

REDES INTERORGANIZACIONAIS ARTICULADAS PELAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL: BENEFÍCIOS E DESAFIOS

**Thaís Rodrigues Fonseca, Naldeir dos Santos Vieira,
Eloisa Helena de Souza Cabral**

Resumo

As redes interorganizacionais atuam em colaboração e cooperação entre organizações, possibilitando a articulação para a obtenção de recursos tangíveis e/ou intangíveis quase sempre indisponíveis de se obter individualmente. Diante dos desafios enfrentados pelas organizações da sociedade civil (OSC), o presente estudo realizou uma revisão bibliográfica sobre os benefícios e os desafios na articulação em redes interorganizacionais das OSC's no período do segundo semestre de 2022 até fevereiro de 2023, em âmbito nacional e internacional. Como resultado, constatou-se que os principais benefícios da articulação das OSC's em redes interorganizacionais foram: eficiência, inovação, visibilidade, conhecimento, obtenção de recursos, dentre outros, demonstrando a relevância dessas OSC's em apresentar alternativas visando a obtenção recursos. Quanto aos desafios, restou demonstrado a confiança, credibilidade, estabelecimento de regras, competição e possível cooptação entre OSC's de maior porte e mais estruturadas, destacando o papel do diálogo como fortalecedor das organizações parceiras.

Palavras-chave

redes interorganizacionais; organizações da sociedade civil; benefícios; desafios.

Abstract Interorganizational networks act in collaboration and cooperation among organizations, enabling the articulation to obtain tangible and/or intangible resources that are almost always unavailable to be obtained individually. In view of the challenges faced by civil society organizations (CSOs), especially those of financial sustainability, the present study carried out a literature review on the benefits and challenges in the articulation in interorganizational networks of CSOs in the period between the second half of 2022 and February 2023, both nationally and internationally. As a result, it was found that the main benefits of CSO articulation in inter-organizational networks were: efficiency, innovation, visibility, knowledge, obtaining resources, exchanging information, among others, demonstrating the relevance of these organizations in presenting alternatives to optimize resources and benefits. As for the challenges, it was shown that trust, credibility among partners, the establishment of rules, competition and possible co-optation among larger and more structured CSOs were described as possible challenges to be faced in the articulation of inter-organizational networks, highlighting the role of dialogue as a strengthener of partner organizations.

Keywords interorganizational networks; civil society organizations; benefits and challenges.

INTRODUÇÃO

Redes podem ser compreendidas como um sistema de agentes e ou pontos que são vistos como elos entre apresentados por indivíduos, grupos ou organizações e suas relações para estabelecer vínculos e conexões (Marteleto; Silva, 2004). Fischer e Melo (2004, p. 21) asseveram que as “redes são um tipo de textura, com conotação substantiva (totalidade), supondo permanente movimento de entrelaçamento (transformação) e tensões entre estabilidade e mudança (autorregulação)”.

As redes organizacionais entraram em cena a partir da década de 1990, no cenário da globalização, trazendo novos arranjos organizacionais. A denominação do termo “redes” faz alusão a uma metáfora aos novos tempos em que se torna necessário a refinação das relações entre organizações mediante regras, objetivos comuns e interdependência (Santos, 2003).

Analisando a simbologia das redes, os elos ou são considerados agentes ou atores com vínculos e relações entre eles (Kilduf; Tsai, 2003; Nelson; Hsu, 2005; Nelson, 2011) que são conectados por nexos, que podem ser representados, por exemplo, por uma troca informal de informação (Marteleto, 2001). Tais atores podem ser reunidos por ligações que formam grupos e subgrupos, onde são realizadas as medições (Wasserman; Faust, 1994).

Granovetter (1983), ao descrever os padrões de conexões existentes entre indivíduos e/ou organizações, destaca duas categorias de análise que são os laços fortes e fracos que podem ocorrer em um determinado tempo na medida em que os interesses comuns afloram caminhando para uma maior complexidade das relações.

Em uma perspectiva organizacional, existem diversas formas de construção de redes entre organizações que podem agrupar setores semelhantes ou variados. Assim, o presente artigo objetiva apresentar benefícios e desafios das redes interorganizacionais, articuladas em transações, fluxos e ligações, podendo compartilhar recursos, pessoas, tecnologias conhecimento entre outros pontos (Cândido; Abreu, 2000).

A articulação em redes interorganizacionais vem sendo utilizada como estratégia pelas OSC's, tanto no Brasil como em outros países, para compartilhar recursos que garantam a sua sobrevivência em meio às complexas dinâmicas sociais vivenciadas.

Zancant et al. (2013) analisam as redes interorganizacionais como estruturas coordenadas e organizadas pela cooperação objetivando partilhar recursos, alavancando ações que garantam não somente sua progressão bem como o desenvolvimento de inovações para o enfrentamento dos desafios e restrições advindas do ambiente externo e interno. Assim, analisar benefícios e desafios possibilitados pela ação conjunta permite também apreender a dinâmica oriunda dessa ação.

Para Brass et al. (2004), dentre os principais motivos para a cooperação interorganizacional estão a aquisição de recursos, a busca por reduzir a incerteza, o aumento da legitimidade e alcance de objetivos coletivos, permitindo acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias que trazem vantagens de economias de aprendizagem, escala e escopo, permitindo às organizações o alcance de objetivos estratégicos, partilhando investimentos e riscos.

No entanto, Carvalho (1997) alerta sobre um possível limite a ser enfrentado, resultado da relação entre estruturas organizacionais maiores e mais estruturadas e outras de perfil menor e menos estruturado, o que altera a dinâmica de poder e cooperação entre laços mais fortes e mais fracos.

Considerando a relevância da atuação dessas organizações, o estudo se justifica ao permitir conhecer os principais benefícios e desafios enfrentados pelas Organizações da Sociedade Civil (OSC's), fundamentais para intervenções mais efetivas e de maior impacto às organizações envolvidas.

Nesse sentido, em uma primeira etapa, para a realização do presente trabalho, foi produzida pesquisa bibliográfica, de carácter teórico, qualitativo e exploratório sobre os benefícios e desafios da articulação em redes interorganizacionais pelas OSC's no Brasil, por meio de busca e seleção do material bibliográfico no período compreendido entre o segundo semestre de 2022 até fevereiro de 2023. Como última etapa, foi realizada uma leitura minuciosa, aprofundada e interpretativa dos artigos selecionados, objetivando a construção do referencial teórico.

Sendo assim, o trabalho está estruturado em: metodologia da pesquisa; seguido do referencial teórico que se inicia pelas redes interorganizacionais: conceituação do termo “rede”

e a sua acepção no âmbito organizacional, perpassando pelos principais objetivos almeçados pela sua formação; após, breve contextualização sobre as OSCs: surgimento em âmbito mundial, surgimento no Brasil, Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e panorama atual no contexto brasileiro; ao fim do referencial teórico, foi realizada uma análise dos principais benefícios e desafios encontrados nessa tipologia de articulação, apresentando para tanto estudo de casos; após, as conclusões, e, por fim, as referências que embasaram a pesquisa.

Como resultado, constatou-se que os principais benefícios da articulação das OSC's em redes interorganizacionais foram: eficiência, inovação, visibilidade, conhecimento, obtenção de recursos, dentre outros, demonstrando a relevância dessas OSC's em apresentar alternativas visando a obtenção recursos. Quanto aos desafios, restou demonstrado a confiança, credibilidade, estabelecimento de regras, competição e possível cooptação entre OSC's de maior porte e mais estruturadas, destacando o papel do diálogo como fortalecedor das organizações parceiras.

METODOLOGIA

O presente artigo trata-se de uma revisão bibliográfica, qualitativa e exploratória construída a partir das principais literaturas concernentes ao tema em âmbito nacional e internacional. “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas [...]” (Cervo; Bervian; da Silva, 2007, p. 60).

Como critério de busca e seleção do material bibliográfico, o período estabelecido foi segundo semestre de 2022 até fevereiro de 2023, em *sites*, revistas científicas, teses, dissertações e artigos científicos. Para tanto, os termos utilizados foram: ONG's, OSC's, redes, redes interorganizacionais, articulação, desafios e benefícios.

Os critérios utilizados para a coleta de dados foram: a) revistas científicas e autores mais relevantes; b) critérios de inclusão, como parâmetro temático, e linguístico (obras nos idiomas português e inglês); c) critérios de exclusão, foram artigos que não se referem especificamente a benefícios e desafios.

A leitura reflexiva de resumos, introduções e considerações finais, possibilitou um recorte do material selecionado.

Como última etapa, foi realizada uma leitura minuciosa, aprofundada e interpretativa dos artigos selecionados, objetivando a construção do referencial teórico destacando os benefícios e desafios das OSC's na articulação em redes interorganizacionais. O diálogo qualitativo com os termos pesquisados, permitiu uma análise interpretativa “em sentido restrito, entendida como tomar uma posição própria a respeito das ideias enunciadas, superando a estrita mensagem do texto, lendo nas entrelinhas, forçando o diálogo, explorando toda a fecundidade das ideias expostas, cotejando-as com outras, enfim dialogando com o autor” (Severino, 2002, p. 56).

AS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Conforme preceituado por Fischer e Melo (2004, p. 21), o termo rede “deriva do latim *rete*, que significa entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido”. Ainda segundo os autores, as “redes são um tipo de textura, com conotação substantiva (totalidade), supondo permanente movimento de entrelaçamento (transformação) e tensões entre estabilidade e mudança (autorregulação)” (Fischer; Melo, 2004, p. 21).

Por sua vez, Brass et al. (2004, p. 795) definem redes “como um conjunto de nós e o conjunto de laços que representa alguma relação ou falta de relação entre os nós”. Em consonância com Brass et al. (2004), Marteleto e Silva (2004, p. 41) conceituam as redes como “sistemas compostos por ‘nós’ e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação”.

No que se refere às redes organizacionais, com a complexidade que se apresenta as atuais dinâmicas sociais, tornou-se cada vez mais comumente a estratégia da articulação em redes entre organizações que atuam como estruturas abertas, integrando e promovendo a ação de novos atores (nós), de forma dinâmica e recíproca no intento de alcançar objetivos complexos (Dias, 2010; Silva; Fernandes, 2015).

Em uma perspectiva organizacional, a definição de rede está relacionada ao ambiente organizacional crescentemente instável, que dificulta e limita que as organizações consigam realizar as suas metas individualmente (Sousa, 2005).

Granovetter (1983), ao descrever os padrões de conexões existentes entre indivíduos e/ou organizações, destaca duas categorias de análise que são os laços fortes e os fracos. Os laços fracos funcionam como pontes, pois auxiliam na propagação de uma malha extensa e diversificada de relações uma vez que a comunicação entre os pontos são esporádicas. Os laços fortes são caracterizados por conexões que apresentam uma maior intensidade, intimidade e frequência, permitindo que os fluxos de informações e recursos incidam com maior velocidade, impulsionadas pela confiança e credibilidade, ou mesmo pelo acordo formal estabelecido (Granovetter, 1983; Kaufman, 2012).

Pode-se observar que as relações entre os atores de uma rede podem ocorrer em um período longo ou não, à medida que os interesses comuns se apresentarem e a complexidade das relações se estabelecerem.

Em uma perspectiva organizacional, existem diversas formas de construção de redes entre organizações de variados setores e semelhantes. O quadro 1 conceitua as relações Intersetoriais, Interorganizacionais e Itraorganizacionais.

Quadro 1 - Definição operacional das redes intersetoriais, inter e intraorganizacionais

| Redes | Definição Operacional |
|----------------------|---|
| Intersetoriais | A rede é caracterizada pela relação de troca e interação entre organizações pertencentes a setores diferentes. |
| Interorganizacionais | A rede se dá por intermédio de transações, fluxos e ligações que ocorrem entre uma organização e uma outra ou mais organizações no ambiente onde se encontra, podendo compartilhar recursos, pessoas, tecnologias e outros. |
| Intraorganizacionais | Envolve aspectos internos, partindo do princípio de que internamente uma organização pode ser vista como uma rede de pessoas, departamentos e setores específicos mantendo uma constante rede de relações. |

Fonte: elaborado pelos autores, baseado em Cândido e Abreu (2000).

Observa-se no quadro 1 as tipologias de redes, que somente se constituem por meio de interações que visam à troca e ajuda mútua, à comunicação a partir de interesses compartilhados, envolvendo relações entre diferentes setores (intersetoriais), entre diferentes organizações (interorganizacionais) ou ainda, envolvendo relações internas (intraorganizacionais) (Cândido; Abreu, 2000).

As relações entre as organizações têm como finalidade alcançar objetivos complexos, que seriam quase sempre inatingíveis de forma isolada (Miguellito, 2001; Tureta; Rosa; Ávila, 2006).

A participação de OSC's em ações em rede se fundamenta segundo Tachizawa (2012, p. 177), nos atributos de "autonomia, valores e objetivos compartilhados, vontade, conectividade, dinâmica participativa, multi-liderança; fluxo constante, livre e não linear de informação, descentralização de níveis e dinamismo que ultrapasse fronteiras físicas ou geográficas". Gulati (1998) e Steenma, Marino e Weaver (2000) também destacam a autonomia das organizações e as relações de interdependência entre os atores, de forma cooperada e colaborativa como características indispensáveis para a formação de redes.

Diante dos vários desafios sistêmicos enfrentados pela sociedade contemporânea, as redes organizacionais atuam como um recurso alternativo frente aos novos arranjos que ocorrem nas esferas política, econômica e social (Santos, 2003). Portanto, pode-se dizer que o arranjo das organizações em rede se torna mais eficiente do que uma organização integrada de forma verticalizada (Eccles, 1981; Balestrin; Verschoore, Reyes Jr, 2010, Américo; Takahashi, 2014).

ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSC'S)

As OSC's, presentes no Brasil desde o período Colonial, atuam nas causas sociais de naturezas diversas e podem ser exemplificadas nos orfanatos, educandários e Santas Casas de Misericórdia (Falconer, 1999; Thiesena, 2009; Silva, 2010).

Essa presença foi observada ao longo da história da humanidade, ainda que não possuíssem uma definição específica. O termo ONG apareceu pela primeira vez em 1945, em documento das Organizações das Nações Unidas (ONU), indicando a presença das associações atuantes em vários e diversos setores da sociedade.

O nome ONG, refere-se em língua inglesa, a essas organizações, e foi popularizado entre nós, para expressar a presença da sociedade civil organizada atuando nas questões sociais. De acordo com a legislação brasileira, ONG não tem menção nos dispositivos legais que se referem a essas organizações, estando legalmente nominadas como fundações e associações.

A promulgação da CF/1988 modifica a forma de participação e representação política, quando se garantem direitos como liberdade de expressão e livre associação, assegurando uma gestão autônoma, própria, específica e sem interferência estatal.

No ano de 1992, ocorre um acontecimento de grande relevância que foi a Eco-92, no Rio de Janeiro, momento em que as OSC's se afirmaram e se popularizaram ganhando visibilidade nos meios de comunicação (Landim, 2002; Matos, 2005).

No movimento de expansão das OSC's no Brasil, destacam-se atores fundamentais como a Igreja e a cooperação internacional (Vieira, 2008).

No processo de reforma do Estado brasileiro, proposto pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, na década de 1990, as OSC's ganharam destaque e passaram a exercer papéis e funções mais delimitadas, principalmente, na execução de políticas públicas, sobretudo aquelas voltadas para saúde, educação e assistência social (Paula, 2005).

A proposta de se construir um regime jurídico que orientassem as ações em parceria a administração pública e às OSC's, desagua no movimento da Plataforma por um Novo Marco Regulatório das OSC's e resulta na promulgação da Lei 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC).

A presença, crescimento, visibilidade e importância das ações das OSC's em atividades sociais que intentam minimizar as desigualdades impulsionam “uma redefinição das regras do jogo e uma transformação da própria lógica de funcionamento do mercado, do Estado e da comunidade” (Almeida, 2011, p. 87).

Evers (1995, p. 161) analisa a lógica de funcionamento e o papel das OSC's na articulação do estado, mercado e comunidade destacando a “associação não coerciva, a representação dos interesses políticos e sociais, a solidariedade, a ajuda e a autoajuda”. O autor ainda situa o lugar estrutural das OSCs como “uma área intermediária” e não como um setor restrito e hierarquicamente definido, conhecido como Terceiro Setor. As noções de espaço público e de sociedade civil, utilizadas por Evers (1995), indicam que as democracias modernas propiciaram um florescimento do espaço público (Evers, 1995, p. 161).

Outros estudiosos europeus Evers (1995); Enjolras (1995); Laville, Nyssens (2000); Bacchiega; Borzaga (2003) apontam a importância de superar localizações hierárquicas e evitar tomar o todo pela parte em relação ao lugar das OSC's no sistema de proteção

social e em sua relação com o Estado, mercado e comunidade. Decorre daí a importante e sugestiva “área intermediária” proposta por Evers (1995). Haddad (2007) refletiu sobre o sentido do trabalho das OSC’s na conjuntura das últimas décadas no Brasil fomentando a participação democrática, atuando em parceira e de forma complementar com o Estado, ampliando os espaços de interlocução entre os atores sociais.

Segundo dados fornecidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), até novembro de 2020 o Brasil contava com 815.676 OSC’s, sendo que a sua distribuição acompanha, em geral, a distribuição da população. A região Sudeste abriga 41,5% das organizações, seguida pelo Nordeste (24,7%), pelo Sul (18,4%), pelo Centro-Oeste (8,2%) e pelo Norte (7,2%) (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2020).

Atuando em diversas as áreas, bem como localidades, essas organizações não conseguem se sustentar de forma isolada. O olhar voltado para as relações a partir da construção de parceiras e redes é um dos caminhos para a potencialização da capacidade das OSC’s alcançarem resultados de impacto (Falconer, 1999).

Benefícios encontrados na articulação de redes por Organizações da Sociedade Civil

As OSC’s se deparam, cotidianamente, com o desafio de repensar as suas relações, de forma a criar sinergias, aprofundar a reciprocidade e a solidariedade destas relações vislumbrando a parceria como forma de sustentabilidade frente aos desafios de aquisição de recursos, acesso a informações, tecnologias, voluntariado e gestão. Em decorrência, a articulação em redes interorganizacionais vem sendo utilizada como estratégia pelas OSC’s para a aquisição de meios que garantam a sua sobrevivência.

Buscando compreender as motivações que levam organizações a cooperarem entre si, Oliver (1990) sugere seis determinantes ou contingências generalizáveis para a formação ou participação de relacionamentos interorganizacionais: (i) necessidade; (ii) assimetria; (iii) reciprocidade; (iv) eficiência; (v) estabilidade; e (vi) legitimação institucional.

Godói-de-Sousa e Valadão Júnior (2011), em consonância com Brass et al. (2004), afirmam que articulação em redes interorganizacionais são uma forma de buscar a sustentabilidade econômica, uma vez que estas têm dificuldades em gerar receitas e são vulneráveis às fortes oscilações das fontes de renda tradicionais. Apontam ser este um dos desafios recorrente e constante, sendo que a dimensão humana expõe o desafio da colaboração (Godói-de-Sousa et al., 2005). Se, por um lado, de forma individual e isolada, as OSC’s apresentam limitações na captação dos recursos necessários, por outro, a partir da união e colaboração, tais recursos podem ser mais facilmente acessados (Klanovicz et al., 2018).

Outro importante aspecto que a atuação em redes propicia é a transformação e o desenvolvimento da região e territórios. Dessa forma, a cooperação entre organizações apresenta-se como uma tendência em termos de desenvolvimento local, de modo que desperta o interesse de organismos de cooperação técnica, bem como dos órgãos de financiamento e

fomento, que estabelecem políticas diferenciadas para a formação de redes de cooperação ou arranjos produtivos locais (APLs) (Teixeira et al., 2009).

A mudança de uma região economicamente deficitária em uma área fértil e fecunda depende não apenas de recursos naturais, da qualidade da mão de obra disponível, mas, também dos “ativos relacionais”, ou seja, o conjunto de laços e conexões presentes (Vale, 2007, p. 75).

Destaca-se que, apesar da diversidade de fatores, motivos ou finalidades para a formação de redes interorganizacionais, geralmente, eles não são considerados isoladamente, é possível, também, haver várias razões que sejam atendidas concomitante ou alternadamente nos arranjos estabelecidos. Cada parte de uma rede tem suas razões e expectativas particulares ao integrar um determinado arranjo (Oliver, 1990).

Ademais, não basta apenas que haja uma articulação e consequente colaboração entre organizações, é necessário que estas desenvolvam a capacidade absorptiva (Cohen; Levinthal, 1990), definida como a capacidade da organização em absorver e reconhecer o valor do conhecimento novo e externo adquirido, assimilá-lo e aplicá-lo (Cohen; Levinthal, 1990; Chen; Liu; Tsai, 2008; Andersén, 2012).

O quadro 2 apresenta os principais benefícios da articulação interorganizacional apontados por diversos autores.

Quadro 2 - Principais benefícios da articulação em redes interorganizacionais por OSC's.

| Benefícios na articulação das OSC's em redes | Autores |
|---|--|
| Reciprocidade. | Dias (2015). |
| Economia de escala e eficiência. | Eccles (1981); Balestrin (2005); Balestrin; Verschoore; Reyes Jr. (2010); Américo; Takahashi, (2014); Dias (2015). |
| Maior confiabilidade social, credibilidade e legitimidade da organização. | Galaskiewicz (1985); Oliver (1990); Powell, (1990); Kotler; Lee (2008); Balestrin; Verschoore; Reyes Jr (2010), Teixeira et al. (2009); Américo; Takahashi, (2014). |
| Aprimoramento da gestão e visão estratégica. | Teixeira et al. (2009). |
| Maior visibilidade. | Kotler; Lee (2008); Teixeira et al. (2009). |
| Facilitação a acesso a recursos (financeiros, humanos e informações). | Galaskiewicz (1985); Oliver (1990); Rodrigues (1998); Injosa (1999); Injosa (2001); Teodósio (2004); Kotler; Lee (2008); Malmegrin (2010); Pestoff; Brandsen; Verschuere (2013). |
| Acesso a canais de distribuição. | Kotler; Lee (2008). |
| Facilitação para a obtenção de conhecimento, aprendizagem e inovação. | Powell, (1990); Teodósio (2004); Balestrin (2005); Balestrin; Verschoore; Kotler; Lee (2008); Reyes Jr, (2010), Américo; Takahashi, (2014). |

| Benefícios na articulação das OSC's em redes | Autores |
|--|--|
| Ressonância das ações tendo em vista a transformação e o desenvolvimento regional. | Vale (2007); Teixeira, <i>et al.</i> (2009). |
| Facilidade no alcance de metas coletivas. | Galaskiewicz (1985); Oliver (1990); Kotler; Lee (2008). |
| Incremento do capital social. | Bourdieu, (1998); Nahapiet; Goshal, (1998); Freire (2014). |
| Redução da incerteza. | Galaskiewicz (1985); Oliver (1990). |
| Articulação de novas redes locais. | Kotler; Lee (2008). |
| Acesso a novas metodologias de intervenção. | Teodósio (2004). |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Os diversos benefícios destacados no quadro 2 ratificam a importância da articulação em redes entre as OSC's, vislumbrando a sustentabilidade e a obtenção de recursos que seriam mais difíceis de serem acessados de forma individual. A sinergia criada impulsiona a organização a cumprir as metas estabelecidas e obter os resultados esperados com mais facilidade e rapidez.

Cabe destacar os resultados obtidos em estudos de casos realizados em três organizações brasileiras, a saber: ONG LAR de Amparo e Promoção Humana, Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (IABS) e Centro de Promoção Humana São Joaquim Sant'Ana (JOCA).

Godói-de-Sousa e Valadão Júnior (2011), ao analisarem como as redes organizacionais, têm proporcionado a sustentabilidade no estudo de caso da organização LAR, de Amparo e Promoção Humana, localizada na cidade de Uberlândia-MG, apontam que a relação entre os parceiros do mesmo setor ocorreu de forma autônoma, o que permitiu um maior desenvolvimento de ideias e de soluções originais.

Vieira et al. (2018, p. 13), estudando a importância das redes interorganizacionais para o desenvolvimento de inovações sociais, por meio de estudo de caso do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (IABS), com sede na cidade de Brasília, apontaram que “as redes são indispensáveis na definição e implementação de estratégias para resultados sustentáveis no longo prazo e na ampliação do alcance de maior variedade de dimensões impactadas”. Os autores destacam ainda a “importância das parcerias, por potencializarem a resolução de problemas comuns e o acesso a recursos escassos, com destaque para os financeiros e humanos”.

Silva et al. (2015, p. 61) inquiriram sobre a formação de redes organizacionais no auxílio na prestação de serviços, estudando Centro de Promoção Humana São Joaquim Sant'Ana, JOCA, localizado na cidade de São Paulo. Concluem os autores que “o trabalho em rede

proporcionou encaminhamentos e retornos mais rápidos, além de maior visibilidade aos projetos da instituição”. Destacaram também que por meio das parcerias em redes houve um “melhor atendimento e qualidade de atividades ofertadas, quando da capacitação das equipes para as funções e atividades diárias”.

A partir dos estudos realizados, verificou-se a existência de uma abordagem com maior ênfase dos benefícios aferidos pela rede na perspectiva de obtenção de recursos, sendo que uma abordagem mais substantiva, no campo dos valores em comum, tais quais podem ser observadas no campo da economia solidária, no que se refere ao âmbito das OSC's, não restou identificado de forma concisa.

Portanto, fica nítido que a atuação de redes interorganizacionais resultou na eficiência e eficácia dos serviços prestados, na obtenção de recursos, aprendizado, troca de informações, inovação, conhecimento, visibilidade, capital social, dentre outros benefícios.

Desafios encontrados na articulação de redes por Organizações da Sociedade Civil

Apesar dos inúmeros benefícios apresentados pelas redes de cooperação entre organizações, Carvalho (1997) alerta para uma possível problemática; a relação entre OSC's maiores e mais estruturadas e organizações menos preparadas administrativa ou financeiramente, uma vez que pode resultar em uma forma de gestão que não observe o modo, condições e formalidades comumente requisitadas e exigidas, como eleição, autonomia, designação de representantes sem a devida consulta a todos os participantes da rede, princípios que são inerentes a uma gestão em rede, valorizando os laços fracos como os fortes, de forma equilibrada e participativa.

Balestrin (2005) preceitua que as questões de competição, informações, controle e confiança nos parceiros torna o problema de construção de redes efetivas altamente complexas. Santos (2003), em consonância com Balestrin (2005), destaca a confiança nos parceiros como atributo indispensável e valor a ser construído nas relações efetivadas.

De acordo com Santos (2003, p. 255), o fenômeno de redes organizacionais numa sociedade como a brasileira, tem a tarefa desafiante de investir no rompimento de relações marcadas pelo clientelismo e paternalismo, em direção a relações simétricas que possam fortalecer os laços de confiança e credibilidade.

Ademais, a criação e a manutenção da estrutura de redes impõem desafios administrativos relacionados a diferentes processos, tais como negociação, geração de consensos, estabelecimento de regras de atuação, distribuição de recursos, interação, construção de mecanismos decisórios coletivos, estabelecimento de prioridades e monitoramento e avaliação (Fleury; Ouverney, 2007; Vieira et al., 2018).

O quadro 3 apresenta um resumo das principais dificuldades apresentadas na articulação de redes interorganizacionais.

Quadro 3 - Principais desafios da articulação em redes interorganizacionais por OSC's.

| Desafios na articulação das OSC's em redes | Autores |
|---|--|
| Possível cooptação entre associações maiores e mais estruturadas e organizações menos preparadas. | Carvalho (1997); Balestrin (2005). |
| Competição entre organizações participantes. | Balestrin (2005). |
| Desconfiança nos parceiros. | Santos (2003); Balestrin (2005). |
| Retenção de informações. | Balestrin (2005); Vieira <i>et al.</i> (2018). |
| Relacionamentos clientelísticos e paternalistas. | Santos (2003). |
| Negociação e geração de consensos, estabelecimento de regras de atuação, distribuição de recursos, interação, construção de mecanismos decisórios coletivos, estabelecimento de prioridades e acompanhamento. | Fleury; Ouverney (2007). |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

Nessa perspectiva, Menezes (2002, p. 4) pontua que “uma característica essencial para o bom funcionamento das redes é a qualidade dos diálogos”. Corroborando a visão apresentada por Menezes (2002), Peci (2002, p. 10) salienta que “[...] a comunicação e transparência de ações são condições necessárias, embora não suficientes, para a existência da rede interorganizacional para o fortalecimento de um sistema de troca baseado na confiança”.

Portanto, se faz necessário que as OSC's fortaleçam, primeiramente, as próprias redes estabelecidas no ambiente interno para que, as conexões estabelecidas com outras organizações colaborem no enfrentamento dos desafios, com capacidade para transpor, adaptar e moldar a mudança para que o trabalho em rede possa ser uma estratégia para enfrentar problemas complexos, e capacitar os seres humanos para inovar coletivamente (Moore; Westley, 2011).

CONCLUSÕES

O presente artigo teve como escopo descrever os benefícios e os desafios encontrados na articulação de redes interorganizacionais por OSC's no contexto brasileiro. Por meio de revisão bibliográfica, foram abordados os conceitos sobre redes no âmbito organizacional, e brevemente analisado o contexto histórico de florescimento das OSC's.

Assim, foi possível verificar que o quantitativo de benefícios supera os desafios apresentados, demonstrando que a articulação em redes interorganizacionais possibilitam diversos benefícios como eficiência, inovação, visibilidade, conhecimento, obtenção de recursos, troca de informações, auxiliando na sustentabilidade dessas organizações.

Quanto aos desafios, restou demonstrado que a confiança, credibilidade entre parceiros, estabelecimento de regras, competição estão em constante tensão frente a uma estrutura

administrativa maior e mais estruturada em relação a uma estrutura menor e requerente de aperfeiçoamento. Neste contexto, destaca-se o papel do diálogo como fortalecedor das organizações parceiras.

Destaca-se ainda a necessária e sempre atenção a novos estudos da temática e uma análise aprofundada dos atributos e valores que conformam e explicam a ação em redes interorganizacionais.

Como sugestão para futuras pesquisas, propõe-se estabelecer métricas de avaliação dos impactos efetivos provenientes da articulação de redes intersetoriais e intraorganizacionais das OSC's, aprofundando a temática de redes entre os diversos setores. O estudo de características próprias e específicas de redes regionais também é um ponto a ser observado para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. Estado, mercado e terceiro setor: a redefinição das regras do jogo. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, [s.l.], n. 95, p. 85–104, 2011.

AMÉRICO, B. L.; TAKAHASHI, A. R. W. Conhecimento, aprendizagem organizacional e poder na rede: um estudo de caso na Secretaria de Educação e Cultura de Coahuila, México. *Revista de Administração Pública*, [s.l.], v. 48, p. 411–437, 2014.

ANDERSÉN, J. Protective capacity and absorptive capacity: managing the balance between retention and creation of knowledge-based resources. *The Learning Organization*, [s.l.], v. 19, n. 5, p. 440–452, 2012.

ÁVILA, S. C.; TURETA, C.; ROSA, A. R. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. *Revista de Administração da UNIMEP*, [s.l.], v. 4, n. 1, p. 1–16, 2006.

BALESTRIN, A. *A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais*. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 8, n. especial, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552004000500011. Acesso em: 11 fev. 2023.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 14, p. 458–477, 2010.

BRANDSEN, T.; PESTOFF, V.; VERSCHUERE, B. Co-production as a maturing concept. In: OSBORNE, S. (org.). *New public governance, the third sector, and co-production*. Londres: Routledge, 2013. p. 19–28.

BRASS, D. J. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, [s.l.], v. 47, n. 6, p. 795–817, 2004.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD). Anais... Florianópolis: ANPAD, 2001.

CARVALHO, N. V. O terceiro sujeito: um novo ator para um velho cenário. In: DOWBOR, L. et al. (org.). *Desafios da globalização*. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 199–214.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, [s.l.], v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

DIAS, C. N. *A influência das redes interorganizacionais e da complementaridade de recursos no desempenho da inovação: um estudo comparativo Brasil–Espanha no setor de pesquisa agropecuária*. 2015. Tese (Doutorado) – [Instituição], 2015.

ECCLES, R. G. The quasi-firm in the construction industry. *Journal of Economic Behavior and Organization*, [s.l.], v. 2, p. 335–357, 1981.

FALCONER, A. P. *A promessa do terceiro setor*. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, USP, 1999.

FISCHER, T.; MELO, V. P. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento sócio-territorial. *Organizações & Sociedade*, [s.l.], v. 11, n. especial, p. 13–41, 2004.

FLEURY, S.; OUVERNEY, A. M. Gestão de redes: a estratégia de regionalização da política de saúde. In: *Gestão de redes: a estratégia de regionalização da política de saúde*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007. p. 204.

GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relations. *Annual Review of Sociology*, [s.l.], v. 11, p. 281–304, 1985.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. As formas, a natureza e os tipos de articulações da aliança entre ONG e governo: um estudo de caso. *Interface*, Natal, v. 8, n. 2, 2011.

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

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998.

INOJOSA, R. M. Redes de compromisso social. *Revista de Administração Pública*, [s.l.], v. 33, n. 5, p. 115–141, 1999.

INOJOSA, R. M. Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersetorialidade. *Cadernos Fundap*, [s.l.], v. 22, p. 102–110, 2001.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). *Mapa das organizações da sociedade civil*. Brasília, DF: Ipea, 2023. (Nota técnica). Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/>. Acesso em: 22 abr. 2023.

KAUFMAN, D. A força dos “laços fracos” de Mark Granovetter no ambiente do ciberespaço. *Galáxia*, [s.l.], n. 23, p. 207–218, 2012.

KILDUFF, M.; TSAI, W. *Social networks and organizations*. Londres: Sage, 2003.

KLANOVICZ, C.; VERSCHOORE FILHO, J. R. S.; FRANZATO, C. Práticas estratégicas em redes de cooperação. *FACES Journal*, [s.l.], v. 17, n. 1, p. 48–69, 2018.

KOTLER, P.; LEE, N. *Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LANDIM, L. Múltiplas identidades das ONGs. In: *ONGs e universidades: desafios para cooperação na América Latina*. São Paulo: ABONG, 2002. p. 17–50.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, [s.l.], v. 30, n. 1, p. 71–81, jan./abr. 2001.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da Informação*, [s.l.], v. 33, p. 41–49, 2004.

MIGUELETTO, D. C. R. *Organizações em rede*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

MOORE, M.-L.; WESTLEY, F. Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems. *Ecology and Society*, [s.l.], v. 16, n. 1, 2011.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, [s.l.], v. 23, n. 2, p. 242–266, 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, [s.l.], v. 15, n. 2, p. 241–265, 1990.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, [s.l.], v. 45, p. 36–49, 2005.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, [s.l.], v. 12, p. 295–336, 1990.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

VALE, G. M. V. Redes organizacionais e desenvolvimento territorial. *Redes*, [s.l.], v. 12, n. 3, p. 74–98, 2007.

VIEIRA, N. S.; BARBOSA, A. C. Q.; PARENTE, C. Inovação social em rede no âmbito de um instituto brasileiro. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, [s.l.], v. 13, n. 3, p. 50–66, 2019.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social network analysis: methods and applications*. New York: Cambridge University Press, 1994.

ZANCAN, C. et al. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Pública*, [s.l.], v. 47, n. 3, p. 647–669, maio/jun. 2013.