

Cooperação e Aprendizagem Organizacional em Organizações Sociais estruturadas em Redes de Cooperação: o caso da Rede Integração Social

Autoria: Enise Barth Teixeira, Marlise Costa Beber, Denize Grzybovski

Resumo

O objetivo do artigo é identificar e compreender as aprendizagens decorrentes do processo de formação de redes de cooperação entre organizações sociais. Organizações em rede apresentam tendências à auto-gestão e à inovação, mas enfrentam dificuldades para consolidarem-se como organizações aprendizes. A temática é relevante pelo afastamento do Estado de funções que antes eram de sua competência, fato que requer das organizações sociais capacidade de sobrevivência em ambientes complexos. Organizações em rede privilegiam a interação e atuação conjunta dos agentes e vêm se consolidando como formato organizacional com potencial para promoção de aprendizagem organizacional, pois é capaz de mobilizar e proteger o conhecimento tácito, fator determinante de desenvolvimento de territórios. A análise qualitativa do processo de formação da Rede de Integração Social, constituída em Ijuí, (RS) em 2005, revela a ocorrência de aprendizagens individual, coletiva e organizacional de forma sistemática e contínua. No nível organizacional, a aprendizagem ocorreu pela contingência absolutamente exclusiva da rede, que é caracterizada pela oportunidade ao debate entre os membros. Confirma-se que as aprendizagens iniciaram no nível individual e foram compartilhadas no grupo até tornar-se um processo rotineiro na rede.

1. Introdução

A atual conjuntura econômica, marcada por transformações sociais, políticas, tecnológicas, estruturais e ambientais, aumenta o grau de incertezas e requer um esforço redobrado para identificar os novos desafios à ciência da Administração. Há que se estabelecer um debate em torno do quadro conceitual e analítico para captar, mensurar e avaliar os elementos determinantes de mudança na configuração estrutural atual das organizações, mais ágeis e flexíveis com um modelo de gestão inovador pela substituição de controles formais por avaliação de resultados. Entre os novos formatos organizacionais, as redes de cooperação (inter)organizacionais têm se proliferado, mas pouco tem sido discutido sobre os resultados efetivos obtidos em termos de aprendizagem organizacional.

O objetivo deste artigo é identificar e compreender as aprendizagens decorrentes do processo de formação de uma rede de cooperação entre organizações sociais. O pressuposto teórico é de que organizações estruturadas no formato rede apresentam tendências para a auto-gestão e elevado grau de inovação, mas enfrentam dificuldades relativas ao comportamento organizacional para consolidarem-se como organizações aprendizes.

É extremamente relevante que as organizações em rede tornem-se aprendizes, com capacidade de adaptação às transformações ambientais para a geração de inovação e sobrevivência em ambientes difusos. Tais elementos fazem-se presentes em redes sociais, que surgiram durante a segunda metade do século XX por ocasião do afastamento do Estado da economia, fato que deixou a cargo do mercado funções que antes eram de sua competência. Estas organizações geralmente realizam funções de filantropia, nas áreas educacional, de saúde e outras desassistidas ou pouco assistidas pelo Estado.

O desenvolvimento deste estudo contribui para a análise particularizada e ao aprofundamento teórico dos fatores facilitadores e dificultadores da gestão nas redes de organizações sociais, cujo objetivo da realização de ações cooperacionistas é obter melhor desempenho e, por conseguinte, ampliar o nível de competitividade. A cooperação entre organizações apresenta-se como uma tendência, de modo que desperta o interesse de organismos de cooperação técnica, bem como dos órgãos de financiamento e fomento ao

desenvolvimento, estabelecendo políticas diferenciadas para a formação de redes de cooperação ou arranjos produtivos locais.

O artigo está estruturado em quatro partes. A primeira apresenta os conceitos centrais sobre aprendizagem organizacional, organizações sociais, os novos formatos organizacionais e enfatiza as particularidades da aprendizagem nas redes de cooperação entre organizações sociais. Na segunda parte apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para a investigação empírica realizada na Rede de Integração Social, seguindo-se a terceira parte com a apresentação dos resultados da pesquisa. Ao final apresentam-se as conclusões do estudo.

2. Novos Formatos Organizacionais

Há muitos temas marcantes e responsáveis por profundas transformações estruturais do ambiente de negócios no início deste novo milênio. A conjunção e sinergia de uma série de inovações sociais, institucionais, políticas, tecnológicas e econômicas que tem por base a informação e o conhecimento (DE MASI, 1999; SENGE, 1999; CASTELLS, 2003; LIPOVETSKY, 2005) passaram a desempenhar um novo e estratégico papel, ao mesmo tempo em que emergem formatos organizacionais que estimulam os processos de aprendizagem coletiva, a cooperação interorganizacional e a dinâmica da inovação (FLEURY; FLEURY, 2000; LASTRES et. al., 2002).

As novas configurações organizacionais assumem importância ainda mais fundamental para o enfrentamento dos desafios à gestão, impressos pela difusão e geração do conhecimento no espaço virtual. Se, por um lado, ressalta-se a tendência à maior integração das diferentes funções organizacionais – produção, finanças, comercial, logística, etc. – de uma mesma organização, de outro lado, destacam-se novas configurações estruturais, pautadas nos padrões de cooperação e competição entre os diversos agentes políticos, sociais e, sobretudo, econômicos, interligados em escala planetária.

A interligação de organizações, seja ela com fins de produção, fornecimento, comercialização ou prestação de serviços, requer também novos modelos gerenciais e metodologias operacionais inovadores na investigação científica, por apontarem tendência de organizações cada vez mais dependentes de informação e da geração de conhecimento próprio. Esses novos formatos organizacionais, que privilegiam a interação e a atuação conjunta dos agentes (redes, arranjos produtivos, pólo tecnológico, *clusters*), vêm se consolidando na promoção da aprendizagem intensiva em nível organizacional. Ao mesmo tempo, tais formatos detêm elevado potencial de mobilizar e proteger o conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), responsável pelo desenvolvimento de um determinado território.

Apesar da relativa complexidade, território está sendo apresentado aqui no sentido de “aglomerações produtivas” (STORPER, 1997), que são individualizadas por uma frequência de atividades produtivas, caracterizando uma especialização local/territorial.

Assim, considera-se que o nível de competitividade regional depende crescentemente da amplitude das redes construídas por organizações presentes num dado território, bem como do uso dos recursos por elas produzidos (AMATO NETO, 2000). A aglomeração de organizações com fins comuns em formato de rede e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas por suas interações e pela contingência ambiental fortalece as chances de que esta seja uma fonte geradora de vantagens competitivas sustentáveis (FLEURY; FLEURY, 2000). A atuação conjunta de organizações sociais é especialmente importante porque reforça a solidariedade no âmbito da sociedade, amplia as competências e a sinergia ao mesmo tempo em que gera novos conhecimentos, os quais são acumulados em plataformas abstratas e essas são responsáveis pela aprendizagem organizacional.

3. Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é um tema recorrente na literatura de gestão contemporânea por estar vinculado à sobrevivência organizacional. No atual contexto, a aprendizagem organizacional é determinante na produção de conhecimentos, na ampliação da competitividade das organizações e na geração de inovação. E, analisar a aprendizagem organizacional nas redes de organizações sociais reporta o analista à compreensão do universo social que confere algumas particularidades à organização empresarial. Além disso, se o objetivo é focar o caráter social da organização, a produção e a disseminação dos conhecimentos devem ser vistos de maneira contextualizada.

O significado da expressão aprendizagem organizacional é complexo e a sua compreensão no nível organizacional requer a retomada dos fundamentos da aprendizagem, que repousam nas teorias educacionais. Ao examinar o desenvolvimento da aprendizagem no nível individual, observa-se que o termo sofreu modificações conceituais. Aqui enfatiza-se a aprendizagem como um processo que ocorre em diferentes níveis (individual, coletivo, organizacional, interorganizacional).

No nível organizacional, aprendizagem apresenta pouca convergência e consenso no significado do termo e sua natureza básica (CROSSAN et al., 1999). Desde a exposição inicial de Cangelosi e Dill (1965), acumulam-se evidências de como as organizações aprendem. A abertura desta concepção da aprendizagem para o nível organizacional fez com que a literatura gerencial apresentasse uma tendência em favor da construção de organizações de aprendizagem (SENGE, 1990; GARVIN, 1993; SHELTON; DARLING, 2003), para o como elas (ARGYRIS, 1977; GEUS, 1988; STARKEY, 1997; STEIN, 1997) e as pessoas (GHERARDI et al., 1998; STACEY, 2003) aprendem e que competências e estratégias desenvolvem (FLEURY; FLEURY, 2000) com vistas a ampliação da inovação.

Um dos trabalhos pioneiros na área organizacional é apresentado por Cangelosi e Dill (1965), que desenvolvem a concepção de aprendizagem organizacional como decorrente de uma série de interações de conhecimentos entre os níveis individual e coletivo e adaptação dos seus conteúdos ao nível organizacional.

Contudo, a dinâmica dessas interações de conhecimentos em diferentes níveis (individual, coletivo) foi apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), pelos fundamentos presentes na teoria da criação do conhecimento organizacional. As combinações possíveis de conhecimento tácito com tácito e/ou explícito são detalhadamente analisadas desde o nível individual até o organizacional para evidenciar a possibilidade da ocorrência da aprendizagem organizacional. Os autores descrevem as características singulares do processo de criação e transmissão de conhecimentos, demonstrando a existência de dois tipos de conhecimento (explícito, tácito) como unidades estruturais básicas que se complementam para a ocorrência da aprendizagem organizacional, sem ignorar os fundamentos básicos de gestão desenvolvidos por Weber (1991). Ao mesmo tempo, os autores revelando que o conhecimento depende da existência de uma plataforma abstrata (*ba*) para ser armazenado e disseminado.

Na interpretação de Nonaka e Takeuchi (1997), a interação dos conhecimentos tácito e explícito acontece em forma espiral pelos processos de combinação, socialização, externalização e internalização. Cada um desses processos gera conteúdos diferentes de conhecimento que possibilitam a aprendizagem organizacional. A unidade de análise é a organização, mas é o conhecimento tácito, analisado no nível individual, que constitui a base para a criação do conhecimento organizacional, ou seja, aquele conhecimento que resulta em inovação e permite afirmar que a organização aprendeu.

Dessa concepção de aprendizagem organizacional emergem críticas, uma vez que organização não é uma entidade com poderes reflexivos, nem portadora de consciência como são os indivíduos. Tal crítica é enfrentada por Nonaka e Takeuchi (1997) e, através do

detalhamento dos quatro modos de conversão de conhecimentos (socialização, externalização, combinação e internalização) que ocorrem do nível individual para o coletivo e do coletivo para o organizacional, os autores afirmam que organizações aprendem, assim como o fazem os indivíduos. A aprendizagem nos níveis organizacionais, contudo, depende da estrutura do sistema organizacional, se o mesmo é forte ou fracamente estruturado (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Portanto, se a aprendizagem organizacional tem os fundamentos das teorias educacionais, ou seja, é um processo social do qual geram-se conhecimentos novos ou modificam-se anteriores, há de compreender-se que ela poderá ocorrer igualmente em outros níveis além do individual e coletivo, que são os níveis organizacional ou interorganizacional.

Assim, pode-se afirmar que há aprendizagem também na gestão de redes de organizações sociais pois elas são sistemas fracamente estruturados (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999) e, nesses, admitem-se a heterogeneidade, a existência de múltiplas lógicas de ação e racionalidades, preserva-se a identidade e autonomia dos subgrupos organizacionais, bem como a forma de cognição e representação do mundo dos diversos grupos; há poucos controles burocráticos formalizados e seus membros dispõem de bastante autonomia de decisão (FLEURY; FLEURY, 2000; CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999; AMATO NETO, 2000).

Assim sendo, o nível da aprendizagem que ocorre nas redes de organizações é interorganizacional e a aprendizagem gerada remete novamente o pensamento para o processo social de geração e criação de conhecimento em sistemas fracamente estruturados, porém num determinado território. A concepção territorial se torna relevante na medida em que redes organizacionais envolvem redes relacionais entre organizações aglomeradas num espaço e que operam numa mesma cadeia produtiva.

4. Redes de Cooperação e Organizações Sociais

O fenômeno da cooperação entre organizações e formação de territórios têm despertado grande interesse na comunidade acadêmica e aos gestores de organizações empresariais e sociais, circunstância que é visível no atual cenário globalizado pela ascensão da aglomeração produtiva, em especial de empresas com características similares. Os arranjos produtivos locais (APLs), *clusters* industriais, pólos científico-tecnológicos, sistemas produtivos locais são importantes modos de organização da produção (CASAROTTO FILHO, PIRES, 1999; FLEURY, FLEURY, 2000; LASTRES; CASSIOLATO, ARROIO, 2005; DI SERIO, 2007), assim como as redes organizacionais de cooperação produtiva (AMATO NETO, 2000) e da cadeia de produção das ações do Estado (redes sociais).

A análise de redes nos permite identificar detalhadamente os padrões de relacionamento entre atores em uma determinada situação social, assim como as suas mudanças no tempo. Esse estruturalismo de origem empírica apresenta grande potencialidade para o estudo da relação entre público e privado na formulação e gestão de ações do Estado (MARQUES, 1999).

Para Casarotto Filho e Pires (1999, p. 106), enquanto a globalização econômica:

se expressa na crescente competição transnacional, o de regionalização social compreende um crescente esforço das sociedades regionais para configurar e sustentar seu projeto de desenvolvimento. Viabilizando esses dois processos contraditórios, globalização e regionalização, emerge o terceiro processo, muito dinâmico, a descentralização política, que resulta em também crescente flexibilização das relações entre os agentes de desenvolvimento.

O enfoque proposto por Ribaut et al (*apud* AMATO NETO, 2000) é o de que as redes empresariais também chamadas de sociedades de empresas consistem em um tipo de agrupamento de empresas que têm como objetivo principal fortalecer as atividades de cada

um dos participantes sem necessariamente existir laços financeiros entre eles. Por meio das redes, existe uma complementação entre as empresas associadas, tanto nos aspectos técnicos como mercadológicos, advindo de trocas de experiências, rateio de custos, entre outros. Com a constituição de uma rede, é possível estabelecer centrais de compras, distribuição conjunta, ações de marketing conjuntas usando diversas mídias e com maior valor agregado, o que pode reduzir significativamente os custos operacionais.

As redes de organizações sociais também se fortalecem quando atuam em rede, especialmente no que se refere as formas específicas de relacionamento entre o Estado e o setor privado associadas à rede (MARQUES, 1999). O processo de permeabilidade estatal dá origem a formas de permeabilidade entre este e o setor privado que o fragilizam como organização, enfraquecendo a prevalência de padrões de relacionamento individual como base da estruturação do setor estatal (MARQUES, 1999).

Nesse sentido, constata-se que, dependendo do autor, o conceito de rede sofre modificações. Na interpretação de Casarotto Filho e Pires (1999), a rede é um entrelaçamento de organizações unidas por um relacionamento formal, no qual os tipos mais comuns são os pólos (concentração de empresas de uma mesma região, com o mesmo segmento de produtos) e os *cluster* (pólo consolidado onde há forte interação entre as empresas, estendendo-se vertical e horizontalmente, envolvendo entidades privadas e governamentais).

Para Amato Neto (2000), no entanto, as redes configuram-se pelos relacionamentos verticais (empresas de uma cadeia produtiva onde umas são fornecedoras de outras formando uma cadeia de insumos e produtos que leva até o cliente final) ou horizontais (empresas que produzem ou ofertam produtos/serviços similares e se unem para se fortalecerem). E, para Barquero (2001), a rede é melhor representada por um conjunto de vínculos fracos entre organizações, cujas inter-relações fortalecem a todos por ter como base o acesso à um conjunto maior de informações setoriais, a implementação da aprendizagem interativa e a difusão da inovação. A integração plena vai acontecer da boa-vontade, mobilização, pensamento coletivo envolvendo a comunidade, seus atores, lideranças e as forças que compõem a sociedade local e regional.

Em termos de aprendizagem organizacional, Fleury e Fleury (2000) afirmam que a percepção da eficiência coletiva propiciada por diferentes tipos de arranjos promove o desenvolvimento de competências e modificam a lógica da formulação de estratégias, o que pode acontecer entre organizações empresariais ou organizações sociais.

As organizações sociais, comumente consideradas do “terceiro setor” ou organizações sem fins lucrativos (*non profit organizations*), são entidades da sociedade civil com fins públicos e não lucrativos que coexistem com o Estado (primeiro setor) e com as empresas (segundo setor) e vem, cada vez mais, assumindo um papel significativo e mobilizando recursos para o desenvolvimento social (FERNANDES, 1997; COELHO, 2000; RICO, 2006). Significa que a organização social não pode distribuir seus lucros entre seus membros, mas precisa implementar um modelo de gestão que leve em consideração os interesses corporativistas (LINS, 1999, apud RICO, 2006) e a sobrevivência organizacional, ou seja, que haja interação de conhecimentos tácito e explícito em diferentes níveis.

Quanto à gestão das organizações sociais, Tenório (2003) afirma que estas possuem um estilo próprio de gestão, focada em ações e mudanças sociais, sempre alicerçadas nos valores da solidariedade e confiança mútua. O modelo de gestão privilegia o acompanhamento e a avaliação das atividades, incorporando novas metodologias e maior grau de inovação que assegure maior efetividade, em detrimento da gerência de sua estrutura interna (RICO, 2006).

Contudo, os gestores de organizações sociais precisam considerar as transformações no universo organizacional, a requisição social para que elas assumam novos papéis sociais, buscando recursos de forma a garantir sua sustentabilidade e interagir de forma eficiente com

o Estado e a sociedade civil, enfrentando assim desafios gerenciais comuns às organizações empresariais, como sobrevivência e eficiência administrativa e cumprimento dos objetivos institucionais.

Para Tenório (2003), aperfeiçoar a gestão das organizações sociais é um caminho que pode levá-las a melhores resultados operacionais, sabendo que em sua maioria não são auto-sustentáveis, necessitam do trabalho voluntário e se deparam com lógicas de eficácia econômica e financeira de mercado na avaliação de suas atividades pelos organismos financiadores.

Considera-se, portanto, que as redes de cooperação constituídas entre organizações sociais intensificam a complexidade dos conhecimentos desenvolvidos e aceleram a incorporação de conhecimentos nos bens e serviços produzidos e disponibilizados à sociedade.

5. Procedimentos Metodológicos

A presente investigação é uma pesquisa qualitativa (MINAYO, 1994) que busca dados empíricos característicos da aprendizagem ocorrida no nível organizacional. Na concepção de Triviños (1987), busca-se investigar o universo de significados decorrentes de ações implementadas na subjetividade da rede de cooperação Rede Integração Social, existente desde 2005, em Ijuí, na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

No que concerne aos objetivos, a presente pesquisa foi realizada no nível exploratório, como propõe Vergara (1997), porque se propõe a estudar a questão da aprendizagem em organizações sociais e estas associadas numa rede de cooperação, cuja temática apresenta lacunas teóricas e empíricas. Também é uma pesquisa descritiva uma vez que visa expor características das aprendizagens ocorridas nas entidades e na Rede.

Em termos de procedimentos técnicos a pesquisa compõe-se como:

- a) Bibliográfica, porque busca identificar e analisar outros estudos já desenvolvidos sobre os temas aprendizagem organizacional, redes de cooperação e organizações sociais. O exame do “estado da arte” serviu fundamentalmente para situar os pesquisadores, dando-lhes um panorama geral da área e permitindo identificar aquelas pesquisas que parecem mais relevantes para a questão de seu interesse. O levantamento bibliográfico foi realizado em anais de eventos e periódicos científicos nacionais Qualis “A”, livros, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações;
- b) Documental, porque se vale de documentos internos sobre a história da rede, sua criação e ações realizadas, bem como do programa redes de cooperação implementado pelo governo estadual;
- c) Pesquisa de campo, porque realizou-se coleta de dados primários por meio da observação (presenças em reuniões e eventos da rede) e entrevista semi-estruturada, realizada com a supervisora do Programa Redes de Cooperação na Unijuí, com a consultora da Rede Integração Social e com 16 representantes das organizações sociais associados à rede, que em sua maioria são os gestores destas, bem como com o ex-presidente e com a atual presidente da rede. Ao participar das atividades da rede foi possível observar e vivenciar a dinâmica organizacional e gerencial das organizações que compõem a rede, bem como a própria rede, no intuito de identificar os processos de aprendizagem organizacional.

A presente pesquisa enquadra-se ainda como um estudo de caso único (YIN, 2001), na medida em que se ocupa em estudar o processo de aprendizagem em organizações sociais investigando apenas a Rede Integração Social, o que não permite generalização teórica.

Em pesquisa qualitativa a coleta e análise dos dados não são divisões estanques, mas fazem parte de um mesmo processo de pesquisa, como esclarece Triviños (1987). A compreensão dos dados da pesquisa se deu por meio de um processo continuado em que se

procurou identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado. Esse é um processo complexo, não-linear (MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998). Os dados coletados empiricamente foram agrupados pelas semelhanças e determinaram-se as seguintes categorias de análise: razões da participação na rede, formas de aprendizado, fatores facilitadores e dificultadores na participação da rede e resultados decorrentes do processo de cooperação.

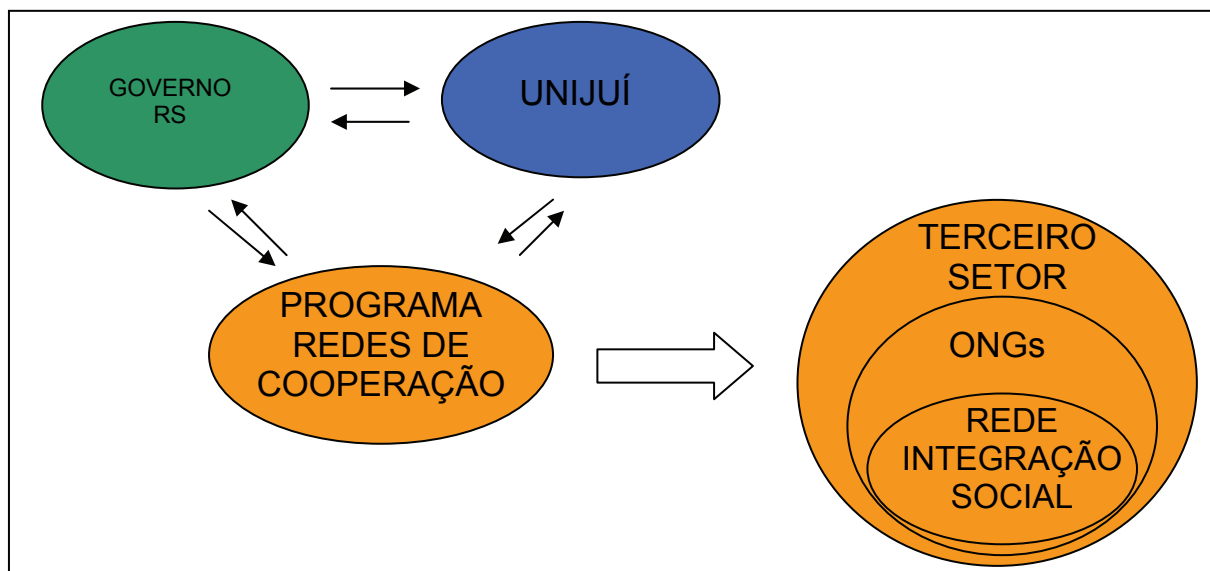
6. Resultados

Esta parte do relatório objetiva apresentar os dados empíricos analisados à luz do quadro teórico de referência, que compreende: a apresentação da rede, caracterização dos cooperados, ações desenvolvidas na formação da rede e, por fim, processo de cooperação e aprendizagens decorrentes.

6.1. A Rede Integração Social

A Rede Integração Social surgiu a partir de um treinamento oferecido pela Formatus Brasil em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) de Ijuí/RS no mês de setembro de 2005, no qual as entidades participantes foram provocadas a criar uma rede para atuar de forma apoiadora e integradora entre as entidades de assistência social da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

A constituição desta rede de entidades sociais ocorreu por meio de um esforço de diversas organizações que contribuíram de várias formas, como no financiamento, metodologia, serviços técnicos e de apoio. A Figura 1 demonstra o ambiente de interação dos atores para a viabilização da Rede Integração Social em análise.



Fonte: os autores (2007).

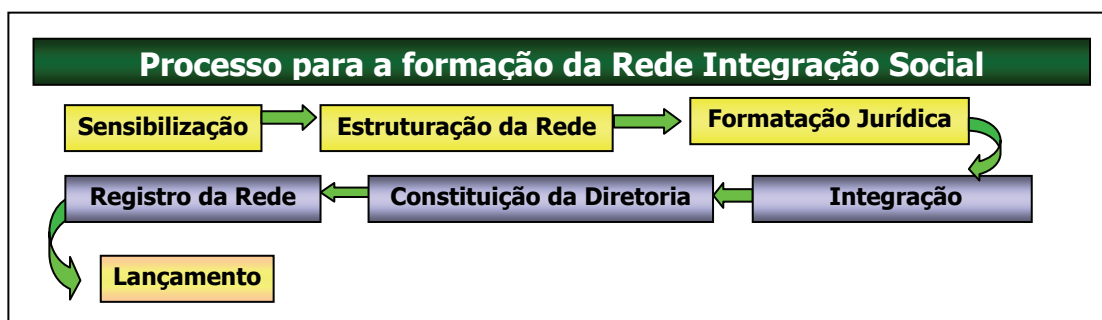
Figura 1 - Ambiente de Interação Interorganizacional

O ambiente institucional facilitador da constituição da rede tem a presença efetiva do governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS), por meio da Sedai, com apoio dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes). O Governo do RS criou, a partir de 2000, uma

série de programas voltados ao desenvolvimento regional mediante o fomento das atividades de assessoria, capacitação e cooperação das micro, pequenas e médias empresas gaúchas.

No mês de março de 2006, o referido governo implementa o Programa Redes de Cooperação (PRC), com o propósito de prestar apoio e assessoria para a criação e desenvolvimento de novas redes no Estado, dentre elas uma que possibilitasse a integração de organizações sociais.

O processo de formação da rede seguiu a metodologia proposta por Ribas et al. (2005), como representado na Figura 2, que tem início com um movimento local de sensibilização dos gestores das diferentes organizações, seguindo-se o momento de estruturação, formatação jurídica, integração dos agentes, constituição da diretoria, registro da rede nos organismos oficiais e culmina com o lançamento da rede à comunidade.



Fonte: Ribas et al (2005), com adaptações.

Figura 2 – Processo de Constituição da Rede Integração Social em Ijuí.

No que concerne ao gerenciamento da Rede, o mesmo se dá pela nomeação de uma diretoria, a qual foi escolhida com o apoio de um consultor do PRC. Este é responsável pela condução técnica do processo e auxilia no processo político de escolha da presidência e vice entre as organizações sociais (agentes) membros.

6.1.1. Caracterização dos Agentes

A Rede Integração Social é uma rede constituída por entidades sócio assistenciais do “terceiro setor”, como definido teoricamente por Tenório (2003), ou seja, organizações sociais sem fins lucrativos e que prestam serviços à uma determinada comunidade. O objetivo, portanto, é social e não econômico, o que difere esta rede de cooperação de outras redes constituídas por empresas com cunho empresarial, as quais enfatizam aspectos econômico-financeiros ou mercadológicos.

As quinze organizações sociais associadas à Rede Integração Social desenvolvem atividades nas áreas de atendimento para crianças abandonadas e sem lar ou em situação de vulnerabilidade social, para menores infratores e adolescentes, jovens e adultos dependentes químicos, bem como atendimento à população com algum problema crônico de saúde, como câncer e portadores de necessidades especiais. Somam-se a essas organizações três pessoas físicas que atuam como voluntárias. Desta forma, ao todo, a rede reúne 24 integrantes, entre ONGs, entidades filantrópicas e voluntários.

6.1.2. Ações Desenvolvidas Para Formação da Rede

O processo de formação da rede demandou reuniões sistemáticas dos cooperados, cujos encontros foram organizados e coordenados pelo PRC, com uma consultora designada para acompanhar os trabalhos da Rede Integração Social. As organizações sociais membros da rede, desde o momento da decisão em formarem o novo arranjo organizacional, realizaram em torno de quinze reuniões formais. A análise das Atas lavradas permitiram compreender o processo de constituição, as temáticas tratadas, bem como o número de agentes participantes efetivos.

Em cada reunião houve a presença efetiva de, em média, 14 participantes, representando 60% dos membros, o que demonstra o interesse e o comprometimento com a atuação da rede. Entre os 24 integrantes da rede, 14 deles são mais envolvidos, pois constam em todos os eventos e na constituição de todas as equipes de trabalho.

Para o desenvolvimento das ações da rede, tornou-se apropriado a divisão dos membros em equipes de trabalho, cada uma assumindo responsabilidades por diferentes áreas, as quais foram definidas como:

- Área 1 - Projetos e Inovação
- Área 2 – Marketing
- Área 3 - Negociação e Gestão

O lançamento da rede esteve sob a responsabilidade da equipe “marketing”. A equipe “projetos e inovação” organizou o seminário “Conhecendo Nossas Histórias” com o intuito de promover o compartilhamento de informações e experiências. Este seminário gerou informações fundamentais para a elaboração do Plano Estratégico para realização no ano de 2007, o qual foi coordenado pela equipe “gestão e negociação”.

No referido seminário, cada organização social expôs a sua realidade, os serviços prestados e de forma sistematizada como está delineada a sua estrutura organizacional e como ocorre a alocação dos recursos disponíveis. A partir da apresentação desses dados, constatou-se que as mesmas se identificam, sobretudo no que concerne as limitações financeiras para conduzir satisfatoriamente os serviços prestados.

Nesse sentido, a estruturação em rede de cooperação oportuniza uma maior aproximação das instituições voltadas às ações sociais com o meio empresarial da região, na promoção de estratégias de relacionamento e atitudes sociais por meio de mecanismos e instâncias destinados à formação e sustentação de valores à sociedade, contribuindo para o desenvolvimento local e regional.

Dentre as principais ações do Programa Redes de Cooperação à Rede Integração Social, merece destaque o apoio na elaboração de seu planejamento estratégico, que contempla os referenciais norteadores como visão, missão, princípios, bem como o diagnóstico das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, os ganhos e as dificuldades da ação em rede.

Os referenciais estratégicos da Rede Integração Social são os seguintes:

- **Visão:** “ser referência estadual na articulação de ações sociais e no estímulo à responsabilidade social das organizações”;
- **Missão:** “fortalecer e valorizar as entidades sócio assistenciais da Rede, oferecendo suporte e apoio para promover a capacitação e o desenvolvimento”.
- **Forças e Fraquezas Internas e Externas:** As principais forças que o grupo compreende existir entre si são: transformação, vida, educação, liberdade, trabalho em equipe, articulação com o meio externo, infra-estrutura e equipe multidisciplinar. Em oposição, suas principais fraquezas caracterizam por: falta de participação; falta de conhecimento; excesso de burocracia; falta de recursos; falta de capacitação; abandono de crianças pelas

famílias; falta de estrutura física; perfil do colaborador e treinamentos para os colaboradores.

- **Ameaças e Oportunidades Internas e Externas:** As oportunidades para as entidades em decorrência da rede, sentido pelos gestores destas são: trabalho com criança e adolescente; apoio à comunidade; tendência à transdisciplinariedade; inovação; parcerias; voluntariado; processo de educação adequado; empresas; articulação política; instituições; movimento missionário e protocolo de ação conjunta. Da mesma forma, os gestores sentem como ameaças o preconceito; a situação econômica global; a inversão de papéis; a exclusão; a falta de profissionalização; a filiais sem estrutura; a educação inadequada; a falta de políticas públicas adequadas; a falta de emprego; a “comercialização e serviço”; a defasagem das tabelas de valores dos convênios (recursos estruturais e financeiros insuficientes); a troca de valores; a burocracia governamental; imagem exclui – discriminação; a burocracia para filantropia e extravio de recursos e papéis.

Os pontos estratégicos da rede estão baseados em três ações, que são:

- Gestão auto-sustentável das associadas;
- Desenvolvimento de ações de responsabilidade social nas empresas;
- Fortalecimento do voluntariado na comunidade.

Entre as ações do planejamento estratégico de 2007 foram previstas e realizadas as seguintes: (1) arrecadação de alimentos em supermercados para auxiliar a manutenção das atividades sociais das organizações membros; (2) organização de eventos externos (oficinas, palestras, outros) e internos (reuniões) para conscientizar a comunidade e os membros das organizações integrantes da rede dos objetivos orgnaizacionais e o papel representativo junto à sociedade local.

Em um diagnóstico inicial feito pelos associados entre os meses de abril e maio de 2006 constatou-se que os ganhos da ação numa rede são superiores que as dificuldades diante do novo arranjo organizacional.

No conjunto das definições do planejamento estratégico da Rede foi elaborado seu logotipo, que retrata a imagem da rede e passa a ser utilizado nas ações de marketing, na medida em que consta em todos os documentos oficiais e nos materiais de divulgação. A imagem (pessoas unidas) foi elaborada tendo como base o espírito de equipe e de cooperação interorganizacional.

6.2. O Processo de Cooperação e as Aprendizagens Decorrentes

Na Rede Integração Social as aprendizagens ocorrem no nível individual, com cada um dos indivíduos envolvidos, no grupo de participantes por meio da interação e na rede com as experiências. Tais aspectos da aprendizagem organizacional foram constatados por relatos dos sujeitos envolvidos e análises sistemáticas dos resultados obtidos pelas ações da rede e motivações dos envolvidos.

Como motivos e razões para a participação na rede apareceram os seguintes como os mais significativamente na ótica dos associados:

- o encontro dos interesses da entidade,
- a possibilidade de socializar conhecimentos, e informações que ajudem a instituição,
- a interação com as outras entidades,
- o trabalho em conjunto com a troca de experiências com as outras entidades e a busca objetivos de forma conjunta,
- a preocupação com a boa qualidade de vida das pessoas, principalmente as mais carentes e sem condições, procurando atender melhor o público nas mais diferentes áreas da instituição,

- necessidade de compor com outras pessoas, para divulgar a entidade e se agregar na busca por recursos financeiros por elaboração de projetos e outras atividades na área sócio-assistencial,
- auxílio na melhoria da gestão da entidade, bem como nas demais áreas,
- mais força ao reivindicar,
- proporcionar exemplos de voluntariado para as instituições,
- iniciativa que ajuda não só a sua própria entidade, mas as demais também,
- efetivação da vontade dos participantes do curso “Formatus Brasil”, promovido pelo Senac.

No entendimento dos dirigentes das organizações sociais membros da rede, o trabalho social realizado pela rede de cooperação proporciona:

- oportunidades como a discussão e análise com contribuições para as entidades
- confrontação de idéias
- crescimento com maior conhecimento
- troca de informações, idéias, pensamentos, experiências e conhecimentos com as demais entidades por meio dos sujeitos, que enriquece o trabalho
- melhores condições para alcançar os objetivos comuns e institucionais
- busca de soluções
- o bom desempenho em sua totalidade, positivamente nos objetivos e nos projetos vinculados a área social
- integração, interação e divisão das atividades
- diagnóstico institucional para saber onde precisa de ajuda das demais instituições e como pode ajudar as mesmas
- decisão com base em mais opiniões, idéias inovadoras
- ajuda entre as entidades.

Em síntese, os motivos gerais para a participação na rede concentram-se em atender os objetivos das entidades, e conseguir maior força por meio do compartilhamento de informações e conhecimentos.

Em termos dos fatores facilitadores e dificultadores da participação na rede no levantamento das percepções dos associados, merece destacar uma fala que se distingui das demais pelo fato de considerar que estes fatores não existem na medida em que existe responsabilidade e comprometimento.

Facilitar ou dificultar isso depende tão somente da própria instituição. Eu acho que a instituição, na medida em que decidir participar, quer seja de rede ou de qualquer projeto, em primeiro lugar [...] tem que ter bem definido se quer participar, e a medida em que ela se propõem a participar não, existem nem dificuldades e não existe nada de facilitador no caso. Eu acho que a gente precisa estar ciente do que quer ou não se quer. [Dirigente de uma organização social membro da rede]

Como fatores facilitadores foram identificados os seguintes:

- profissionais de diferentes áreas falando sobre o mesmo assunto
- estar cursando graduação na área
- melhores resultados pela união com caminhos mais fáceis
- ambiente favorável com bom relacionamento,
- integração e entrosamento do grupo
- possibilidade de estar aprendendo e ensinando
- estar num ambiente com pessoas ligadas a mesma área, no caso a social e com os mesmos objetivos
- comprometimento e responsabilidade
- pensar na instituição do outro também, não só na sua própria

- conhecer e manter contato com as pessoas da rede e as demais instituições conhecendo assim mais realidades
- realização de cursos de formação técnica e de conscientização
- elaboração de projetos e saber para quem encaminhar os projetos para conseguir os recursos com mais facilidade e agilidade.

Entre os diferentes fatores dificultadores, relacionam-se os seguintes:

- fazer os encontros que às vezes coincide com outro compromisso tornando inviável a participação na reunião,
- falta de apoio da presidência da entidade que representa,
- falta de tempo para participar dos encontros para que se possa desenvolver de forma plena as atividades propostas,
- assumir o papel do governo perante a população que passa necessidades e é vulnerável,
- falta de interesses das demais pessoas habilitadas a participar das reuniões, o que faz com que a entidade não tenha como ser representada em algumas reuniões, fazendo com que se fique por fora do que está sendo desenvolvido,
- falta de funcionários para participar das reuniões.

Considerando os fatores facilitadores e dificultadores apresentados no diagnóstico inicial e o atual levantamento empírico com os membros da rede, observa-se um crescimento profissional dos integrantes da rede. Os mesmos passaram a valorizar o trabalho realizado em grupo, destacando-se o “bom ambiente de interação”, com entrosamento entre as diferentes organizações sociais, principalmente por serem representadas por pessoas ligadas a mesma área (social) e com objetivos comuns.

Passaram a observar a rede como uma possibilidade de estar aprendendo e ensinando, ressaltando a necessidade de comprometimento e responsabilidade. Encontraram na elaboração de projetos a melhor possibilidade de conseguirem recursos para suas instituições e destaca-se que passam a se preocupar não só com a sua instituição, mas com as dos demais também. Então, frente as novas facilidades vislumbradas algumas dificuldades listadas no diagnóstico inicial não voltaram a ser citadas.

Esses dados revelam que há ambiente organizacional na Rede propício à promoção de uma organização aprendiz, pois as aprendizagens decorrentes das ações efetivas dos atentos membro provocam a conversão do conhecimento tácito em explícito, de explícito em tácito, assim como propõem Nonaka e Takeuchi (1997) na espiral do conhecimento.

As aprendizagens ocorrem na Rede de Integração Social de forma sistemática e contínua. A cada reunião/evento todo grupo está em aprendizado, pois cada membro oferece seu conhecimento (aprendizagem individual) para o grupo debater (aprendizagem coletiva). Essa aprendizagem é denominada por Senge (1999) como “aprendizado em equipe”, pois ocorre troca de conhecimentos e, por Garvin (1993), como “aprendizagem pela experiência de terceiros” em função do compartilhamento de informações no grupo de trabalho.

Ainda, no nível organizacional, a aprendizagem ocorreu pela condição/circunstâncias absolutamente exclusiva da rede, que é caracterizada pela oportunidade ao debate. Essa aprendizagem foi descrita por DiBella e Neves (1999) como sob a perspectiva normativa.

À luz da literatura, confirma-se que as aprendizagens ocorridas na rede iniciaram no nível individual e foram sendo compartilhadas no grupo de trabalho, tornando-se rotinas e institucionalizadas na rede. O processo de aprendizagem, portanto se deu em três níveis, o individual, o grupal e organizacional.

6.3. Resultados das Ações de Cooperação Entre as Organizações Sociais

Em relação aos resultados das ações de cooperação realizadas entre as organizações sociais membros da Rede, ficou explícito que ocorre aprendizagens nos diferentes níveis, pela conversão de conhecimento tácito em explícito e vice-versa.

Na ótica dos gestores dessas organizações, ações de cooperação realizadas pela Rede:

- facilita o trabalho na comunidade,
- permite o acompanhamento de editais abertos para seleção de projetos e aprendizagem de como trabalhar com projetos que beneficiam a instituição,
- promove a busca de recursos por meio da união,
- agiliza alguns processos operacionais das organizações sociais,
- resulta em ações mais favoráveis e satisfatórios nos projetos desenvolvidos,
- promove o crescimento pessoal e institucional,
- possibilita mostrar o trabalho e divulgar as organizações sociais na sociedade,
- por meio dos cursos oferecidos pela Rede, geram-se conhecimento e inovação na gestão
- pela troca de idéias e experiências (“um ajudando o outro”), todos crescem
- há maior conhecimento da forma de trabalho das outras entidades para aprimorar a gestão da sua organização (conhecimento compartilhado),
- aprende-se a trabalhar em grupo heterogêneo e a compartilhar conhecimentos,
- todos na organização social passaram a ajudar no processo de tomada de decisão, deixando de sobrecarregar o dirigente principal
- por meio da participação no curso “Formatus Brasil”, foram revistos os referenciais estratégicos, como visão e missão, que estavam inadequados ao contexto social.

A importância da cooperação em qualquer ramo de atividade é frisada no depoimento de um dos cooperados entrevistado.

Todo tipo de cooperação, processos, projetos e ações cooperativas sempre nos apresentam um aprendizado interessante por que os assuntos são discutidos, em conjunto então a gente fica sabendo de experiências de outras entidades e a gente também socializa as experiências das nossas entidades, então com certeza o aprendizado é muito importante.

De acordo com a percepção da presidência da Rede, as facilidades no processo de construção decorrem do fato que “todos estão muito engajados na rede, por ser um grupo que colabora que participa, que dá apoio, o que fortalece e facilita o funcionamento e o andamento das atividades”. Em relação às dificuldades estas se referem a questões legais, uma vez que sempre existe alguma lei que impede, que dificulta, como o excesso de burocracia e respectiva morosidade.

Quanto às aprendizagens e resultados da cooperação, no entendimento da presidência da rede, destaca-se a possibilidade de expor, socializar as dificuldades de cada entidade para serem discutidas no coletivo e, conseqüentemente, receber contribuições das outras entidades, refletindo em idéias e experiências que subsidiam novas práticas organizacionais.

Para a consultora do PRC na rede, “a criação de uma rede social se constitui em duas realizações, uma profissional e uma pessoal. A profissional porque o processo foi desenvolvido de uma maneira muito impactante, muito rico, houve um crescimento das duas partes. E pessoal, porque o tema responsabilidade social interessa de forma especial, e a oportunidade em conhecer as entidades que temos aqui na nossa região”.

Em termos das peculiaridades da Rede Integração Social, em relação às outras redes, é o fato desta somente integrar entidades sem fins lucrativos, uma vez que as demais redes são todas empresariais, redes de negócios. Nesta região “não tínhamos nenhuma com estas características”. Outro ponto que merece ser ressaltado, é a oportunidade do programa em identificar estratégias para um novo segmento, que é o das entidades sem fins lucrativos. Diante desta situação, a equipe da rede também passa a enfrentar uma nova realidade, novos desafios e, por conseguinte novas aprendizagens.

Como fator dificultador no acompanhamento a esta rede, a consultora destaca para a questão de encontrar um horário que fosse adequado para que todos tivessem condições para participar das reuniões. A razão principal deve-se ao fato de que a maioria não dispõe de pessoal para substituí-los. Por sua vez, como fator facilitador foi mencionado o elevado grau de conhecimento dos representantes das entidades, tendo em vista que são pessoas com formação acadêmica, tem uma visão geral, da região, também do próprio momento da comunidade, o que contribui significativamente na condução dos trabalhos.

Os principais aspectos que a consultora ressalta em relação às aprendizagens e resultados da cooperação é de que foi muito gratificante conhecer e poder desenvolver a metodologia numa rede com características distintas as demais assistidas de natureza empresarial, esta que integra entidades sem fins lucrativos. Outra aprendizagem é a possibilidade de poder adaptar a metodologia de formação em uma rede com propósitos diferentes das empresariais. Esta flexibilização da metodologia também promoveu enriquecimento da própria sistemática de acompanhamento. Soma-se ainda a condição de poder aprofundar seu conhecimento sobre o tema responsabilidade social, como que ele acontece nas entidades.

O PRC com a criação da Rede Integração Social necessitou buscar informações e conhecimentos relativos a formatação jurídica, além da adaptação da metodologia, assim como o despertar para novas estratégias para constituição de redes de diferentes naturezas. Neste caso, identifica-se no programa uma aprendizagem adaptativa, como define Senge (1999).

7. Conclusões

Em qualquer situação de mudança surgem desafios, oportunidades e limites, contudo são momentos que requerem uma postura de reflexão, avaliação crítica, abertura para o novo e diferente, e mesmo que sejam encontradas adversidades, inclusive estas servem como oportunidades de aprendizagem e de crescimento sejam nos níveis individual, coletivo ou organizacional. Cabe então, às organizações sociais membros de uma rede de cooperação perceber a importância de atuar coletivamente, buscando superar os desafios inerentes ao processo de trabalho em grupo que enriquece sobremaneira o aprendizado, pois gera novos conhecimentos e amplia a capacidade de sobrevivência organizacional.

Na Rede Integração Social, constatou-se que a reunião das organizações sociais em rede de cooperação possibilitou entre outros aspectos maior visibilidade e confiabilidade social destas na comunidade, bem como o aprimoramento da gestão e visão estratégica diante do atual contexto socioeconômico. Na medida em que as entidades explicitam seus processos e práticas de gestão, emergem discussões relativas aos problemas e possíveis soluções, propiciando novas ações pautadas em experiências bem sucedidas de terceiros. Desta forma, uma entidade pode contribuir com a outra, com troca de experiências e na resolução de dificuldades.

No evento “II Cooperação Brasil” ficou visível que a gestão auto-sustentável das organizações associadas é um diferencial da Rede Integração Social em relação às demais redes com cunho social no Estado, tendo em vista que esta objetiva superar seu caráter assistencialista preponderante nas redes do RS.

Conclui-se, portanto, que gestores das organizações sociais membros da Rede precisam enfrentar os desafios organizacionais típicos de quem depende de serviços voluntários e de doações, promovendo um ambiente organizacional que valorize a dinâmica para o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito. Assim, efetivasse a espiral do conhecimento como elemento diferenciador do modelo de gestão das redes de cooperação entre organizações sociais. Como resultado, ter-se-á organizações sociais com uma gestão

qualificada e que se predisponha a imprimir um novo modelo de gestão de organizações em rede para tornarem-se organizações aprendizes.

8. Referências Bibliográficas

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, Boston, v. 55, n. 5, p. 115-125, 1977.
- BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: UFRGS, 2001.
- CANGELOSI, V. E.; DILL, W. R. Organizational learning: observations towards a theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 175-203, 1965.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2.tiragem, São Paulo: Atlas, 1999.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos locais. **Parcerias Estratégicas**, Brasília, v. XVII, p. 5-31, 2003.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 7.ed. totalmente revista e ampliada, São Paulo: Paz e Terra, 2003. v. 1
- COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Senac, 2000.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, July, 1999.
- DE MASI, D. (Org.). **A sociedade pós-industrial**. 2.ed., São Paulo: Senac, 1999.
- DIBELLA, A.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. São Paulo: Educator, 1999.
- DI SERIO, L. C. (org.). **Clusters empresariais no Brasil: casos selecionados**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- FERNANDES, R. C. O que é terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR.; M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, July/Aug. 1993.
- GEUS, A. P. de Planning as learning. **Harvard Business Review**, Boston, v. 66, n. 2, p. 70-74, mar./abr. 1988.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- KIM, D. H. O elo entre aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. (org.). **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro; Qualitymark, 1998.
- LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S.; LEMOS, CRISTINA; LEGEY, L. R. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, n. 3, p. 60-66, 2002.

- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro. UFRJ/Contraponto, 2005.
- LIPOVETSKY, G. **A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo**. Barueri: Manole, 2005.
- MARQUES, E. C. Redes sociais e instituições na construção do Estado e da sua permeabilidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 14, n. 41, 1999.
- MAZZOTTI A. J. A.; GEWANDSZNAJDER F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Rio de Janeiro; Vozes, 1994.
- MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN JR., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J. R. et al. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron, 1995.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3.ed. revista, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RICO, E. M. A filantropia empresarial e sua inserção no terceiro setor. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SENGE, P. M. The leader's new work: building learning organizations. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 1, p. 7-23, Fall 1990.
- SENGE P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SHELTON, C. D.; DARLING, J. R. From theory to practice: using new science concepts to create learning organizations. **The Learning Organization**, Bradford, v. 10, n. 6, p. 353-360, 2003.
- STACEY, R. Learning as an activity of interdependent people. **The Learning Organization**, Bradford, v. 10, n. 6, p. 325-331, 2003.
- STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- STEIN, J. How institutions learn: a socio-cognitive perspective. **Journal of Economic Issues**, Lewisburg, v. 31, n. 3, p. 729-740, Sept. 1997.
- STORPER, M. **The regional world: territorial development in a global economy**. New York: The Guilford, 1997.
- TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Johannes Winckelmann. Brasília: UnB, 1991. v.1
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.