas organizações na sociedade (MOURA e FERNANDES, 2009).

No Brasil, Austin (2006) considera que, com o movimento de globalização da economia ocorrido nos anos 90, o país passou a adotar políticas liberalizantes e a enfrentar os desafios impostos pela modernização. Nessa época, a crise fiscal, a abertura às importações e as privatizações intensificaram a entrada de capital estrangeiro no país, que acabou influenciando de forma radical a economia brasileira e promoveu a erradicação dos desequilíbrios sociais e econômicos (AUSTIN, 2006).

Este cenário impulsionou a formação de entidades do terceiro setor, considerado por Austin (2006, p.219) como “um grupo constituído por organizações privadas, sem fins lucrativos, que direcionam suas atuações para o atendimento de necessidades públicas ou a defesa de causas de finalidade social”. Segundo Fischer e Falconer (1998), o terceiro setor passou a representar no Brasil um conjunto organizacional diferenciado no processo de redemocratização, solidificando as atividades de muitos grupos formais e informais que agiam com o propósito de garantir os direitos, conduzir as reivindicações e atender a diferentes necessidades dos variados segmentos da sociedade.

Ngamassi et al. (2008) afirmam que nos últimos anos as organizações sem fins lucrativos têm buscado atuar conjuntamente, em regime de cooperação. Entre os principais fatores que caracterizam o atual ambiente organizacional está à necessidade das organizações atuarem de forma conjunta (CÂNDIDO, 2002), como uma forma de as organizações garantirem a sustentabilidade de seus negócios. Embora, por sua natureza, as organizações do terceiro setor não busquem aumentos de lucratividade, estas estão expostas a diversos desafios em relação ao acesso a recursos.

Entretanto, para que essas organizações se adaptem conforme as mudanças e a diversidade existente, a aprendizagem é um meio pelo qual são buscadas melhores formas de solucionar seus problemas e aumentar o nível de conhecimento. Dessa forma, Argyris (2000, p. 185) postula que “o sucesso cada vez mais depende do aprendizado, mesmo assim a maioria das pessoas não sabe como aprender”.

No entendimento de Probst e Büchel (1997), a aprendizagem organizacional é o processo em que as organizações modificam valores e conhecimentos, conduzindo-os para melhorar habilidades de soluções de problemas e capacidade para agir. Nesse sentido, a existência de uma rede pressupõe parcerias que estabelecem relacionamentos formais ou informais, nos quais os resultados passam a ser desfrutados pelas organizações formadoras (PERIN et al., 2006).

Sob esta mesma ótica, Machado (2008) afirma que as organizações sociais estão inseridas em um contexto repleto de necessidades de recursos, processos de gestão em fase de melhorias e legitimidade. Estes aspectos enfatizam a necessidade de as organizações estarem atentas à profissionalização e aos novos modelos e instrumentos de gestão (OLIVEIRA et al., 2005). Diante desse contexto, percebe-se a relevância do processo de aprendizagem organizacional para estas entidades, uma vez que através da atuação conjunta as organizações podem acessar novos conhecimentos, os quais poderão se traduzir em novas ferramentas e práticas de gestão.

Assim, surgem algumas inquietações referentes às organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais no terceiro setor: *(i) como ocorre a formação de relacionamentos interorganizacionais em termos de motivos, objetivos e benefícios obtidos através da parceria? (ii) como se dá o processo de aprendizagem organizacional entre as organizações inseridas em redes, sob a ótica dos gestores envolvidos?*

Após a introdução, o artigo foi estruturado em quatro partes. Na primeira parte da pesquisa buscou-se na literatura a fundamentação teórica para o embasamento desse estudo, abrangendo os temas Relacionamentos Interorganizacionais e sua abrangência no Terceiro Setor e a Aprendizagem Organizacional. No segundo momento, apresentou-se a metodologia adotada na pesquisa. Após a aplicação dos métodos utilizados para a coleta de dados, fez-se a análise dos resultados, baseada na literatura estudada, e por fim, foram realizadas as conclusões.

REVISÃO TEÓRICA

Relacionamentos Interorganizacionais: Conceitos e sua Abrangência no Terceiro Setor

Madeira e Biancardi (2003) sugerem que o conjunto de organizações formadas por agentes privados com o objetivo de produzir bens e serviços públicos representa o Terceiro Setor, sendo possível a visualização de uma identidade para os outros setores.

Dentre os principais fatores que caracterizam o atual ambiente organizacional está a necessidade das organizações atuarem de forma conjunta (CÂNDIDO, 2002). Miles e Snow (1996) reforçam este entendimento ao afirmarem que em um cenário competitivo, as organizações direcionam seus esforços para novas formas de atuação, alicerçadas principalmente nos relacionamentos interorganizacionais.

No que tange aos estudos envolvendo o tema, percebe-se que estes tem sido um tema de constante interesse na literatura organizacional. Considerando a realidade vivenciada por organizações que atuam no terceiro setor, a temática dos relacionamentos interorganizacionais assume uma importância ainda maior, visto que este setor é formado por organizações que não possuem fins lucrativos, sustentadas na participação voluntária, tendo como foco a solução dos problemas sociais por meio da atuação na área social (IOSCHPE, 2000).

Além disto, de acordo com Ngamassi et al. (2008), os últimos anos foram marcados por um movimento destas organizações, em busca da atuação conjunta, em regime de cooperação. Para estes últimos autores, este fato está relacionado a um aumento na ocorrência de desastres causados pelo homem, aumentando, também a necessidade de recursos e de maior colaboração entre as entidades sociais.

Guo e Acar (2005) utilizam o termo “colaboração sem fins lucrativos”, para caracterizar os relacionamentos interorganizacionais no âmbito do terceiro setor. Segundo o entendimento destes autores, a colaboração sem fins lucrativos ocorre quando diferentes organizações sociais optam por trabalhar conjuntamente, visando a resolução de problemas comuns através do esforço coletivo, da união de recursos e de um processo decisório participativo.

Para Sowa (2009), as organizações sociais engajam-se em atuações coletivas para melhorar seus negócios centrais, utilizando, para isto, os recursos advindos da interação. Além disto, o surgimento deste tipo de parceria também se encontra relacionado a suprir necessidades das organizações, tais como: o desejo de prolongar a sobrevivência organizacional, a necessidade de obter legitimidade institucional, e o desejo de melhorar a posição estratégica das organizações dentro de seu campo organizacional (SOWA, 2009).

Em relação aos benefícios obtidos por estas organizações através das ações colaborativas, Gazley (2008) elenca (i) eficiência econômica; (ii) respostas mais efetivas para problemas comuns; (iii) aumento na qualidade do serviço; (iv) redução de riscos; (v) aumento do acesso à recursos. Para Chen e Graddy (2010), os resultados obtidos por meio dos relacionamentos interorganizacionais estão relacionados a ganhos de eficiência, podendo ser vinculados ao aumento da aprendizagem organizacional.

Aprendizagem Organizacional

É explícito o fato de que os indivíduos aprendem dentro do contexto organizacional; no entanto, esse contexto poderá influenciar o modo de aprendizagem e ocasionar implicações nas atividades da organização (COOK e YANOW, 1993). Nesse sentido, Sweringa e Wierdisma (1995, p.21) salientam que “a aprendizagem é uma mudança de comportamento”, sendo que essa mudança tem como intuito alcançar uma melhor forma de comportamento que se adapte aos seus objetivos.

Segundo Bitencourt (2003), a aprendizagem organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos, que são construídos constantemente, a fim de que a organização possa atingir melhores resultados. Outro conceito de aprendizagem é o proposto por Fiol e Lyles (1985) os quais afirmam que a aprendizagem organizacional envolve um processo de melhoria das ações mediante um melhor conhecimento e compreensão.

Nickel e Coser (2007) consideram que a aprendizagem influencia significativamente no atingimento dos padrões de comportamento estabelecidos pela organização. Com isso, a

experiência de ocorrências causadoras de um aprendizado torna possível a inclusão de novos comportamentos que se adequam aos padrões da organização e às situações procedentes, fazendo com que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Conforme o entendimento de Fiol e Lyles (1985) a aprendizagem organizacional ocorre em dois níveis, denominados de aprendizagem de baixo nível e aprendizagem de alto nível. Os processos de aprendizagem de baixo nível são aqueles que envolvem apenas mudanças em rotinas e tarefas cotidianas, sem uma revisão profunda das causas que levaram ao erro. A aprendizagem de alto nível ocorre quando há questionamento das normas e valores, bem como o entendimento das causas que levaram ao erro (FIOL e LYLES, 1985).

Entretanto, alguns autores como Sweringa e Wierdisma (1995) afirmam que a aprendizagem organizacional pode ocorrer em três níveis (ou ciclos): primeiro ciclo, o qual envolve mudanças nas regras e normas organizacionais; segundo ciclo, a partir de mudanças nos *insights*; e, o terceiro ciclo, onde o processo de aprendizagem ocorre através da modificação dos princípios da organização. Segundo o entendimento de Argyris e Schön (1996), a aprendizagem é classificada em: aprendizagem de ciclo único (*Single Loop*), aprendizagem de ciclo duplo (*Double Loop*) e aprendizagem de ciclo triplo (*Deutero Learning*).

A aprendizagem *Single Loop*, para Argyris e Schön (1996), acontece quando há detecção e correção do erro sem que isto envolva mudança nos valores e normas da organização, assim, a aprendizagem em nível *Single Loop* sugere que as estratégias de ação são modificadas apenas com o objetivo de manter o desempenho organizacional. Por outro lado, a aprendizagem em nível *Double Loop*, ocorre quando o processo de aprendizagem envolve mudanças nas normas e valores da organização, modificando, também os modelos mentais do indivíduo (ARGYRIS e SCHÖN, 1996). Na aprendizagem *Double Loop*, de acordo com Perin et al. (2006), os resultados anteriores são corrigidos através de um exame dos princípios que norteiam a organização.

Para Phan e Peridis (2000, p.210), para que haja a criação do novo conhecimento entre os parceiros da aliança faz-se necessário o processo *double loop* de aprendizagem, uma vez que é neste processo que ocorre a análise dos pressupostos e paradigmas e “levam a novas formas de olhar e pensar sobre o fatos, eventos e contextos – os ingredientes básicos para a criação de conhecimento”. Nesse sentido, a aprendizagem *double loop* está mais relacionada com a criação de conhecimento do que a aprendizagem *single loop* (PHAN e PERIDIS, 2000, p.210).

A aprendizagem *Deutero Learning* caracteriza-se por ser um nível de aprendizagem mais complexo, já que, segundo o entendimento de Argyris e Schön (1996), este se refere à habilidade da organização de “aprender como aprender”, o que consiste em uma mudança de postura por parte dos indivíduos.

Probst e Büchel (1997) postulam que a aprendizagem organizacional pode ocorrer de três formas distintas, que os autores chamaram de aprendizagem adaptativa, reconstrutiva e processual. A aprendizagem adaptativa refere-se à forma de aprendizagem na qual as organizações aprender a adaptar-se ao seu ambiente através de mudanças em seus

comportamentos, os quais são modificados com a finalidade de atingir metas pré-determinadas. Por aprendizagem reconstrutiva, entende-se o processo que envolve o questionamento das normas e valores, com a finalidade de criar um novo modelo de referência. Já a aprendizagem processual consiste na geração de novos *insights* dentro do próprio processo de aprendizagem; o que significa que as organizações estão aprendendo a aprender (PROBST e BÜCHEL, 1997).

METODOLOGIA

Visando responder aos questionamentos iniciais e atingir aos objetivos do estudo, que consistem em verificar os motivos, objetivos e benefícios obtidos através da parceria e analisar como se dá o processo de aprendizagem entre as organizações inseridas em redes, sob ótica dos gestores envolvidos, realizou-se uma pesquisa descritiva, de cunho qualitativo. Para Malhotra (2006), este tipo de pesquisa visa descrever as características e percepções em relação a determinado fato, bem como determinar em que grau estão associadas às variáveis em estudo.

O método adotado para a realização desta pesquisa foi o estudo de caso, por ser uma estratégia que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes em configurações únicas (EISENHARDT, 1989), como é o caso dos relacionamentos interorganizacionais. Cabe ainda acrescentar a contribuição de Yin (2001), que afirma que o estudo de caso caracteriza-se pela investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fato e fenômeno não podem ser claramente estabelecidos.

Assim, este estudo teve seu foco de unidade de análise dirigido a uma rede constituída por organizações sociais do terceiro setor, localizadas no interior do estado do Rio Grande do Sul. A escolha da unidade de análise se deu de forma intencional, visto a importância destas organizações na região na qual fazem parte, principalmente pelo fato de que estas organizações atuam conjuntamente, visando atingir objetivos através da cooperação. Ressalta-se também a representatividade dessa rede no estado do Rio Grande do Sul, por prestar assistência a variados públicos da sociedade.

A referida rede foi constituída no ano de 2003, por 15 organizações sociais. Atualmente 13 organizações compõem a rede estudada, sendo que destas, 8 aceitaram participar deste estudo. Segundo Eisenhardt (1989), deve-se ter de 4 a 10 casos para que possa haver uma indução dos resultados. Dessa forma, para o alcance dos objetivos propostos, foram definidas as seguintes categorias de análise, conforme exposto na Figura 1.

Para a coleta dos dados, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas, com os gestores das organizações, visto que estas possibilitam certa flexibilidade ao pesquisador, fazendo com que o informante se torne parte do processo de pesquisa, uma vez que admite que novas variáveis sejam acrescentadas à análise (TRIVIÑOS, 2007). Para a construção do protocolo de entrevista, partiu-se de questionamentos formulados à luz do referencial teórico adotado neste estudo.

Convém ressaltar que este protocolo passou por um processo de avaliação, sendo submetido a especialistas no tema, com vistas à validação do mesmo.

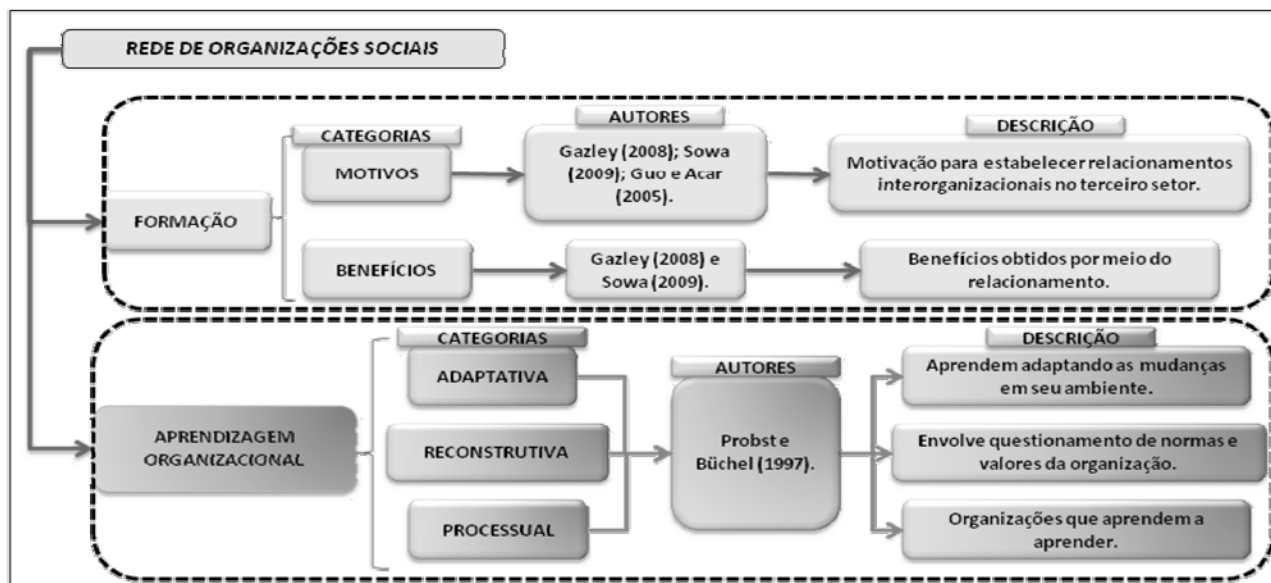


Figura 1: Modelo de pesquisa. **Fonte:** Adaptado de Gazley (2008), Sowa (2009), Guo e Acar (2005), Probst e Büchel (1997).

Em relação aos dados secundários, estes foram obtidos por meio de análise documental, realizada através da consulta de documentos, sites, folders institucionais e informativos da rede. As entrevistas foram gravadas e transcritas, para fins de análise dos dados coletados. Visando garantir a confidencialidade das informações e preservar a identidade dos entrevistados, optou-se por nomeá-los de A a G.

Para a análise das entrevistas foi utilizada a técnica da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). A análise de conteúdo, conforme Triviños (1987) obedece a três importantes etapas: pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial. A pré-análise foi realizada por meio de apreciação de material arrecadado nas organizações inseridas na rede; a descrição analítica compreendeu uma avaliação detalhada da coleta desse material e a interpretação referencial promoveu o alcance dos objetivos traçados na pesquisa ao relacionar a fundamentação teórica com as informações obtidas nas entrevistas.

RESULTADOS

Histórico da Rede

A rede analisada surgiu no ano de 2003 e foi formada através de incentivo governamental e apoio de outros órgãos públicos. A rede foi composta por 15 organizações e, chegou, após certo tempo, a abarcar 23 organizações sociais locais. Atualmente 13 organizações do terceiro setor pertencem à rede. O principal fator para a redução de organizações que pertencem à rede, segundo entrevistados, foi a predominância do espírito individualista, que repercutiu na falta de cooperação e solidariedade. No entanto, a maioria dos gestores alega que as poucas

organizações da rede são aquelas que contribuem efetivamente para seu crescimento e atendimento aos objetivos.

Conforme relatos em entrevistas realizadas, a formação da rede ocorreu a fim de unir forças, compartilhar experiências em seu dia-a-dia, adquirir conhecimentos para a busca de soluções e dar maior visibilidade as organizações pertencentes. O objetivo principal da rede é realizar trabalhos assistenciais para diversos públicos: idosos, deficientes físicos e crianças. Além disso, destaca-se também como objetivo para sua formação, a valorização do ser humano na sociedade, cumplicidade, integração, cooperação, espírito de parceria e integração junto às entidades.

Segundo relato de um dos gestores fundadores da rede, o objetivo dessa formação é “promover a valorização do ser humano na sociedade, desenvolver o espírito de parceria junto com as entidades, ter cumplicidade, integração e cooperação entre as organizações” (Fala do gestor da organização A).

Formação de Relacionamentos Interorganizacionais: Razões Motivadoras, Objetivos e Benefícios Obtidos com a Parceria

No que tange aos motivos que levaram ao ingresso na rede, os dados da pesquisa mostraram que os principais motivos estão relacionados à formação de parcerias para atuação conjunta e o acesso aos recursos. Em relação à atuação conjunta, Ngamassi et al. (2008) afirmam que nos últimos anos as organizações têm buscado esse tipo de ação, devido ao aumento na ocorrência de desastres causados pelo homem, que fez com que aumentasse também a necessidade de recursos e de maior colaboração entre as entidades sociais.

Dessa forma, percebe-se também a solidariedade existente entre o relacionamento interorganizacional das instituições do terceiro setor como um fator motivador. Outro elemento relevante identificado nas organizações estudadas é o fator financeiro, que segundo Guo e Acar (2005), a obtenção destes recursos representa uma das motivações das práticas do terceiro setor. O Quadro 1 apresenta os motivos para a formação da rede, com base nos relatos dos entrevistados.

Quadro 1: Razões motivadoras para a formação da rede.

Gestores	Relatos dos gestores
Organização A	Esse trabalho de trabalhar em conjunto, porque as entidades não sobrevivem sem doações.
Organização C	É arrecadar alimentos junto aos produtores e também distribuir para as pessoas que estão na rede. A necessidade financeira. Ela é uma instituição de cunho filantrópico e que realmente precisa, porque vive praticamente exclusiva de doações e de ajuda da comunidade.
Organização F	As parcerias... A questão de ajuda mútua entre participantes da rede.
Organização G	Essa é nossa maior fonte de informação, é parcerias. Formar parcerias e ser solidário umas com as outras.

Para Gazley (2008) a eficiência econômica é um dos benefícios oriundos desse tipo de relacionamento, além da obtenção de respostas mais efetivas para problemas comuns e aumento na qualidade do serviço. Nesse sentido, os gestores afirmam que a formação da rede trouxe melhorias em relação à resolução de problemas comuns e qualidade na prestação dos serviços das organizações, conforme pode ser visualizado nos relatos apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Razões motivadoras quanto aos benefícios da rede.

Gestores	Relatos dos gestores
Organização C	A organização não era organizada, não tinha soluções pra muitos problemas, não tinha aquela qualidade de vida, de atendimento que tem agora.
Organização E	O que me motivou a entrar na rede é tornar a minha entidade forte. (...) Uniu-se forças né, então a gente sabe que pode buscar junto, pode contar com as outras.
Organização F	Também pra gente achar soluções em comum para as dificuldades que nós temos.
Organização G	A rede me dá o que, ela me dá suporte de ser, fazer parceria (...), usar o marketing juntos, a ter mais conhecimento assim.

Quanto aos objetivos da rede, seis dos oito entrevistados mencionaram que visam à união das entidades, a integração, arrecadação de fundos e o bem-estar das instituições constituintes. Nesse sentido, Sowa (2009) ressalta que o surgimento dos relacionamentos interorganizacionais está interligado com o suprimento de necessidades das organizações, que são o desejo de prolongar a sobrevivência organizacional, a necessidade de obter legitimidade institucional, e o desejo de melhorar a posição estratégica das organizações dentro de seu campo organizacional.

Sendo assim, foi elaborado um quadro-resumo com as informações referentes às razões que motivaram e objetivaram a formação da rede e os benefícios obtidos. O Quadro 3 representa essa classificação.

Quadro 3: Razões motivadoras, objetivos com a formação da rede e os benefícios obtidos.

RAZÕES MOTIVADORAS	FORMAÇÃO	BENEFÍCIOS
	Atuação conjunta	Solução de problemas comuns
Acesso aos recursos	Aumento da qualidade	
Maior colaboração entre as entidades sociais – solidariedade	Suprimento das necessidades das organizações	
Obtenção de recursos financeiros	Eficiência econômica	
OBJETIVOS	União e integração das entidades	
	Arrecadação de fundos	
	Bem-estar de todos	

Processo de Aprendizagem: uma Análise sob a Perspectiva dos Gestores das Organizações do Terceiro Setor Inseridas em Rede

Alguns gestores acreditam que o relacionamento interorganizacional permite uma maior troca de informações de suas empresas, o que auxilia no processo de aprendizagem e disseminação do conhecimento. Sendo assim, Chen e Graddy (2010) enfatizam que os ganhos de eficiência podem estar atrelados ao aumento da aprendizagem organizacional que está relacionada com os resultados obtidos por meio dos relacionamentos interorganizacionais.

Dessa forma, pode-se vislumbrar a importância da aprendizagem nas organizações que estabelecem esse tipo de relacionamento, já que segundo Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem organizacional abrange a melhoria das ações através de conhecimentos e compreensão. Vale ressaltar também que os gestores das organizações foram questionados ao modo como o conhecimento é compartilhado entre as organizações envolvidas. A maioria dos gestores afirmou que o processo de troca de conhecimentos entre as organizações se dá de modo informal, por meio de reuniões mensais, bem como através de conversas informais

Outro fato que merece destaque em relação à troca de conhecimentos, reside no fato de que envolve o compartilhamento de experiências, principalmente no que tange à resolução de problemas, dentre os membros da rede. Há maior preocupação na maioria das empresas quanto à aprendizagem organizacional e a valorização da troca de conhecimentos. Estes fatos encontram-se consubstanciados no Quadro 4.

Quadro 4: Relatos dos gestores entrevistados quanto a aprendizagem da rede.

Gestores	Relatos dos gestores
Organização A	A necessidade leva a gente a se encontrar, pedir apoio, a gente sempre aprende, uma entidade com a outra.
Organização B	Via e-mail, reuniões também, mensais. E a gente até discute, é legal pela troca, como eu tenho dito, de discussão, de poder se reunir mais. Eu acho que sempre quando envolve troca, envolve crescimento, envolve evolução, então por isso eu gosto de ir lá participar, trocar ideias.
Organização E	Muito, através de reuniões, conversas com esse comprometimento, com essas entidades que estão mais próximas e até através de cursos né, que a gente faz, capacitações
Organização G	(...) Capacitar gestores das organizações que onde a gente se conheceu no curso de gestores, entre isso, a gente vê a necessidade de maior conhecimento entre nós mesmos
Organização H	São informações na verdade, assim, o que uma organização tem de melhor ela consegue partilhar em partes com outras organizações.

Em relação a este resultado, convém acrescentar a contribuição de Argote (2005), que enfatiza que as organizações aprendem não somente através de suas experiências passadas, mas também por intermédio das experiências de outras organizações. Neste sentido, iniciativas baseadas na colaboração interorganizacional podem ser consideradas como uma das principais formas através das quais se torna possível que a organização identifique, transfira e internalize o conhecimento externo (KHAMSEH e JOLLY, 2008).

Analisando o processo de aprendizagem ocorrido nas organizações, pode-se destacar que há predominância, na fala de seis entrevistados, da aprendizagem organizacional adaptativa, já que segundo Probst e Büchel (1997), esse tipo de aprendizagem é a forma em que as organizações aprendem a adaptar-se ao seu ambiente através de mudanças em seus comportamentos. No caso estudado, essa adaptação refere-se a alterações econômicas e sociais, que resulta na busca por melhores condições, recursos para manutenção das entidades e o alcance conjunto de metas; conforme pode-se visualizar nos relatos apresentados no Quadro 5.

Quadro 5: Relatos dos gestores entrevistados em relação ao processo de aprendizagem na rede.

Gestores	Relatos dos gestores
Organização A	A gente tem cursos de gerenciamento, sempre pra se adaptar, modernizar, sempre tem orientação, mais ainda porque a gente tem essa rede.
Organização	(...) não tinha essa organização, não tinha quem se preocupasse com a qualidade de

C	atendimento né, isso foi mudando conforme foi aparecendo as próprias exigências do governo, da sociedade, da comunidade né, foi se adaptando e graças a Deus deu um salto de qualidade muito grande.
Organização E	Eu vejo é um monte de gente trabalhando para uma população ter um pouco de alento, mas cada um no seu foco. Nenhuma eu acho que está tirando o brilho ou a vontade de trabalhar da outra. (...) Quando você está trabalhando em rede não pode ter esse tipo de coisa.
Organização G	Cada um respeita as entidades, a gente tem respeito pelo espaço de cada um e objetivo de cada um e o trabalho de cada um.

Não foi possível identificar a existência de outro tipo de aprendizagem nas organizações estudadas. Além disso, os gestores das organizações foram questionados se o fato de as entidades possuírem finalidades diversificadas, atendendo a públicos variados afetava de alguma forma os relacionamentos estabelecidos. A pesquisa possibilitou analisar que a percepção dos gestores sobre essa questão demonstrou ser um fator positivo, pois as organizações mantêm objetivos comuns e buscam adaptar-se ao ambiente mudando seus comportamentos, com ações beneficentes, respeito, ajuda mútua e cooperação.

Outro fator revelado na pesquisa foi a existência de confiança entre os gestores das organizações, demonstrado pela relação entre eles. Além disso, alguns gestores acreditam que a confiança, a convicção e a seriedade são elementos que podem favorecer a união entre as organizações, conforme pode-se evidenciar: “Sim, existe relação de confiança. Só está na rede quem está a fim de trabalhar e trabalhar pra ter um retorno. A confiança nos leva a união da gente também. Trabalhamos com confiança, com convicção, seriedade, que leva essa união” (Fala do gestor da organização A).

Nessa perspectiva, pode-se observar que, para os gestores, a confiança pode estar relacionada à credibilidade, ou seja, o fato das entidades pertencerem a uma rede e estarem mais visíveis pode estar associado à existência de confiança entre as entidades inseridas na rede. O espírito solidário também parece contribuir para que haja confiança mútua entre as organizações, no sentido que conscientiza os gestores da sua importância. As afirmações de alguns gestores confirmam a ideia exposta: “Com certeza. Até assim, pelo encontro, vamos dizer assim que são entidades que elas tem uma credibilidade maior e são associadas” (Fala do gestor da organização C). “(...) a gente tem que ter muita confiança um no outro, espírito solidário mais confiança” (Fala do gestor da organização G).

No entanto, uma pequena parcela de gestores respondeu que a confiança entre as organizações ainda é deficiente. Isso pode estar ocorrendo devido ao elevado índice de rotatividade das pessoas que representam as entidades nas reuniões, especificidades de cada indivíduo e organização ou espírito individualista, levando ao egoísmo e prejudicando a confiança existente. Esse entendimento pode ser reforçado através dos relatos dos gestores.

Acredito que alguns há, porque confiança é uma coisa que se conquista então como troca bastante gente no poder, eu acho que deveria existir mais confiança (Fala do gestor da organização B).

Ela é bastante complexa. Porque cada um tem suas especificidades e aí às vezes traz algumas divergências (...) Elas não conseguem muitas vezes trabalhar em rede, porque daí tem muitas vezes as questões dos egoísmos pessoais e essa é a dificuldade (Fala do gestor da organização H).

Dessa forma, a confiança tem demonstrado ser um fator que demanda tempo e união dos gestores, em prol de um objetivo em comum. O que ocorre, em certos ambientes da rede, é que o indivíduo se sobressai perante a organização para que possa cumprir primeiramente suas metas, pouco se importando com a necessidade das outras entidades. No entanto, cabe ressaltar que esse comportamento dos gestores são fatos isolados e representa uma parcela muito pequena de todo a rede. A Figura 2 buscou sintetizar os resultados.

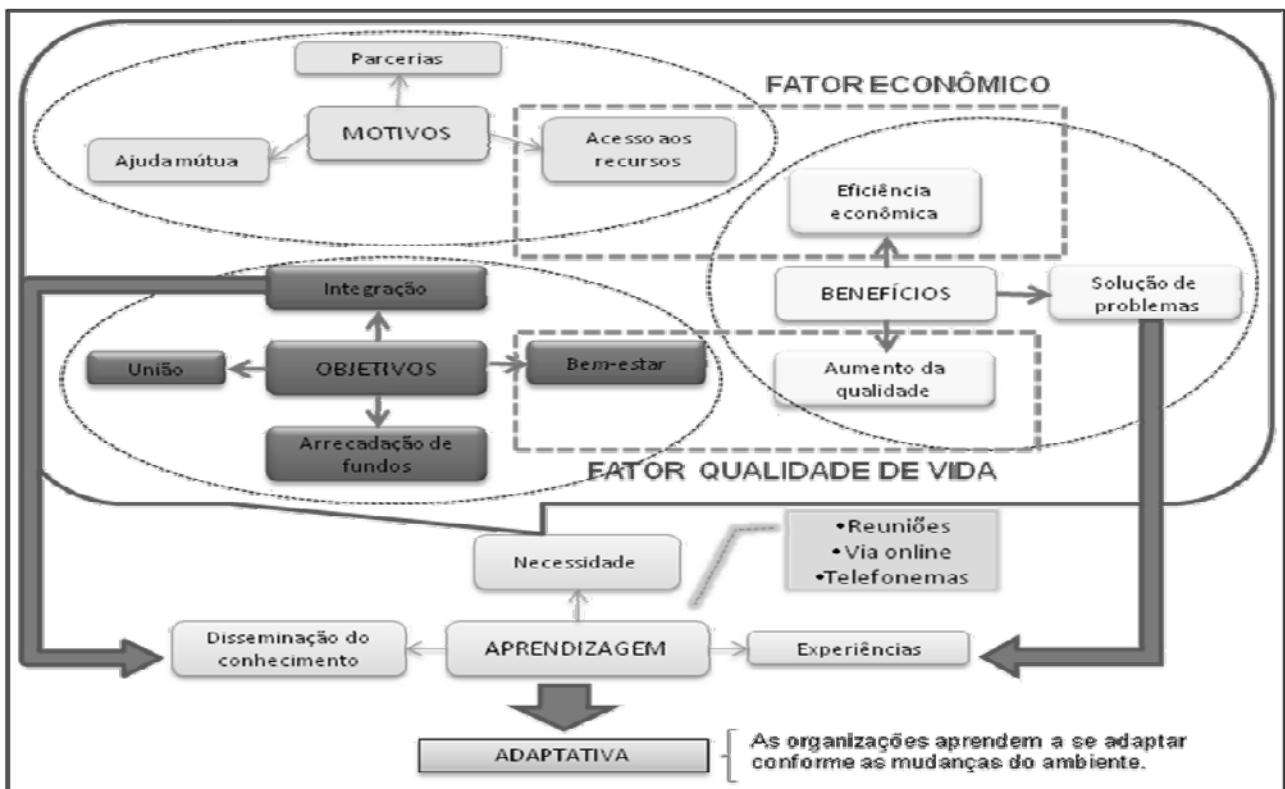


Figura 2: Síntese dos resultados.

CONCLUSÕES

Partindo-se do pressuposto de que as organizações que pertencem ao terceiro setor são privadas, sem fins lucrativos e impulsionam suas ações a fim de atender necessidades públicas ou defender causas sociais (AUSTIN, 2006), analisou-se no presente estudo um relacionamento interorganizacional do terceiro setor. Com base nisso, o objetivo geral da pesquisa foi analisar, conforme a percepção dos gestores das organizações, a formação do relacionamento interorganizacional no terceiro setor entre as entidades envolvidas e de que forma ocorre o processo de aprendizagem nas organizações.

Os resultados revelaram que há uma grande valorização por parte dos gestores, do fator econômico para a formação da rede, pois o acesso aos recursos e a eficiência econômica foram comentadas na maioria dos relatos dos entrevistados, como benefício e motivo para a formação

da rede, demonstrando ser constantes na gestão das organizações. Quando aos motivos, além do acesso aos recursos, há outras razões motivadoras para a formação do relacionamento interorganizacional, como a formação de parcerias e a ajuda mútua.

Os objetivos para a formação da rede, conforme as afirmações dos gestores, foram representados pela união e integração entre as entidades, arrecadação de fundos e o bem-estar de todos os envolvidos. Insere-se nesses aspectos a questão da solidariedade, pois quando os gestores são solidários uns com os outros os objetivos tanto da rede quanto de cada organização são alcançados mais rapidamente, contribuindo para a qualidade de vida dos indivíduos.

Nesse sentido, o aumento da qualidade dos serviços prestados à comunidade, bem como a busca pela solução de problemas, foram identificados, segundo a percepção dos gestores, como benefícios trazidos com a formação da rede. Assim, os elementos bem-estar e aumento da qualidade prestada podem ser representados como fator qualidade de vida.

Além disso, a iniciativa dos gestores das organizações de buscar a solução dos problemas geralmente é realizada através do compartilhamento de experiências, que poderá se tornar em aprendizagem. Acrescenta-se ainda que a integração também favorece para que ocorra a disseminação do conhecimento e também desencadeie em um processo de aprendizagem. Segundo os entrevistados, a aprendizagem se dá de três formas: reuniões, via online ou por meio de telefonemas.

A aprendizagem que mais se destaca nas organizações foi a adaptativa, que segundo Probst e Büchel (1997), faz referência ao modo de aprendizagem na qual as organizações aprendem a se adaptar ao seu ambiente com as mudanças em seus comportamentos, que são modificados com a finalidade de atingir metas pré-determinadas. A adaptação dos gestores da rede refere-se a mudanças econômicas e sociais, na busca por melhores condições, recursos para manutenção das entidades e o alcance de metas conjuntas.

Por fim, ficou evidenciado que a formação da rede foi baseada nas necessidades latentes de atingir os objetivos, nos motivos que levaram os indivíduos a se organizar e nos benefícios gerados com essa união; sendo que a necessidade é que leva as organizações a aprenderem umas com as outras.

Outro elemento identificado na pesquisa foi à existência de relação de confiança entre os gestores, pois grande parte deles afirmou que possuem confiança entre as entidades. No entanto, não se pode visualizar de forma específica a influência nos aspectos dos motivos, objetivos, benefícios e aprendizagem nas organizações. Apesar disso, a confiança entre os gestores demonstrou possuir uma relação com a credibilidade, a visibilidade e a solidariedade entre as entidades envolvidas.

Ressalta-se ainda que esse estudo foi limitado a uma única rede como unidade de análise. Dessa forma, o estudo não permite a comparação com outras redes do mesmo setor ou de outros setores. Sugere-se a ampliação da pesquisa, incluindo a questão da confiança como base de estudo, ou ainda a influência dos aspectos motivacionais dos gestores. Os resultados

alcançados com essa pesquisa devem servir de apoio para futuros trabalhos, não podendo ser generalizado para todas as pesquisas de rede.

REFERÊNCIAS

ARGOTE, L.. Reflecting on Two Views of Managing Learning and Knowledge in Organizations. **Journal of Management Inquiry**, v.14, n.1, p.43-48, 2005.

ARGYRIS, C.. Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender. In: **Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.185.

ARGYRIS, C.; SCHÖN; D.. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.

AUSTIN, J.. Parcerias sociais na América Latina. In: FISCHER, R. M.. **Brasil: compreender a influência da cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2006. p.219-220.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. v.70, 1977.

BITENCOURT, C. C.; SOUZA, Y. S.. Das práticas de aprendizagem à aprendizagem Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27. **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

CÂNDIDO, G. A.. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **Revista Eletrônica de Administração**, v.8, n.4, 2002.

CHEN, B.; GRADDY, E. A.. The effectiveness of nonprofit lead-organization networks for social service delivery. **Nonprofit Management and Leadership**, v.20, n.4, p.405-422, 2010.

COOK, S. D. N., YANOW D.. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v.2, n.4, December, 1993.

EISENHARDT, K.. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, p.532-550, 1989.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A.. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p.803-813, 1985.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P.. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, v.33, n.1, p.12-19, 1998.

GAZLEY, B.. Beyond the contract: the scope and nature of informal government–nonprofit partnerships. **Public Administration Review**, v.68, n.1, p.141-154, 2008.

GUO, C.; ACAR, M.. Understanding collaboration among nonprofit organizations: combining resource dependency, institutional, and network perspectives. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.34, n.3, p.340, 2005.

IOSCHPE, E. B.. **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. 2ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

KHAMSEH, H. M.; JOLLY, D. R.. Knowledge transfer in alliances: determinant factors. **Journal of Knowledge Management**, v.12, n.1, p.37-50, 2008.

MACHADO, A. C. M.. Relações Interorganizacionais em Organizações do Terceiro Setor: Percepções e Reflexões do Campo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 11. **Anais**. São Paulo, 2008.

MADEIRA, F. R.; BIANCARDI, M. R.. **O desafio das estatísticas do Terceiro Setor**. São Paulo **Perspectiva**, São Paulo, v.17, n.3-4, 2003.

MALHOTRA, N.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MILES, R. E.; SNOW, C. C... Organizations: New concepts for new forms. In: **Firms, organizations and contracts**. New York: Oxford Press, 1996.

MOURA, L. R.; FERNANDES, A. S. A.. Terceiro Setor: uma tentativa de delimitação e caracterização. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33. **Anais**. São Paulo: ANPAD, 2009.

NGAMASSI, L.; MALDONADO, E.; ZHAO, K.; ROBINSON, H.; MAITLAND, C.; TAPIA, A.. Exploring Barriers to Coordination between Humanitarian NGOs: A Comparative Case Study of Two NGO" s Information Technology Coordination Bodies. **Under review at the International Journal of Information Systems and Social Change (IJISSC), special issue on IS/IT in Nonprofits**, 2008.

NICKEL, D. C.; COSER, C.. Mudança organizacional, aprendizagem e estresse: um estudo de caso numa IES. **Revista de Gestão USP**, v.14, n.3, p.91-106, 2007.

OLIVEIRA, B.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y.. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista da FAE**, Curitiba, v.8, n.1, p.69-80, 2005.

PHAN, P. H.; PERIDIS, T.. Knowledge creation in strategic alliances: Another look at organizational learning. **Asic Pacific Journal of Management**, v.17, p.201-222, 2000.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; DUHA, A. H.; BITENCOURT, C. C.. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v.5, n.2, p.1-28, 2006.

PROBST, G. J. B.; BÜCHEL, B. S.. **Organizational Learning**. Hemel Hempstead: Greenwich, 1997.

SWERINGA, J.; WIERDSMA, A.. **La organización que aprende**. Delaware: Addison-Wesley, 1995.

SOWA, J.. The collaboration decision in nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.38, n.6, p.1003, 2009.

TRIVINOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVINOS, A. N. S.. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.