

# Organizações da Sociedade Civil no Estado do Paraná: Um Estudo Multicasos

Augusto César Marins Machado

Eduardo Angonesi Predebon

Universidade Federal do Paraná - UFPR

## RESUMO

*Este artigo se propõe analisar o papel das organizações da sociedade civil, bem como os componentes que determinam as decisões e a escolha de seus relacionamentos interorganizacionais. Em especial, busca-se compreender como as decisões organizacionais afetam a sustentabilidade organizacional e como essa sustentabilidade pode ser ou não limitada pelo conteúdo estratégico das organizações da sociedade civil. Para tanto, utilizou-se um estudo de caso, envolvendo múltiplos casos, cujo objeto de análise foi o relacionamento interorganizacional e o conteúdo estratégico, no sentido de identificar o caráter da participação das organizações da sociedade civil e seus reflexos em suas ações estratégicas e na sustentabilidade organizacional. A perspectiva de análise é seccional com avaliação longitudinal. O estudo também se caracteriza como sendo, predominantemente, de natureza descritivo-quantitativo, onde o nível de análise foi o campo organizacional, e a unidade de análise as organizações participantes desta pesquisa. Dessa forma, este estudo procura fomentar e estimular o debate de ações, estratégias e relações interorganizacionais que levem em conta a realidade brasileira e visem à melhoria da qualidade da gestão nas sociedades civis.*

Palavras-Chave: Organizações da Sociedade Civil. Relacionamentos Interorganizacionais. Conteúdo Estratégico.

## 1. INTRODUÇÃO

Compreender a nova ordem mundial exige lançar o olhar pela história das últimas décadas e examinar o dinamismo das relações de poder que resultaram da vitória do capitalismo globalizado, atualmente o único modelo disponível para fazer mover a economia mundial com padrões mínimos de eficiência.

Acompanhando este movimento e estas mudanças de significado e importância, passa-se a observar uma mudança de postura das organizações da Sociedade Civil em relação às questões relativas à sua sustentabilidade. Contemporaneamente, as organizações da Sociedade Civil têm procurado incorporar estas preocupações às suas discussões estratégicas, em caráter formal e integrado, assumindo, por vezes, um súbito protagonismo.

Dessa forma, a questão da sustentabilidade tem atuado dinamicamente nas considerações estratégicas acerca do crescimento organizacional, constituindo temas e oportunidades que vão dando forma as capacidades institucionais e às estruturas sociais presentes nas organizações da Sociedade Civil.

Posto isso, as questões relativas à sustentabilidade tornaram-se requisitos irreversíveis e de fundamental importância para as organizações da Sociedade Civil brasileiras, alterando sua estimação e significado, provocando alterações e discussões relativas à estratégia organizacional, fundamentadas numa percepção mais acurada de seus componentes.

Não obstante esta análise ampla, muitas questões referentes à sustentabilidade permanecem não respondidas pela ausência de elementos teóricos e empíricos suficientes à

sua resolução. Por exemplo, quais são os fatores considerados na tomada de decisão na sustentabilidade das organizações da Sociedade Civil? Ou, ainda, quais estratégias de sustentabilidade das organizações da Sociedade Civil são consistentes com o ambiente organizacional?

A progressiva consciência destas questões e, principalmente, de suas respostas, se torna um componente crítico do processo de sustentabilidade das organizações da Sociedade Civil e impõe uma necessidade de suprimos e minimizarmos a ausência de conhecimentos acerca destes aspectos quando analisados em cada organização especificamente.

Desse modo, ao procurar responder a estas indagações se procurará, neste artigo, elaborar um método de análise que possa ser utilizado na avaliação, análise e previsão de qualquer ação organizacional na área de sustentabilidade de organizações da Sociedade Civil, cujo conhecimento poderá auxiliar na integração da intenção à ação estratégica.

No Brasil, as questões concernentes às estratégias de sustentabilidade de organizações da Sociedade Civil são, ainda, pouco pesquisadas, dessa forma, parece oportuno contribuir para o provimento de elementos teóricos que auxiliem a pensar e sistematizar esta análise, colaborando para a construção e consolidação deste campo de estudo na pesquisa brasileira.

Dentro desta orientação, pretende-se identificar, organizar, descrever e analisar os elementos que influenciam e condicionam as estratégias de sustentabilidade nas organizações da Sociedade Civil brasileiras.

Para tanto, este artigo, além desta introdução, está estruturado da seguinte forma: uma primeira seção destinada a estabelecer o quadro de referência conceitual do estudo; na sequência, uma seção onde serão detalhados a situação do estudo e os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa; posteriormente, a discussão e análise dos dados coletados e encerrando, uma última seção, com as considerações finais.

## **2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA**

### **2.1. CONTEÚDO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

As organizações da sociedade civil, conhecidas também como organizações do Terceiro Setor, podem beneficiar-se de forma significativa dos preceitos referentes à estratégia, analisando as oportunidades e ameaças de seu ambiente e desenvolvendo estratégias condizentes às necessidades da sociedade (WRIGHT et al., 2000). Dentre as diversas formas de análise, perspectivas e modelos teóricos sobre estratégia, o presente estudo percorre sua análise por meio dos preceitos que envolvem o conteúdo estratégico.

O conteúdo estratégico refere-se ao posicionamento da organização em termos de produtos e mercados, dentro de contexto variável, no qual visa o melhor desempenho organizacional (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992; BULGACOV, 1997). Dessa forma, trata-se do estudo de produtos e mercados de cada organização e os resultados dessa relação. Estes produtos tratariam a atender um mercado apropriado, sob situações ambientais incertas.

Seguindo essa linha de raciocínio, Hatten (1982) menciona que a identificação, avaliação e reformulação da estratégia para a organização não lucrativa decorre da adaptação desenvolvida dos preceitos concernentes à administração estratégica corporativa. Esta autora considera a administração estratégica como o processo no qual condiciona e mantém um conjunto viável de relações entre a organização e o ambiente. Por sua vez este conjunto de relações pode ser considerado como um indicativo ligado a um dos elementos constitutivos do conteúdo estratégico – contexto variável.

O conteúdo estratégico em organizações do Terceiro Setor, apesar de poder apresentar diferentes costumes e práticas, ou formas estruturais e conjunturais distintas, geralmente abordam os seguintes elementos:

- **Produtos:** Envolve qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para a devida atenção, aquisição ou consumo: objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações ou idéias (KOTLER, 1978). De acordo com essa definição, os produtos considerados em organizações da sociedade civil se constituem por meio de serviços. Estes, por sua vez, podem ser verificados particularmente nos programas e projetos que este tipo de organização desenvolve.
- **Programas e Projetos:** Consiste em intervenções sistemáticas, planejadas com o objetivo de atingir uma mudança na realidade social (CANO, 2002).
- **Ambiente (Contexto variável):** Conjunto de fenômenos ou atributos externos à organização que em constante processo de mudança influencia, de modo potencial ou real esta organização (adaptado de HALL, 2004). O contexto variável das organizações da sociedade civil podem ser considerados todos os relacionamentos que elas desenvolvem e que influenciam os outros elementos constituintes do seu conteúdo estratégico.
- **Mercados:** Referem-se, particularmente neste estudo, ao público atendido, bem como organizações congêneres, organização com as quais se relacionam, enfim, seus *stakeholders*.
- **Resultados:** Podem ser definidos de forma mais apurada para as organizações da sociedade civil, como sendo os resultados alcançados, o valor obtido para o público alvo da organização, bem como para seus *stakeholders* de forma geral. Estes resultados será objeto de investigação enquanto proveniente da relação entre serviços e públicos atendidos. Tais elementos podem ser visualizados conforme figura abaixo:

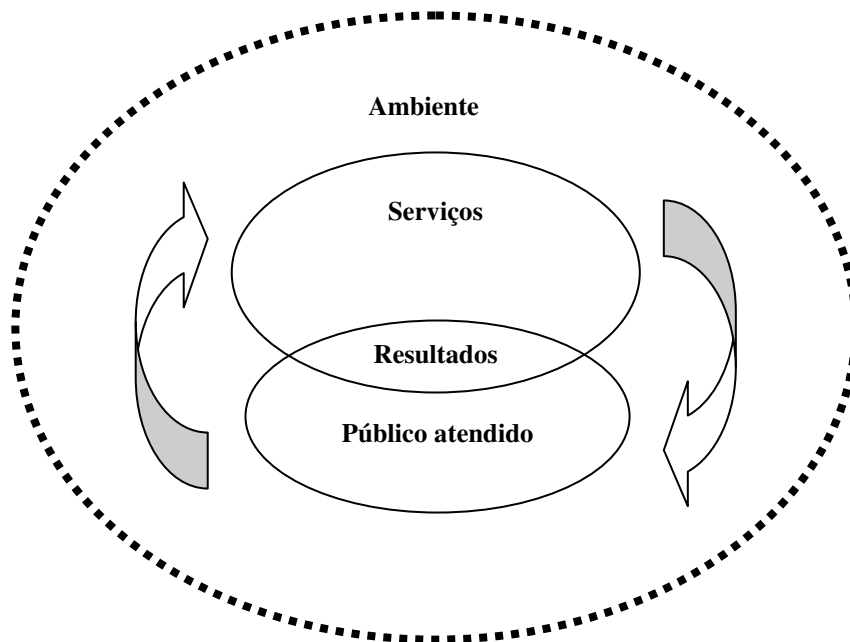


Figura I. Elementos do Conteúdo Estratégico em Organizações do Terceiro Setor.

Fonte: elaborado pelos autores, 2007.

Além da transposição de Hatten (1982) sobre estratégia para o mundo das organizações da sociedade civil, Hudson (1999) considera que a estratégia é particularmente importante nas organizações orientadas por valores (organizações do Terceiro Setor) porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progreda.

Segundo Hudson (1999), para o Terceiro Setor, a necessidade de se explicitar a missão da organização torna-se uma prioridade, pelo fato de que cabe à organização esclarecer para o financiador, assim como para outros participantes o que está sendo realizado com os recursos por eles disponibilizados. Pode-se constatar que o conjunto de elementos que constituem o conteúdo estratégico de uma organização de Terceiro Setor se faz presentes na sua missão (propósito organizacional).

Diante dessas questões, Hudson (1999) aponta alguns dilemas estratégicos nos quais as organizações se encontram. Dentre eles se deparam: uma pequena ajuda para muitos ou uma grande ajuda para poucos; tratar os sintomas ou a causa; fornecer serviços ou realizar campanhas por mudanças; concentrar ou diversificar os serviços; manter-se fiel às crenças ou ser atraído por novos recursos. Tanto as reflexões como os dilemas geram alguns desafios.

Seguindo outra linha de pensamento, Salamon (1997) menciona que alguns desafios são defrontados para que o Terceiro Setor possa passar de um estágio emergente ou de emergência e se transforme em uma realidade efetiva e consistente. Os principais desafios seriam de legitimidade; eficiência; sustentabilidade e colaboração.

Em face da escassez de informações precisas acerca de estudos empíricos sobre conteúdo estratégico em organizações do Terceiro Setor, ressalta-se a importância desta pesquisa para que possa gerar dados concretos e fontes fidedignas que possam conhecer melhor este assunto nessas organizações.

## 2.2.RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO TERCEIRO SETOR

As relações interorganizacionais referem-se a todos os tipos de contatos entre organizações, podendo se estender da forma concorrencial e antagônica para aquelas de natureza cooperativa (CUNHA, 2004). Este autor indica que diversos motivos são apresentados para a justificação da participação num arranjo interorganizational, dentre os quais encontra-se a incapacidade das organizações de se auto-sustentarem, o que as levam a buscarem no ambiente os recursos necessários para a sua sobrevivência.

Oliver (1990) apresenta outra significativa contribuição conceitual, no qual o presente estudo adota. Esta autora considera como relacionamento interorganizational as transações, fluxos e ligações relativamente duradouras que ocorrem entre duas ou mais organizações, no ambiente onde se encontram. Para este estudo, serão identificadas as relações interorganizacionais significativas, que seriam aquelas que podem promover uma mudança efetiva no conteúdo estratégico da organização.

Uma premissa teórica em estudos de Terceiro Setor consiste que as relações interorganizacionais são mais importantes do que hierarquias burocráticas para controlar e coordenar trabalhos (BLAU; RABRENOVIC,1991). As relações são usadas para integrar programas dentro de uma comunidade, coordenar os serviços dos clientes, obter recursos ou para lidar com agências governamentais. Logo, verifica-se, a partir dessas breves considerações, a importância de uma compreensão adequada sobre as relações interorganizacionais voltadas para as organizações de Terceiro Setor.

Com base no objetivo proposto pelo presente estudo, pode se verificar um emaranhado campo de discussões e temas sobre as relações interorganizacionais, particularmente na

literatura do Terceiro Setor, como relacionamentos específicos entre Terceiro Setor e Estado, ou entre empresas, com determinados conceitos que são tratados de forma similar, embora outros autores trabalhem alguns conceitos de forma oposta como é o caso dos termos alianças e parcerias (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

Prosseguindo nessa linha de raciocínio, há autores que definem aliança como sendo uma relação de longo prazo e com valores compartilhados, enquanto a parceria seria uma forma de colaboração de curto prazo. Outras publicações afirmam exatamente o oposto, as parcerias consistindo em relações substantivas e construídas no longo prazo, com valores compartilhados, enquanto as alianças seriam movidas por razões táticas, com foco específico e realizadas no curto prazo.

Embora os termos possam ser trabalhados de forma oposta por alguns autores, os elementos constitutivos para as relações interorganizacionais em organizações de Terceiro Setor, sejam definidos por parceria ou cooperação, são similares: tempo (maior ou menor) de duração; existência ou não de complementaridade técnica, financeira ou operacional; grau de identidade entre os parceiros; compartilhamento ou não de crenças e valores; modo pelo qual o planejamento, os objetivos e os papéis são definidos; dimensão do impacto.

Outro ponto recorrente as questões envolvendo os estudos sobre RIOs, pode se constatar que tais estudos sobre relações interorganizacionais, encontrados na literatura acadêmica de organizações, são proferidos eminentemente dentro do contexto privado. Contudo, podem se verificar estudos como os de Melo, Fischer e Soares Junior (2003), pelo qual detectaram com 180 organizações da sociedade civil que o estabelecimento de parcerias é importante para o desenvolvimento de projetos e ações sociais e que o nível de relacionamento interorganizacional tem relação com os tipos de fontes financiadoras que as organizações possuem.

A partir da definição de relações interorganizacionais de Oliver (1990), as formas de relacionamento entre o Estado e as Organizações de Terceiro Setor podem ser identificadas a priori: como organização social (OS); ou organização social de interesse público (OSCIP). Contudo, isto não denota que só existam essas formas de relacionamento com o Estado, pode-se haver outras como os termos de convênio ou as certificações de utilidade pública.

As organizações sociais são pessoas jurídicas organizadas sob a forma de fundação privada ou associação sem fins lucrativos, que recebem esse “título jurídico especial”, conferido pelo Poder Público, mediante atendimento dos requisitos previstos expressamente em lei (ALVES, 2000). De outra forma, isto significa a pretensão da criação de uma parceria entre o Estado e as instituições privadas de fins públicos.

Uma outra forma de relacionamento entre o Estado e as Organizações de Terceiro Setor surgiu com a Lei n.9.790/99, conhecida atualmente como Lei do Terceiro Setor, no qual qualifica as associações civis, assim como as fundações como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Além dessa qualificação é instituído também o Termo de Parceria. Estas OSCIPS possuem um benefício em relação a outras formas jurídicas ou contratuais de organizações sociais que seria a remuneração dos dirigentes (ALVES, 2000).

Como exemplo de estudos entre as Organizações de Terceiro Setor pode se identificar a pesquisa de Barbosa e Medeiros (2004). Estes autores verificaram que são desenvolvidas diversas relações interorganizacionais entre o Governo Federal e as organizações de Terceiro Setor, envolvidas na implementação de programas públicos, implicando a necessidade de mecanismos de coordenação interorganizacionais efetivos.

Um campo próspero sobre as relações interorganizacionais, que vem paulatinamente e com consistência ganhando espaço, encontra-se no universo de trocas, fluxos ou transações duradouras entre as organizações de Terceiro Setor e as empresas.

O relacionamento entre organizações do Terceiro Setor e empresas pode ser representado de forma abrangente por meio de programas de responsabilidade social empresarial. Ashley (2001) considera responsabilidade social empresarial como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de ações e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela.

Esse tipo de relacionamento pode assumir variadas formas, levando a diversas formas de categorização. Austin (2001) caracteriza o grau e o modo de interação entre empresas e organizações de Terceiro Setor na forma, o qual ele chama de Continuum da Colaboração. Para o presente estudo, torna-se conveniente a categorização desse autor que apresenta três estágios pelos quais esse tipo de relacionamento pode passar de filantrópico, transacional e integrativo.

No estágio filantrópico, a natureza do relacionamento o envolvimento entre as organizações geralmente se limita a pedidos de doação de recursos. De outra forma, no estágio transacional o comprometimento é mais ativo e o fluxo de valor passa a ter mais um caráter de mão dupla. O quadro abaixo sintetiza as principais características desses estágios.

Quadro I. Continuum da Colaboração – Características principais dos Relacionamentos

|  | <b>Filantrópico</b>   | <b>Transacional</b>  | <b>Integrativa</b>   |
|--|---|--|--|
| <b>Mentalidade de cooperação</b>       | Síndrome da gratidão e da caridade.<br>Colaboração mínima nas atividades                        | Mentalidade de parceria.<br>Maior entendimento e confiança mútua   | Mentalidade coletiva em vez de individual.   |
| <b>Alinhamento estratégico</b>         | Mínima compatibilidade requerida, além do interesse comum em uma área específica                | Coincidência de missão e valores.  | Ações estratégicas significativas.<br>Missões e valores compartilhados.  |
| <b>Valor da cooperação</b>             | Transferência pontual de recursos.<br>Intercâmbio desigual.                                     | Intercâmbio de competências e recursos.<br>Projetos de âmbito e risco limitados.                         | Projetos identificados e desenvolvidos em todos os níveis da organização.<br>Investimentos conjuntos para 'retorno' mútuo.   |
| <b>Administração do relacionamento</b> | Integrantes corporativos com ligação mínima com a causa.<br>Expectativas mínimas de desempenho. | Relacionamentos pessoais por toda a extensão das organizações.<br>Expectativas de desempenho explícitas. | Relacionamentos pessoais profundos em toda a organização.<br>Integração organizacional, incluindo compartilhamento de recursos.<br>Incentivo para estimular parcerias. |

Fonte: adaptado pelos autores, 2007.

Por fim, diante do cenário das organizações sociais enquadradas no Terceiro Setor verifica-se que a ação ou efeito de interceder, por meio de programas e projetos, vem sendo compreendida cada vez mais como um processo – amplo e heterogêneo – de interdependência mútua entre instituições estatais, organizações da sociedade civil e entidades privadas. Ao se designarem novas formas de relações entre setores (Primeiro Setor; Segundo Setor; Terceiro Setor), organizações e indivíduos, a idéia de relacionamento interorganizacional, seja por meio de alianças e parcerias, cooperações e redes, vêm assumindo importância central na implementação de ações sociais (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se nesta seção a metodologia de pesquisa empregada neste artigo, provendo as especificações de pesquisa e descrevendo os dados utilizados na condução da pesquisa. Os resultados empíricos são apresentados na próxima seção do artigo.

Para a presente pesquisa, utilizou-se um estudo de caso, envolvendo múltiplos casos, cujo objeto de análise foi o relacionamento interorganizacional e o conteúdo estratégico, no sentido de identificar o caráter da participação das organizações da Sociedade Civil e seus reflexos em suas ações estratégicas e na sustentabilidade organizacional. A perspectiva de análise é seccional com avaliação longitudinal. O estudo também se caracteriza como sendo, predominantemente, de natureza descritivo-quantitativo, onde o nível de análise foi o campo organizacional, e a unidade de análise as organizações participantes desta pesquisa.

A pesquisa foi desenvolvida junto a dezesseis organizações da Sociedade Civil que concordaram em participar voluntariamente do estudo e que responderam a uma entrevista semi-estruturada e a um questionário. A coleta de dados ocorreu durante a VI Mostra de Ação Voluntária – um evento anual promovido pelo Centro de Ação Voluntária – CAV, que reúne todos os setores da Sociedade em uma grande exposição e troca de experiências na área de integração social – entre 04 de julho e 07 de julho de 2007, no município de Curitiba, no Estado do Paraná.

Foi aplicado um questionário composto de três partes, ao principal gestor dessas organizações. Antes das perguntas específicas, foram efetuadas perguntas abertas para a caracterização da organização e do informante, sem a exigência de identificação deste informante. A primeira parte do questionário foi aplicada com a finalidade de relatar as relações que sua organização mantinha ou mantém com as demais organizações da Sociedade Civil, da Sociedade Civil e do Estado. A segunda parte do questionário, aplicado de forma igualitária a todas as organizações, continha questões a respeito de estratégias, mercados, recursos e informações; possibilitando ao pesquisador a caracterização e o levantamento do conteúdo estratégico das organizações respondentes. A terceira e última parte do questionário continha questões do tipo *Likert* que procuravam medir com que grau de intensidade algumas características organizacionais (também a respeito de estratégias, mercados, recursos e informações das organizações) se apresentavam nestas organizações.

#### 3.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Apesar do rigor do método empregado nesta pesquisa, algumas situações vivenciadas durante seu desenvolvimento sugerem certas limitações e sua superação resultará em recomendações para pesquisas futuras.

Em primeiro lugar, o delineamento de pesquisa – estudo de caso – utilizado nesta investigação, não obstante tenha propiciado uma abordagem completa e intensiva das variáveis analisadas nas organizações em estudo, não permite a generalização plena de suas conclusões para outras organizações, estando limitado às situações observadas. Seria recomendável a extensão da pesquisa aqui empreendida para uma amostra mais ampla,

abarcando um número maior de organizações, o que poderia contribuir para uma melhor sistematização e identificação das relações causais entre os diversos construtos.

Outra limitação refere-se à tentativa de verificar informações por intermédio de entrevistas com indivíduos, pois estes nem sempre conseguem descrever com precisão acontecimentos passados, por não se recordarem ou por terem recordações oblíquas dos eventos. Seria importante que estudos futuros considerassem outras possibilidades, tais como respondentes de outros escalões das organizações ou externos às organizações.

Evidentemente, a subjetividade do pesquisador não pode ser negada. Ao contrário, não obstante o cuidado e o rigor aplicados e, aconselháveis, ao delineamento de pesquisa utilizado, sua aplicação prática, a proximidade da realidade investigada e a reflexão constante, podem ter influenciado sua sistematização. No entanto, ressalvadas as limitações verificadas, procurou-se superar estas distorções apontadas, por intermédio da metodologia de pesquisa utilizada.

Entretanto, tais limitações não retiram o interesse, tampouco o sentido, da pesquisa realizada, pois, esta se diferencia da maioria das pesquisas, anteriormente realizadas, encontradas na literatura especializada neste tema.

#### 4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, os resultados da pesquisa empreendida neste artigo serão analisados e discutidos, sendo que cada resultado será apresentado e imediatamente debatido, ressaltando que apenas os resultados obtidos por meio da terceira porção do questionário aplicado serão expostos neste trabalho.

O instrumento de coleta de dados empregado para auto-avaliação dos gestores organizacionais foi composto por questões fechadas, divididas em duas partes: a) avaliação dos componentes do conteúdo estratégico organizacional; avaliação dos componentes do relacionamento interorganizacional e o Poder Público; avaliação dos componentes do relacionamento interorganizacional e as empresas privadas; e, avaliação dos componentes do relacionamento interorganizacional entre as organizações sociais; as quais utilizaram uma escala de concordância de 1 a 7 pontos, na qual “1 = insuficiente” e “7 = suficiente”, ou, em algumas situações, uma escala de concordância de 1 a 7 pontos, na qual “1 = inadequada” e “7 = adequada”; b) avaliação da percepção do relacionamento interorganizacional, na qual utilizou-se uma escala de concordância de 1 a 7 pontos, na qual “1 = discordo plenamente” e “7 = concordo plenamente”.

Posto isso, com o intuito de aprofundar a compreensão do posicionamento das organizações em relação ao seu conteúdo estratégico e seus desdobramentos em termos de desempenho organizacional, procurou-se averiguar a percepção da organização acerca de uma série de componentes deste construto. A Tabela I relaciona os parâmetros em questão.

**Tabela I. Componentes do Conteúdo Estratégico Organizacional**

| Componentes                        | Média | Desvio Padrão |
|------------------------------------|-------|---------------|
| Estrutura                          | 6,00  | 1,50          |
| Atendimento e Qualificação         | 6,25  | 1,06          |
| Acesso às Informações              | 6,18  | 1,16          |
| Localização                        | 6,56  | 0,62          |
| Qualidade do Atendimento.          | 6,43  | 0,96          |
| Serviços Prestados                 | 6,37  | 0,80          |
| Quantidade de Indivíduos Atendidos | 5,81  | 1,04          |



Fonte: a presente pesquisa, 2007.

As médias obtidas nos componentes do conteúdo estratégico organizacional, exposto na Tabela I, indicam que os gestores organizacionais percebem os fatores pesquisados como um modo de analisar, ordenar e entender a realidade e o contexto organizacional e ser também um instrumento de gestão. Ressalte-se que esta disposição favorece o posicionamento organizacional, pois essa perspectiva acerca dos componentes fornece elementos concretos para a gestão e para a revisão de estratégias. Os valores relativos aos desvios padrões da Tabela I sugerem que os respondentes possuem percepções homogêneas quanto aos aspectos avaliados.

Por sua vez, a Tabela II apresenta os resultados obtidos nos componentes do relacionamento interorganizacional entre as organizações da sociedade civil e o Poder Público. Estes componentes referem-se aos contatos estabelecidos pelas organizações da sociedade civil, sejam de natureza cooperativa, competitiva ou antagônica, dada à incapacidade das organizações da sociedade civil de se auto-sustentarem, o que as leva a buscar em seu ambiente os recursos necessários à sua perenidade. Dessa forma, as médias apresentadas na Tabela II ressaltam que as relações entre Estado e organizações da sociedade civil requerem maior mobilização e intervenção para se sustentar e aprimorar, para que a participação das organizações da sociedade civil na formulação, na implementação e no controle de políticas públicas, possa acarretar mudanças nas práticas políticas e organizacionais e, ao mesmo tempo, exigindo novos arranjos institucionais. Igualmente, os valores relativos aos desvios padrões da Tabela II indicam que os respondentes possuem percepções homogêneas quanto aos aspectos em análise.

**Tabela II. Componentes do Relacionamento Interorganizacional e o Poder Público**

| Componentes   | Média | Desvio Padrão |
|---|-------|---------------|
| Acesso a Recursos ( Materiais, Humanos e Financeiros) | 3,56  | 1,96          |
| Recursos Disponibilizados                             | 3,87  | 2,09          |
| Disponibilidade de Contato com Dirigentes             | 4,43  | 1,78          |
| Periodicidade de Relacionamento                       | 3,93  | 2,23          |

Fonte: a presente pesquisa, 2007.

Prosseguindo na análise, a Tabela III apresenta os resultados obtidos nos componentes do relacionamento interorganizacional entre as organizações da sociedade civil e as empresas privadas. Assim, percebe-se que as médias apresentadas na Tabela III destacam a necessidade do desenvolvimento de redes institucionais que reúnam diversos atores, envolvendo articulações entre organizações participantes da lógica de mercado e as organizações da sociedade civil, o que poderia levar ao desenvolvimento de estruturas e ações organizacionais, o que poderia conduzir a mudanças intraorganizacionais e interorganizacionais e à formação de novos tipos de arranjos organizacionais que combinem agentes, características e objetivos de ambos os setores. A homogeneidade de percepção dos respondentes está indicada pela regularidade dos desvios padrões presentes na Tabela III.

**Tabela III. Componentes do Relacionamento Interorganizacional e as Empresas Privadas**

| Componentes  | Média | Desvio Padrão |
|--|-------|---------------|
| Acesso a Recursos (Materiais, Humanos e Financeiros) | 4,25  | 1,98          |
| Recursos Disponibilizados                            | 3,87  | 2,12          |
| Disponibilidade de Contato com Dirigentes            | 4,56  | 1,89          |
| Periodicidade de Relacionamento                      | 4,06  | 1,98          |

Fonte: a presente pesquisa, 2007.

A Tabela IV proporciona a visualização dos resultados obtidos nos componentes do relacionamento interorganizacional entre as organizações da sociedade civil e as demais organizações sociais. Neste ponto, as médias apresentadas na Tabela IV permitem verificar a necessidade de maior iniciativa no desenvolvimento de parcerias ou alianças organizacionais, evitando a descontinuidade na condução de programas e desenvolvendo um maior grau de institucionalização. Analogamente, a homogeneidade de percepção dos respondentes está indicada pela regularidade dos desvios padrões presentes na Tabela IV.

**Tabela IV. Componentes do Relacionamento Interorganizacional entre Organizações Sociais**

| Componentes   | Média | Desvio Padrão |
|---|-------|---------------|
| Acesso a Recursos ( Materiais, Humanos e Financeiros) | 4,68  | 1,53          |
| Recursos Disponibilizados                             | 4,31  | 1,77          |
| Disponibilidade de Contato com Dirigentes             | 5,06  | 1,38          |
| Periodicidade de Relacionamento                       | 4,50  | 1,86          |

Fonte: a presente pesquisa, 2007.

Por fim, a Tabela V expõe os resultados obtidos na mensuração da significância da percepção dos gestores das organizações da sociedade civil e o relacionamento interorganizacional. As médias identificadas na Tabela V permitem identificar a forma de gestão organizacional das organizações da sociedade civil e como esta se comporta frente aos mecanismos de pressão internos e externos, bem como, da homogeneidade de estrutura e processos e o quanto são influenciados pelas características das informações compartilhadas e dos resultados de suas ações. Os desvios padrões apresentados na Tabela V indicam certo grau de heterogeneidade de percepção por parte dos respondentes.

**Tabela V. Percepção do Relacionamento Interorganizacional**

| Componentes                     | Média | Desvio Padrão |
|---------------------------------|-------|---------------|
| Com Instituições Públicas       | 4,48  | 2,15          |
| Com Instituições Privadas       | 4,68  | 2,12          |
| Compartilhamento de Informações | 5,62  | 1,92          |
| Resultado das Ações             | 4,25  | 2,54          |

Fonte: a presente pesquisa, 2007.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como epílogo da pesquisa, pode-se apresentar a importância relativa dos fenômenos comportamentais, estratégicos e relacionais nos processos de sustentabilidade organizacional e, na base dessa explanação, conceber um conjunto de métodos sensíveis e sistemáticos visando registrar a dinâmica estrutural presente na formulação das estratégias relacionais e sociais das organizações da Sociedade Civil brasileiras.

A participação das organizações da Sociedade Civil brasileiras insere-se dentro de um amplo contexto de obtenção de maior acesso aos recursos e informações, tanto nos mercados locais, regionais, nacionais e até internacionais. Dessa forma, são parte de uma ampla gama de negociações e composições hora entabuladas e sua importância deve ser compreendida à luz do papel das organizações da Sociedade Civil no Brasil e nas relações interorganizacionais. Conseqüentemente, as organizações da Sociedade Civil brasileiras procuram assegurar seus interesses individuais enquanto estabelecem sua posição no plano interorganizacional.

Por um longo período, as organizações da Sociedade Civil brasileiras procuraram estabelecer sua posição em relação à Sociedade e ao Estado de forma controlada,

considerando-os uma externalidade. A crescente interpenetração organizacional trouxe como conseqüência o desaparecimento da possibilidade de desenvolvimento autônomo e isolado; pois, a escala mínima de ligações profissionais e atitudes organizacionais recíprocas requeridas em setores mais dinâmicos, como as da Sociedade Civil, excede as dimensões dos relacionamentos locais, especialmente, em economias em escala continental como a brasileira; por conseguinte, a sustentabilidade organizacional é elemento e parte integrante dos desafios postos perante as organizações da Sociedade Civil brasileiras.

Desta forma, a profunda assimetria entre os poderes que exercem os principais atores econômicos, políticos e sociais sobre as organizações da Sociedade Civil brasileiras, provocam distintas percepções sobre o mesmo fenômeno, acarretando, conseqüentemente, dessemelhantes estratégias organizacionais e sociais.

Em conclusão, com a atual plêiade de transformações econômicas nacionais e globais, os pesquisadores e catedráticos estão questionando cada vez mais a utilidade dos paradigmas e das medidas tradicionais. As condições técnicas e ambientais prevaletentes em certos contextos histórico-sociais e econômicos exercem grande influência sobre as possibilidades dos pesquisadores serem bem-sucedidos na explicação dos fenômenos observados. Posto isso, essa nova realidade reforça a percepção da sutil linha demarcatória entre as diferentes áreas do conhecimento e de seus ângulos de análise, dessa forma, vincular relações específicas aos fenômenos requer a perfeita compreensão de sua evolução e desdobramentos conjuntos, assim como, uma clara percepção das relações funcionais entre as variáveis, bem como de seus desdobramentos práticos e teóricos.

Dessa maneira, examinar aspectos estratégicos e interorganizacionais significa compreender seus métodos e processos o mais naturalisticamente possível, pois, seus fundamentos lógicos devem ser empregados em circunstâncias particulares, em articulação com os contextos nos quais sejam explorados e validados. Assim, uma vez que estes contextos formam a estrutura fundamental por meio da qual a atuação das organizações da Sociedade Civil é delimitada e, dessa forma, delimitam a configuração e a elaboração de sua pesquisa, assim como de sua interpretação.

Em suma, não é possível apreender a natureza e a abrangência do desenvolvimento das organizações da Sociedade Civil sem a compreensão da interpenetração de sua heterogeneidade, pela qual a multiplicidade das pesquisas atuais se ergue em resposta a uma crescente complexidade ambiental, onde as pesquisas concernentes à Sociedade Civil, em especial as organizações da Sociedade Civil, constituem-se em um de seus alicerces basilares.

## **6. REFERÊNCIAS**

ASHLEY, P. A. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2001.

BLAU, Judith R.; RABRENOVIC, Gordana. *Interorganizational Relations of Nonprofit Organizations: An Exploratory Study*. Sociological Forum, v.6, n.2, 1991.

BULGACOV, S. *Conteúdo e Processo Estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná*. São Paulo, 1997 – Tese de Doutorado. Escola de Administração de Empresas / FGV.

CANO, I. *Introdução à avaliação de programas sociais*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

CHAKRAVARTHY, B.S. e DOZ Y. *Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal*. London: Strategy Management Journal, 1992, vol.13 special issue, pp. 5-14.

CUNHA, C. R. Padrão de relacionamento interorganizacional: estudo de caso do consórcio de transporte Centroleste. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1, 2004, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

HALL, Richard H. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HATTEN, M. L. Strategic Management in Not-For-Profit Organizations. Strategic Management Journal; vol.3, p.89-104, 1982.

HUDSON, M. Administrando Organizações do Terceiro Setor. São Paulo: Makron Books, 1999.

KOTLER, P. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas, 1978.

MELO, V.P.; FISCHER, T.; JUNIOR, J.S.S. Diversidades e Confluências no Campo do Terceiro Setor: Um Estudo de Organizações Baianas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. Anais...Atibaia: ANPAD, 2003.1 CD-ROM.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. Academy of Management Review, v. 15, n. 12, p. 241-265, apr. 1990.

SALAMON, L. M. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn (et.al.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

TENÓRIO, F. G. Gestão de ONG's: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

WRIGHT, Peter L.. Administração Estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.