

# A articulação de redes interorganizacionais como estratégia para a resolução de problemas enfrentados por organizações da sociedade civil do Vale do Mucuri (MG)

## *The articulation of interorganizational networks as a strategy for solving problems faced by civil society organizations in the Mucuri Valley (MG)*

Thais Rodrigues Fonseca<sup>1</sup>   

Faculdade Doctum / Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Teófilo Otoni, MG, Brasil

Naldeir dos Santos Vieira<sup>2</sup>   

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Teófilo Otoni, MG, Brasil

Eloisa Helena de Souza Cabral<sup>3</sup>   

Universidade Federal de Lavras (UFLA) / Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Teófilo Otoni, MG, Brasil

Edimilson Eduardo da Silva<sup>4</sup>   

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Teófilo Otoni, MG, Brasil

### RESUMO

As redes interorganizacionais atuam como meio de colaboração entre organizações, possibilitando a articulação para a obtenção de recursos tangíveis e/ou intangíveis. Diante dos desafios enfrentados pelas Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos (OSCs), a articulação de redes interorganizacionais é uma possibilidade de sobrevivência dessas organizações. Nesse contexto, este estudo analisa os efeitos da

Recebido em: 03/04/2026

Aceito em: 04/05/2026

Publicado em: 23/09/2026

DOI: [10.5281/zenodo.22818018](https://doi.org/10.5281/zenodo.22818018)

<sup>1</sup> Professora da Faculdade Doctum e do Instituto de Ensino Superior Integrado (Iesi). Advogada. Mestra em administração pública pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGAP) da UFVJM. Graduada em direito pelo Instituto Ensinar Brasil. Financiamento: UFVJM — Bolsa.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestre em administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Bacharel em administração de cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Professor associado da UFVJM — Departamento de Administração e PPGAP. Financiamento: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig), Edital 001/2023 — Demanda Universal, Processo APQ — 0016823.

<sup>3</sup> Doutora em ciências sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e especialista em gestão cultural. Professora permanente/colaboradora do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Lavras. Professora convidada/colaboradora do Mestrado Profissional em Administração Pública da UFVJM.

<sup>4</sup> Doutor em administração com ênfase em redes organizacionais e inovação na Universidade São Caetano do Sul (USCS). Mestre profissional em administração pública pela Universidade Federal de Lavras (Ufla). Graduação em administração pela Ufla. Membro Permanente do PPGAP. Professor adjunto do curso de administração e do Departamento de Administração (Depad) da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Exatas (FACSAE) da UFVJM. Financiamento: Fapemig, Edital 001/2023 — Demanda Universal, Processo APQ — 0016823.

inserção em redes interorganizacionais na resolução de problemas enfrentados por OSCs atuantes na região do Vale do Mucuri, região de Minas Gerais (MG), Brasil. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo qualitativo em duas OSCs atuantes nas cidades de Teófilo Otoni e de Pavão. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os profissionais e parceiros atuantes nas OSCs, denominadas “Associação Espaço Adolescente” e “Centro Educacional para a Infância e a Adolescência João Batista Becchi (Ceia)”. Os dados revelaram que a ação em rede das OSCs estudadas viabilizou a resolução de alguns problemas, possibilitando a sobrevivência dessas organizações, que estaria dificultada de forma individualizada.

**Palavras-chave:** organizações da sociedade civil; redes interorganizacionais; Vale do Mucuri.

## ABSTRACT

Interorganizational networks act as a means of collaboration between organizations, enabling articulation for obtaining tangible and/or intangible resources. Given the challenges faced by Non-Profit Civil Society Organizations (CSOs), the articulation of interorganizational networks is a possibility for the survival of these organizations. In this context, this study analyzes the effects of insertion into interorganizational networks on the resolution of problems faced by CSOs operating in the Vale do Mucuri region of Minas Gerais (MG), Brazil. A bibliographic research and a qualitative study were conducted in two CSOs operating in the cities of Teófilo Otoni and Pavão. Data were obtained through semi-structured interviews with professionals and partners working in the CSOs, named “Associação Espaço Adolescente” and “Centro Educacional para a Infância e a Adolescência João Batista Becchi (Ceia)”. The data revealed that the networking of the studied CSOs enabled the resolution of some problems, allowing the survival of these organizations, which would have been difficult if they operated individually.

**Keywords:** civil society organizations; interorganizational networks; Mucuri Valley.

Licenciado sob a [CC BY-NC 4.0](#).



**Conflito de interesses:** Declara inexistência.

**Financiamento:** A pesquisa contou com financiamento da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), por meio de bolsa de pesquisa, e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), no âmbito do Edital nº 001/2023 – Demanda Universal (Processo APQ-00168-23).

**Parecer CEP:** P. 6.453.268. 433.2023 (UFVJM).

**Uso de IA Generativa:** Declara não utilização.

**Agradecimentos:** Agradecimentos à Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) pelo apoio para a realização e apresentação do estudo, por meio do Edital 001/2023, Demanda Universal, Processo APQ – 0016823.

## 1 Introdução

As redes podem ser compreendidas como um sistema de agentes ou como pontos que são elos entre indivíduos, grupos ou organizações, cujas relações estabelecem vínculos e conexões (Marteleto; Silva, 2004). Fischer e Melo (2004, p. 21) consideram 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. Para Brass, Galaskiewicz, Greve e Tsai (2004), entre os principais motivos para a cooperação interorganizacional estão: a aquisição de recursos, a redução da incerteza, o aumento da legitimidade e o alcance de objetivos coletivos, permitindo acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias que trazem vantagens na aprendizagem, na escala e no escopo.

Considerando os diferentes tipos de organizações, a articulação em redes interorganizacionais vem sendo utilizada como estratégia pelas Organizações da

Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos (OSCs), tanto no Brasil como em outros países, para compartilhar recursos, pessoas, tecnologias e conhecimentos (Cândido; Abreu, 2000), que garantam a sua sobrevivência em meio às complexas dinâmicas sociais vivenciadas.

Nesse contexto, surge a importância da atuação das OSCs em regiões brasileiras pouco desenvolvidas, como é o caso do Vale do Mucuri, em Minas Gerais (MG), região marcada pelo conservadorismo e pela insuficiência de investimentos públicos, que, aliada às marcas oriundas do seu processo de colonização, desencadeou em um dos piores contextos socioeconômicos do estado.

De acordo com uma publicação da Fundação João Pinheiro (FJP), denominada Produto Interno Bruto dos Municípios de Minas Gerais (FJP, 2017), no ano de 2015, o Vale do Mucuri foi a terceira mesorregião com menor participação no Produto Interno Bruto (PIB) mineiro, contribuindo com apenas 0,96% para o PIB total do Estado. Essa mesorregião abrigou dois dos dez municípios de menor PIB *per capita* de Minas Gerais.

Apesar de serem propulsoras de transformações sociais e desenvolvimento regional, as OSCs, nessa região, apresentam algumas dificuldades, como a falta de mão de obra especializada, a falta de apoio dos órgãos governamentais, dificuldade de acesso a financiamentos e limitações em suas estruturas físicas. Ademais, verifica-se que a concentração dessas organizações está na cidade de Teófilo Otoni, maior polo comercial da região (Vieira; Duarte; Leonel, 2014).

Sendo assim, identificou-se a relevância de analisar os efeitos da articulação de redes interorganizacionais como uma alternativa para a resolução de problemas enfrentados por OSCs atuantes na região do Vale do Mucuri.

Com esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa sobre a articulação de OSCs em redes interorganizacionais. Para a seleção dos estudos de casos, utilizou-se o mapeamento das OSCs do Vale do Mucuri, realizado pelos pesquisadores do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Gestão e Desenvolvimento Regional (Neged) da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Duas OSCs foram escolhidas por meio de critérios definidos para a realização da pesquisa de campo, além da aplicação de entrevistas semiestruturadas com profissionais e parceiros atuantes nessas organizações.

A análise do contexto histórico-social no qual a rede está inserida permite compreender aspectos como desenvolvimento, formação, objetivos da rede, tendência e operacionalização (Cunha; Passador; Passador, 2011, p. 521), contribuindo para a identificação de elementos locais que podem influenciar o desenvolvimento e a articulação dessas OSCs.

## 2 As Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos

Tratando-se especificamente do Brasil, alguns autores como Landim e Carvalho (2007), Silva (2010) e Lopes e Franzoi (2016) remontam o surgimento das OSCs à época do período colonial. As primeiras organizações voluntárias no país foram as Santas Casas de Misericórdia, norteadas pelos objetivos da filantropia, da caridade e da assistência, advindos sobretudo da Igreja Católica, que exerceu importante papel na área de assistência social e filantropia (Mestriner, 2001).

A partir do século XX, o Estado passou a atuar, de forma mais intensiva, nas áreas de assistência e amparo à população mais vulnerável, ocasionando mudanças na forma de gestão, organização e administração das organizações, que, gradativamente foram assumindo formas mais profissionais de gestão (Silva, 2010).

A partir dos anos 1970, essas organizações ampliaram o seu espaço de atuação, momento em que a sociedade civil participou de várias esferas da vida coletiva, resultando em um novo padrão associativo (Ferrarezi, 2007). Nesse contexto de expansão das OSCs vivenciado no país, elas contaram com o apoio da igreja e da cooperação internacional (Vieira, 2008), contributos importantes para a solidificação das suas ações.

Foi a partir dos anos 1980 e 1990, após o Consenso de Washington e pressões por parte do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Mundial, indicando diretrizes neoliberais para os países em desenvolvimento como o Brasil, que grande parte das OSCs se reestruturaram para, em conjunto com o Estado, atuar em questões sociais, sob a égide da participação civil (Galvão; Araújo, 2018).

Novo impulso foi dado com a promulgação da Constituição Federal em 1988, que modifica a forma de participação e representação política. A partir disso, são reconhecidos e garantidos direitos como liberdade de expressão e livre associação, que asseguram uma gestão autônoma, própria, específica e sem interferência estatal (Pereira, 2018).

Frente ao crescimento das OSCs, o Programa Comunidade Solidária e o Conselho do Programa, criados em 1995, implementaram um marco legal para o setor, dando início a um processo de regulamentação e ao estabelecimento de procedimentos condizentes com a realidade do país e do cenário internacional (Pereira; Cabral; Alcântara, 2023).

Assim, surgiram normas importantes, porém insuficientes, que abarcavam o setor das organizações sociais, como a Lei das OSCIPs, a Lei das OS, a Lei do Voluntariado e o Código Civil de 2002. Entretanto, os repasses de recursos entre o Estado e as OSCs, entre os anos 2001 e 2010, foram alvo de investigação, gerando suspensão de repasses financeiros por parte do governo federal e um ambiente de desconfiança por parte da

população. Esse cenário ratificou a necessidade de criação de uma agenda para o marco legal, que contemplasse a participação das organizações e da sociedade civil (Pereira; Cabral; Alcântara, 2023).

A proposta de construir um regime jurídico que orientasse ações em parceria com a administração pública e as OSCs deu origem à Plataforma por um Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Plataforma MROSC). Constituída por mais de 80 instituições que defendiam a criação de uma legislação capaz de garantir autonomia e transparência na aplicação de recursos públicos, a Plataforma resultou na promulgação da Lei nº 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). A legislação regulamenta parcerias voluntárias que envolvam ou não a transferência de recursos financeiros entre as organizações da sociedade civil e a administração pública em regime de mútua cooperação, no intuito da consecução do interesse público. Ela também implanta uma nova disciplina para a relação entre os agentes públicos e as OSCs, garantindo maior segurança jurídica e reconhecendo as especificidades dessas organizações (Brasil, 2016).

A partir do MROSC, a relação entre organizações e Estado foi aperfeiçoada a partir da criação de termos de fomento, colaboração e acordos de cooperação para a efetivação de parcerias com os órgãos públicos. A escolha de organizações passa a ser por meio de editais direcionados para a construção de parcerias via chamamento público, gerando transparência e democratização.

O MROSC determina, ainda, um tempo mínimo de existência das OSCs, que devem ter o cadastro ativo comprovado pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, com base no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). As parcerias podem ter vigência de três anos quando se tratar da União, de dois anos para parcerias com o Estado e o Distrito Federal e de um ano para celebração de parcerias com municípios, requerendo a comprovação de experiência, capacidade técnica e regularidade fiscal e jurídica das organizações interessadas (Araújo; Lira, 2021). Leichsenring *et al.* (2020, p. 27) descreveram os principais aspectos normativos preceituados pelo MROSC, como a necessária avaliação e monitoramento de ações, processos que exigem prestação de contas.

No Brasil, em decorrência do MROSC, foi elaborado, em 2016, o Mapa das Organizações da Sociedade Civil. Trata-se de uma plataforma virtual coordenada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), objetivando oferecer transparência por meio da publicização de informações sobre as OSCs e de possíveis parcerias celebradas entre essas e a administração pública (Ipea, 2020).

Em 2020, o Brasil contava com 815.676 OSCs. Sua distribuição indica que a região Sudeste abriga 41,5% das organizações, o Nordeste (24,7%), o Sul (18,4%), o Centro-Oeste (8,2%) e o Norte (7,2%). Ressalta-se o reduzido número de vínculos formais de trabalho, evidenciando um setor formado por pequenas organizações e que conta com o trabalho voluntário (Ipea, 2020).

Diversos são os desafios enfrentados pelas OSCs atuantes no Brasil. Dentre os mais citados, estão: a gestão, o voluntariado e a captação de recursos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Desafios das Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos (OSCs)

| Áreas                | Referências                     | Desafio (s)                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão               | Balsini, Silveira, Rambo (2005) | Gestores com formação adequada e que detenham conhecimento necessário para lidar com aspectos gerenciais e estratégicos de uma organização.                                                                                                  |
|                      | Cabral (2015)                   | Romper com o modelo de gestão amador e profissionalizar os gestores, implementando processos estratégicos de planejamento e gestão de recursos.                                                                                              |
|                      | Marcuello (2001)                | Garantir o comprometimento dos membros, incentivar a liderança efetiva e ter uma estrutura organizacional flexível e bem definida.                                                                                                           |
|                      | Cabral (2003)                   | A gestão relega a função de controle a um plano secundário em relação às funções de direção, planejamento e organização.                                                                                                                     |
| Voluntariado         | Cruz, Estraviz (2003).          | Trabalho voluntário não é eficaz, devido à <b>falta de qualificação</b> e <b>comprometimento</b> dos voluntários, o que gera deficiências nos processos organizacionais.                                                                     |
| Captação de recursos | Adulis (2022).                  | Recursos financeiros para sua <b>manutenção</b> e <b>cumprimento de sua missão</b> , sendo fundamental a elaboração de estratégias eficazes e a construção de <b>parcerias</b> para garantir sua <b>sobrevivência</b> e seu <b>impacto</b> . |

Fonte: Elaboração própria, com base em pesquisa bibliográfica (2026).

Atuando em diversos segmentos da sociedade, as OSCs possuem como objetivo principal o desempenho das missões pelas quais fundamentam a sua existência. No entanto, é necessário que se articulem com outras organizações para potencializar a obtenção de sustentabilidade, sobretudo financeira, visando ao cumprimento da missão organizacional. Essas articulações podem resultar em redes de organizações, descritas no próximo tópico.

### 3 Redes de organizações

Fischer e Melo (2004, p. 21) indicam que 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”, sendo que as “[...] redes são um tipo de textura, com conotação substantiva (totalidade), supondo permanente movimento, entrelaçamento (transformação) e tensões entre estabilidade e mudança (autorregulação)”. Sendo assim, as redes são um sistema composto por nós (agentes ou pontos) que são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos ou organizações) e pelas relações (vínculos, conexões e elos) que se estabelecem entre eles (Marteletto; Silva, 2004).

Por sua vez, as redes organizacionais entraram em cena a partir da década de 1990, apresentando novos arranjos organizacionais. O termo “redes” faz alusão aos novos tempos, em que se torna necessária a refinação das relações entre organizações mediante regras, objetivos comuns e interdependência (Santos, 2003).

Analizando a simbologia das redes, os nós são considerados agentes ou atores que possuem vínculos ou relações entre eles (Nelson, 2011) e são conectados por elos, que podem ser representados, por exemplo, por uma troca informal de informação (Marteletto, 2001). Esses atores podem ser reunidos por ligações que formam grupos e subgrupos nos quais são realizadas as medições (Wasserman; Faust, 1994). Portanto, os nós são considerados os pontos, os agentes das redes, e os elos são as ligações existentes entre esses nós (Cunha; Passador; Passador, 2011).

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 (Balestrin; Verschoore; Reyes Júnior, 2010).

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

Existem diversas formas de construção de redes entre organizações de variados setores. O Quadro 2 conceitua as relações intersetoriais, interorganizacionais e intraorganizacionais.

Quadro 2: Definição operacional das redes intersetoriais, inter e intraorganizacionais

| Redes | Definição Operacional |
|-------|-----------------------|
|-------|-----------------------|

|                             |                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Intersetoriais</b>       | A rede é caracterizada pela relação de troca e interação entre organizações pertencentes a setores diferentes.                                                                                                              |
| <b>Interorganizacionais</b> | 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. |
| <b>Intraorganizacionais</b> | 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: Dados básicos: Cândido; Abreu (2000). Elaboração própria.

Como observado no Quadro 2, as redes, independentemente da sua tipologia, possuem como principal linguagem o estabelecimento de vínculos e relações entre diversos atores sociais que se estabelecem conjecturados por objetivos comuns construídos de forma coletiva. Esse processo de construção coletiva pode ocorrer entre diferentes organizações, setores ou departamentos internos. Já as formas hierárquicas ou de pirâmides são desarticuladas pela lógica das redes, uma vez que são formas de articulação multicêntricas (Junqueira; Padula, 2019).

Alguns elementos são constituintes do processo de formação das redes interorganizacionais. O primeiro elemento são os nós, que são os pontos da rede, e os agentes constituintes, os sujeitos sociais que se conectam, formando elos estabelecidos por algum tipo de relação (Marteleto; Silva, 2004).

As alianças estabelecidas poderão definir redes formais, que possuem uma dimensão contratual, são norteadas por regras de conduta e podem formar as redes informais, que são orientadas pela convivência sem a preexistência de um contrato formal, estabelecendo-se conforme interesses mútuos, baseados na confiança entre os atores (Balestrin, 2005).

Knoben e Oerlemans (2006) analisaram os conceitos de proximidade existentes entre as alianças constituídas em rede, dividindo-as em três perspectivas: a primeira se refere à proximidade geográfica — os fluxos tangíveis e intangíveis que podem ocorrer em maior magnitude nas redes em que existam convivência numa mesma localidade, tendo maior socialização entre os membros da rede. A segunda perspectiva trata-se da proximidade organizacional, que diz respeito às organizações que detêm *mindsets* e comportamentos semelhantes, usando os mesmos sistemas de representações e crenças (Torre; Rallet, 2005). Já a terceira perspectiva é a proximidade tecnológica atrelada à base de conhecimentos tecnológicos das organizações, com níveis diferentes. Ela pode favorecer o surgimento de novos conhecimentos e informações, mas pode, também, criar barreiras comunicacionais entre as organizações (Powell; Grodal, 2006).

Ha ainda a densidade dentro da rede formada, calculada por meio do número efetivo de ligações dentro da rede e o número máximo de ligações entre os nós (Britto, 2002).

Dentro de uma rede, circulam fluxos mediante ligações entre nós que ocorrem de duas formas: os fluxos tangíveis, compostos por produtos e insumos; e os fluxos intangíveis, formados por informações, conectando atores em modalidades tangíveis e intangíveis ou somente em uma delas (Britto, 2002).

Castells (1999) atribui, como fator essencial ao bom desempenho de uma rede, a observância quanto à conectividade e à coerência. O primeiro atributo se refere à capacidade de uma rede em facilitar a comunicação entre seus membros, evitando ruídos. O segundo diz respeito à existência de interesse em comum entre os objetivos da rede e seus atores.

Sobre as motivações que levam organizações a cooperarem entre si, Oliver (1990) sugere seis determinantes ou contingências generalizáveis: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimação institucional.

Entretanto, apesar da diversidade de fatores, motivos ou finalidades para a formação de redes interorganizacionais, geralmente eles não são considerados isoladamente, pois apenas um motivo pode ser suficiente para justificar a constituição de relacionamentos com outras organizações. Também é possível haver várias razões que sejam atendidas concomitante ou alternadamente nos arranjos estabelecidos. Sendo assim, cada parte de uma rede tem suas razões e expectativas particulares ao integrar certo arranjo (Oliver, 1990).

Quanto às relações de parceria estabelecidas pelas organizações, Godói-de-Sousa e Valadão Júnior (2011) afirmam que são uma forma de buscar a sustentabilidade econômica frente às dificuldades em gerar as próprias receitas. Esse parece ser um dos maiores desafios dessas organizações. Se, por um lado, o isolamento dificulta obtenção de recursos, por outro, por meio da união e colaboração, tais recursos podem ser mais facilmente acessados.

No contexto de atuação das OSCs, as redes interorganizacionais oferecem variados benefícios de conhecimento, inovação, desempenho e sobrevivência, propiciando que se fortaleçam institucionalmente e adquiram condições para sua sustentabilidade (Balestrin, 2005).

Um importante aspecto que a articulação em redes propicia é a transformação e o desenvolvimento da região e de seus 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 (Teixeira; Grzybovski; Beber, 2009).

Porém, é necessário que o desenvolvimento da capacidade absorptiva, definida como a capacidade da organização em absorver e reconhecer o valor do conhecimento novo e externo adquirido, possa assimilar e aplicar esse saber (Chen; Liu; Tsai, 2008; Andersén, 2012).

Vieira, Barbosa e Parente (2019, p. 63) 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”, destacando a “[...] importância das parcerias, por potencializarem a resolução de problemas comuns e o acesso a recursos, com destaque para os financeiros e humanos”.

A atuação de redes interorganizacionais resulta em eficiência e eficácia dos serviços prestados, obtenção de recursos, aprendizado, troca de informações, inovação, conhecimento, visibilidade, capital social, dentre outros benefícios.

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

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

Ademais, a criação e a manutenção da estrutura de redes impõem desafios administrativos relacionados a diferentes processos, 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 (Vieira; Barbosa; Parente, 2019).

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 de Menezes (2002), Peci e Costa (2002, p. 10) salienta que “[...] a comunicação e transparência de ações são condições necessárias, embora não suficientes para a existência da rede interorganizacional e fortalecimento de um sistema de troca baseado na confiança”.

## 4 Procedimentos metodológicos

Inicialmente, utilizou-se o mapeamento das OSCs atuantes nos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri no banco de dados de pesquisadores do Neged da UFVJM.

A seleção de duas OSCs, dentre as mapeadas, teve como critérios: a) seleção de OSCs apresentadas pelo MROSC; b) área de serviços sociais e educacionais; c) problemas com sustentabilidade; d) vivências em redes interorganizacionais; e) escolha de uma OSC da cidade polo da microrregião e de outra fora da cidade polo; f) informantes-chaves para as entrevistas e assinantes da Carta Copartícipe e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O campo empírico foi formado por profissionais e parceiros atuantes nas duas organizações selecionadas. Para tanto, a técnica de seleção foi a “bola de neve” (Merriam, 1998), tendo como entrevistado inicial um dos representantes da diretoria da organização.

A indicação de futuros entrevistados por parte do entrevistado inicial, representante da diretoria da organização, levou em conta os critérios: experiência como agentes articuladores das redes interorganizacionais, atuação de mais de um ano na organização e disponibilidade dos sujeitos para participar da entrevista.

Nesse sentido, utilizando-se dos critérios acima descritos e com a finalidade de assegurar maior clareza, organização e sistematização dos dados coletados, os perfis dos entrevistados serão apresentados nos quadros 3 e 4, contendo informações relevantes para a caracterização e demais elementos pertinentes à análise. A apresentação desses dados busca conferir maior transparência ao percurso metodológico adotado, bem como contextualizar o universo empírico investigado, contribuindo para a compreensão e interpretação dos resultados obtidos.

Quadro 3: Perfil dos entrevistados da Associação Espaço Adolescente

| Entrevistado(a) | Sexo     | Idade   | Formação                 | Papel que desempenha na OSC | Tempo de atuação na OSC |
|-----------------|----------|---------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Entrevistada A  | Feminino | 37 anos | Ensino médio completo    | Presidente                  | 5 anos                  |
| Entrevistada B  | Feminino | 36 anos | Ensino superior completo | Suplente do conselho fiscal | 12 anos                 |
| Entrevistada C  | Feminino | 56 anos | Ensino médio incompleto  | Coordenadora                | 24 anos                 |
| Entrevistada D  | Feminino | 35 anos | Ensino superior completo | Tesoureira                  | 25 anos                 |

Fonte: Elaboração própria (2024).

Quadro 4: Perfil dos entrevistados do Centro Educacional para a Infância e a Adolescência João Batista Becchi

| Entrevistado(a) | Sexo      | Idade   | Formação                 | Papel que desempenha na OSC                                         | Tempo de atuação na OSC |
|-----------------|-----------|---------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Entrevistada A  | Feminino  | 45 anos | Ensino superior completo | Coordenadora pedagógica e de projetos                               | 9 anos                  |
| Entrevistado B  | Masculino | 48 anos | Ensino superior completo | Membro da diretoria, vice-tesoureiro, professor e coordenador geral | 24 anos                 |
| Entrevistada C  | Feminino  | 58 anos | Ensino superior completo | Colaboradora da área de projetos                                    | 22 anos                 |

Fonte: Elaboração própria (2024).

Nas entrevistas, contou-se com um roteiro pré-definido, com flexibilidade para adaptações. Para essa etapa, a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da UFVJM. O objetivo primordial foi compreender as experiências dos participantes como agentes articuladores das redes interorganizacionais e os possíveis efeitos dessas redes para resolução dos problemas enfrentados pelas OSCs.

Para a análise e discussão dos resultados, definiu-se as seguintes categorias analíticas:

Quadro 3: Categorias analíticas das redes interorganizacionais

| Categorias analíticas                         | Referencial teórico                                                  |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Razões determinantes para a formação de redes | Balestrin (2005); Oliver (1990).                                     |
| Tamanho das redes                             | Marteletto e Silva (2004).                                           |
| Densidade                                     | Balestrin, Verschoore e Reyes Júnior (2010).                         |
| Força dos laços                               | Granovetter (1983).                                                  |
| Benefícios da articulação em rede             | Oliver (1990); Vieira, Barbosa e Parente (2019).                     |
| Desafios da articulação em rede               | Carvalho (1997); Balestrin (2005); Vieira, Barbosa e Parente (2019). |
| Objetivo(s) da rede                           | Balestrin (2005); Oliver (1990).                                     |
| Proximidade geográfica                        | Cunha (2006).                                                        |

Fonte: Elaboração própria.

As entrevistas na Associação Espaço Adolescente foram presenciais e realizadas nos meses de maio e junho de 2024, sendo quatro o número de profissionais entrevistados, todos membros da diretoria da organização. No Ceia, localizado na cidade de Pavão (MG), foram três o número de entrevistados.

Como método de análise das entrevistas, foi utilizada a perspectiva da pragmática da linguagem, desenvolvida em seis etapas por Mattos (2006): a) recuperação dos diálogos gravados por meio da transcrição; b) resgate do contexto em que o diálogo aconteceu;

c) registro dos relatos relacionadas às categorias analíticas em uma matriz de dupla entrada (em uma coluna os relatos aproximados por características de estratificação e em outra as categorias de análise); d) análise do conjunto dos relatos presentes em cada categoria; e) validação da interpretação por pares.

## 5 Resultados

A Associação Espaço Adolescente foi idealizada no ano de 1999 pela irmã Itací, freira pertencente à Associação São Vicente de Paula, enviada em missão na época à cidade de Teófilo Otoni. No referido ano, a irmã foi procurada por duas adolescentes moradoras do bairro Pindorama, localizado na região sul da cidade. Preocupadas com o alto índice de violência e periculosidade da região, elas buscavam alguma ação que pudesse afastar da criminalidade crianças e jovens daquela localidade.

Posteriormente às deliberações realizadas em reuniões, os membros fundadores da Associação (irmã Itací e um grupo de moradores do bairro) criaram um projeto desenvolvido inicialmente de forma informal, no intento de promover aos sábados, no turno da manhã, oficinas de convivência, estudo, cultura e lazer, objetivando ampla participação de adolescentes e crianças da região.

Como resultado desse projeto, foi criada a Associação Espaço Adolescente, que atua há 25 anos na cidade de Teófilo Otoni, sendo os oito anos iniciais desenvolvidos na informalidade. A organização não possui sede própria e realiza as suas atividades em espaço cedido pela Igreja Católica na Capela São Paulo, localizada no bairro Jardim São Paulo, zona sul da Cidade.

Como missão, a Associação tem como premissa o acolhimento de crianças e adolescentes por meio da realização de oficinas para o alcance da autonomia, do protagonismo infanto-juvenil e da construção do desenvolvimento psicossocial. Ademais, a entidade também busca propiciar o fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários por meio da convivência e da organização de grupos de produção para as famílias, sobretudo as mulheres.

Por sua vez, o Ceia foi criado na cidade de Pavão, caracterizada, no final da década de 1980, pela presença de um grande número de crianças que ficava parte do dia perambulando pelas ruas. Parte dessas crianças vivia no bairro popularmente denominado “Morro da Chapadinha”, que não contava com infraestrutura adequada e ficava localizado às margens da cidade.

No ano de 1987, a Igreja Católica, como parte da sua Campanha da Fraternidade anual, instituiu o lema “Quem acolhe o menor, a mim acolhe”, gerando um movimento da comunidade na busca por ações concretas que pudessem beneficiar principalmente essas crianças que necessitavam de amparo.

Dessa forma, por meio da articulação de membros da comunidade aliados a uma congregação italiana da Igreja Católica, que em missão mantinha algumas freiras na região, surgiu a ideia de ofertar àquelas crianças alimento e educação. Surgiu assim, inicialmente de maneira informal, o Ceia, com sede na casa paroquial da cidade.

Com o passar do tempo, o Ceia conquistou um terreno próprio por meio de doações, possibilitando, posteriormente, a sua formalização e, conseqüentemente, ampliando as atividades desenvolvidas. A entidade pôde, assim, atender um maior número de crianças. A organização, na década de 1990, possuía como objetivo principal o acolhimento de crianças que vagavam pelas ruas e não frequentavam a escola, direcionando-as à efetivação da matrícula em instituições escolares, além da oferta de uma boa alimentação.

Na década seguinte, a organização diversificou as suas atividades, agregando, além dos aspectos sociais e educacionais preexistentes, aspectos culturais, artísticos e esportivos, contribuindo para a formação das crianças e o enfrentamento das vulnerabilidades por elas apresentadas.

Como seus principais objetivos, estão: a) promover a inclusão social de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social e econômica do município, a partir de ações conjuntas com suas famílias e comunidades; b) desenvolver oficinas que contemplam os diversos aspectos da formação humana, voltadas à aprendizagem das artes e à valorização da cultura; c) reforçar a atividade escolar por meio de estudos e pesquisas que contemplem os conteúdos vistos na escola regular e ainda outros conteúdos que ampliem o universo cultural das crianças e adolescentes, dando foco ao desenvolvimento da criatividade e criticidade e trabalhando os campos cognitivo, moral intelectual e social, em especial leituras e produções artísticas.

No presente ano de 2024, o Ceia acolhe cerca de 170 crianças e adolescentes com idade entre 6 e 18 anos, em tempo integral, intercalando suas atividades com o horário escolar de cada beneficiado.

Apresenta-se a seguir um quadro-resumo da análise e interpretação do estudo, confeccionado a partir do estabelecimento de relações entre o conteúdo transcrito das gravações, as entrevistas com os participantes e o referencial teórico.

Quadro 4: Quadro-resumo com os principais resultados obtidos com as entrevistas

| Categorias          | Associação Espaço Adolescente                                       | Centro Educacional para a Infância e a Adolescência João Batista Becchi (Ceia) |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Origem              | Igreja Católica                                                     | Igreja Católica                                                                |
| Realidade           | Altos índices de criminalidade, pobreza e miséria em Teófilo Otoni. | Altos índices de criminalidade, pobreza e miséria em Pavão.                    |
| Foco                | Crianças e jovens.                                                  | Crianças e jovens.                                                             |
| Principais desafios | As verbas recebidas são                                             | Fato de, no ano de 2024, a maior                                               |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>enfrentados para a sustentabilidade financeira</b> | insuficientes. Elas impossibilitam a contratação de outros profissionais, os quais acreditam que essas são imprescindíveis para compor um quadro atuante na organização.                                                                                            | financiadora das despesas da organização, desde a sua criação, ter diminuído substancialmente o valor da doação pecuniária ofertada à instituição.                                                                                                    |
| <b>Articulação em redes</b>                           | São realizadas parcerias entre o Espaço Adolescente e a Igreja Católica, especificamente com a Capela São Paulo, a Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni, um vereador municipal, a empresa Arena Sports Bar e um grupo de amigos voluntários que residem na Europa. | Grupo de amigos da missão na Itália, intermediados pela Congregação Filhas de Nossa Senhora das Neves, creche e asilo do município e OSC denominada Terra Mãe, localizada na cidade vizinha, Novo Oriente de Minas.                                   |
| <b>Principais problemas enfrentados</b>               | Problema financeiro, ausência de sede própria, ausência de profissionais para atuarem junto à organização e falta de participação das crianças, dos adolescentes e das suas famílias.                                                                               | Dificuldade de captação de recursos financeiros para a sustentabilidade, dificuldade de obtenção de parceiros, dificuldade de voluntários para atuarem na organização, problema de gestão e ausência de formação contínua dos profissionais atuantes. |
| <b>Características da rede interorganizacional</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Tamanho da rede</b>                                | Pequena a médio porte                                                                                                                                                                                                                                               | Médio porte                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Força dos laços</b>                                | Imprescindíveis para a sustentabilidade da organização desde a sua criação. Contribuíram para que fossem alcançados os objetivos da rede.                                                                                                                           | Contribuíram para o alcance dos objetivos da rede.                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Abrangência da rede</b>                            | Região do Vale do Mucuri, sendo essas redes as mais atuantes. Algumas organizações também estavam localizadas em locais diversos no país.                                                                                                                           | A maioria das parcerias se encontra localizada na região do Vale do Mucuri.                                                                                                                                                                           |
| <b>Dimensões da densidade e do recurso</b>            | A rede possibilitou a aquisição de produtos materiais e imateriais.                                                                                                                                                                                                 | A rede possibilitou a aquisição de produtos materiais e imateriais.                                                                                                                                                                                   |
| <b>Desafios da rede</b>                               | Poucos laços que a constituem, podendo ter mais parcerias, que deveriam ser mais sólidas e frequentes.                                                                                                                                                              | Dificuldade na captação de mais parcerias com outras instituições, ausência de articulação das organizações na região e falta de conexão.                                                                                                             |
| <b>Benefícios da rede</b>                             | Viabilização do cumprimento da missão da organização, maior visibilidade e conhecimentos e contatos compartilhados.                                                                                                                                                 | Troca de experiências, conexão com outras organizações, viabilidade para a obtenção de recursos para a solução de alguns problemas enfrentados pela organização e a possibilidade de que o propósito da organização se cumpra.                        |

Fonte: Elaboração própria.

Em consonância com o preceituado no referencial teórico e à luz das mais relevantes pesquisas acadêmicas sobre a temática (Marcuello, 2001; Cruz; Estraviz, 2003; Balsini; Silveira; Rambo, 2005; Cabral, 2003, 2015), dentre os principais desafios enfrentados

pelas organizações estudadas também foram destacados pelos entrevistados aqueles concernentes à captação de recursos, à gestão e ao voluntariado.

Nessa senda, diante dos diversos desafios enfrentados pelas OSCs estudadas, a articulação em redes se apresenta como uma possível alternativa para que, por meio da força das conexões dos laços formados pelas redes, haja o compartilhamento de bens tangíveis e/ou intangíveis, visando à sustentabilidade dessas organizações, como aludem Britto (2002) e Knoben e Oerlemans (2006). Assim, ambas as organizações estudadas realizam parcerias com outras, tendo em vista o desenvolvimento das suas atividades.

Dentre as motivações para o estabelecimento das parcerias realizadas, os profissionais entrevistados das duas organizações estudadas afirmam que, somente por meio dessas conexões, as organizações conseguem os recursos necessários para a sua sobrevivência (Godói-de-Sousa; Valadão Júnior, 2011, Vieira; Barbosa; Parente, 2019), para o desenvolvimento das suas atividades e para o cumprimento da missão que as norteia (Balestrin, 2005). Os entrevistados pontuaram, ainda, a possibilidade de crescimento das OSCs viabilizada por essas parcerias, além do compartilhamento de experiências vivenciadas (Vieira; Barbosa; Parente, 2019), ressaltando, por fim, que, caso essas parcerias não existissem, elas não conseguiriam sobreviver de forma isolada.

Ademais, deve-se destacar que as redes das quais essas OSCs participam possibilitaram a aquisição tanto de produtos materiais (mobiliários, computadores, instrumentos musicais, dentre outros) quanto imateriais (conhecimento, experiência, informação, contatos, influência, dentre outros), imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades e o cumprimento da missão das organizações. Isso reforça, assim, o que fora destacado por Balestrin (2005) quanto aos benefícios propiciados pelas redes entre organizações.

As redes interorganizacionais constituem importantes mecanismos de articulação, cooperação e fortalecimento institucional entre as OSCs especialmente diante dos desafios relacionados à escassez de recursos, à ampliação do impacto social e à necessidade de atuação coletiva em demandas cada vez mais complexas.

Conforme destaca Castells (1999), a lógica das redes permite a circulação de informações, conhecimentos e recursos de maneira dinâmica e estratégica, favorecendo processos de colaboração e fortalecimento mútuo entre instituições com objetivos convergentes. Nesse contexto, a atuação em rede possibilita às organizações não apenas maior visibilidade e legitimidade social, mas também o compartilhamento de experiências, conhecimentos técnicos e estratégias de atuação, elementos considerados essenciais para o desenvolvimento institucional e para a ampliação da capacidade de intervenção social.

Figura 1: Benefícios das redes interorganizacionais



Fonte: Elaboração própria.

Além dos benefícios imateriais, como fortalecimento da confiança, ampliação do capital social e construção de parcerias institucionais, as redes interorganizacionais também favorecem a obtenção de recursos materiais, financeiros e estruturais. Segundo Granovetter (1985), as relações sociais estabelecidas em redes produzem oportunidades de cooperação capazes de facilitar o acesso a informações privilegiadas, financiamentos, projetos conjuntos e apoio técnico, fatores que dificilmente seriam alcançados de forma isolada.

Na mesma perspectiva, Putnam (2000) ressalta que o capital social gerado pelas redes de cooperação fortalece vínculos de reciprocidade e confiança, ampliando a capacidade das organizações de mobilizar recursos e alcançar objetivos coletivos. Dessa forma, a atuação articulada em redes revela-se estratégica para as organizações da sociedade civil, tanto no fortalecimento de sua sustentabilidade institucional quanto na potencialização de suas ações e resultados sociais.

## 6 Considerações finais

Observou-se que, nas organizações Associação Espaço Adolescente e Ceia, a utilização da articulação em redes é imprescindível para a sustentabilidade e o cumprimento dos objetivos e da missão dessas OSCs. Essas organizações atuam na região há mais de

vinde anos, contam com parcerias privadas, públicas e com outras organizações, motivadas pela possibilidade de conexões para captação de recursos materiais e imateriais.

Os profissionais entrevistados da Associação Espaço Adolescente pontuaram, como principais problemas, a captação de recursos financeiros e a ausência de sede própria e de profissionais específicos atuando na OSC, em especial na área da psicologia. Dentre os problemas descritos pelos profissionais do Ceia, estão a captação de recursos financeiros e de gestão e o voluntariado.

A articulação em redes possibilitou, em ambas as organizações, a aquisição de bens materiais e imateriais que dificilmente seriam acessados de forma isolada. Entre os benefícios da articulação em redes mais citados pelos profissionais entrevistados nas organizações, estão: aquisição de mobiliário, eletrodomésticos, computadores, instrumentos musicais e esportivos, conhecimento, contatos, informações, recursos financeiros, formação e visibilidade.

Entretanto, apesar dos benefícios, observou-se que as redes constituídas ainda enfrentam desafios, como a aquisição da sede própria da Associação Espaço Adolescente e o aumento do número de profissionais atuantes do Ceia.

Em ambas as organizações estudadas os constructos se assemelham: formadas por laços flexíveis constituídos de acordo com as necessidades da rede e a disponibilidade de bens tangíveis e/ou intangíveis; dispersas geograficamente; laços fortes, alguns constituídos desde o momento da formação das OSCs e redes com atuações diversas.

Porém, evidencia-se a ausência de relação de troca e em rede, além de conexões de organizações com outras, sendo esse fator elencado pelos profissionais como um potencializador das dificuldades apresentadas pelas organizações. Essa articulação entre redes de OSCs pertencentes à mesma região poderia, segundo percepção dos entrevistados, propiciar uma maior aquisição de bens tangíveis e, principalmente, intangíveis, mitigando os constantes desafios enfrentados.

Esse cenário reflete a fragilidade no que concerne à presença de agentes articuladores e potencializadores de conexões e laços entre as OSCs do Vale do Mucuri, evidenciando a necessidade de criação de grupos e promoção de reuniões e seminários ou a criação de um aplicativo *on-line* que propicie a integração e a comunicação entre essas organizações. Tal medida poderia diminuir os espaços, não os geográficos, mas, sim, aqueles que venham a fortalecer vínculos para o compartilhamento dos mais diversos recursos.

Sendo assim, reforça-se que a articulação em redes interorganizacionais é uma importante estratégia para a aquisição de meios que propiciem o alcance de objetivos e garantam a sobrevivência de forma a transformar realidades sociais e locais.

Como propostas para futuras pesquisas, considera-se relevante a expansão desse estudo para análise de outras regiões, a fim de proporcionar um diagnóstico mais abrangente acerca da temática, analisando os efeitos da articulação de redes interorganizacionais na resolução de problemas enfrentados por OSCs em outras regiões do país.

## Referências

ADULIS, Dalberto. **Como planejar a avaliação de um projeto social?** [S.l.: s.n.], 2022. Disponível em:

[https://www.academia.edu/36355766/Como\\_planejar\\_a\\_avalia%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_um\\_projeto\\_social\\_doc](https://www.academia.edu/36355766/Como_planejar_a_avalia%C3%A7%C3%A3o_de_um_projeto_social_doc). Acesso em: 3 jul. 2026.

ANDERSÉN, Jim. 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. DOI: 10.1108/09696471211239730.

ARAÚJO, Anderson Andrade; LIRA, Naiana Luiza Lourenço de Souza. O marco regulatório das organizações da sociedade civil: terceiro setor e as organizações de pequeno e grande portes. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 7, n. 7, p. 884-896, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1729>. Acesso em: 3 jul. 2026.

BALESTRIN, Alsones. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. 214 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/4324>. Acesso em: 3 jul. 2026.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JÚNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/i/2010.v14n3/>. Acesso em: 3 jul. 2026.

BALSINI, Cristina Pereira Vecchio; SILVEIRA, Ricardo Boeing; RAMBO, Jairo. Desafios do terceiro setor: uma análise baseada na perspectiva institucional, dependência de recursos e ecologia das populações. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Fea-USP, 2005. Sigla do evento: SemeAD. Disponível em: [https://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=284](https://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=284). Acesso em: 3 jul. 2026.

BRASIL. Secretaria do Governo da Presidência da República. **Entenda o MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/entenda-o-mrosc-marco-regulatorio-das-organizacoes-da-sociedade-civil>. Acesso em: 3 jul. 2026.

BRASS, Daniel J.; GALASKIEWICZ, Joseph; GREVE, Henrich R.; TSAI, Wenpin. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, Valhalla, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/20159624>. Acesso em: 3 jul. 2026.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. *In*: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/307143743\\_Cooperacao\\_Interindustrial\\_e\\_Redes\\_de\\_Empresas](https://www.researchgate.net/publication/307143743_Cooperacao_Interindustrial_e_Redes_de_Empresas). Acesso em: 3 jul. 2026.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. Gestão social no terceiro setor: avaliação de processos e missão institucional. **Oficina do CES**, Coimbra, v. 190, p. 1-43, 2003. Disponível em: <https://ces.uc.pt/pt/publicacoes/outras-publicacoes-e-colecoes/oficina-do-ces/numeros/oficina-190>. Acesso em: 3 jul. 2026.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva Uni, 2015.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, Aline França de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais [...]**. Santa Catarina: Anpad, 2000.

CARVALHO, N. V. O terceiro sujeito: um novo ator para um velho cenário. *In*: DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octavio; RESENDE, Paulo-Edgar Almeida (org.). **Desafios da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 199-214.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHEN, Ching-Piao; LIU, Pang-Lo; TSAI, Chih-Hung. A study of the influence of organizational knowledge ability and knowledge absorptive capacity on organization performance in Taiwan's hi-tech enterprises. **Journal of Applied Sciences**, Dubai, v. 8, n. 7, p. 1138-1148, 2008. DOI: 10.3923/jas.2008.1138.1148.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Global, 2003.

CUNHA, Júlio Araújo Carneiro da. **O processo de transmissão de conhecimentos em redes interorganizacionais: a experiência do arranjo produtivo local de Birigüi (SP)**. 2006. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-24012007-155022/>. Acesso em: 3 jul. 2026.

CUNHA, Julio Araújo Carneiro da; PASSADOR, João Luiz; PASSADOR, Cláudia Souza. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 505-529, 2011. Número especial, 1. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/DvtqfXRXJjRsJYmvSV5cPDL/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 3 jul. 2026.

FERRAREZI, Elisabete Roseli. **A reforma do marco legal do terceiro setor no Brasil: criação da Lei das OSCIP (Lei 9.790/99)**. 2007. 308 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: [http://repositorio2.unb.br/handle/10482/1265?locale=pt\\_BR](http://repositorio2.unb.br/handle/10482/1265?locale=pt_BR). Acesso em: 3 jul. 2026.

FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa Paternostro. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento sócio-territorial. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 11, p. 13-41, 2004. Edição especial. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/osoc/a/RfVF7b4ZwyfXPHCw8qTKRcc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 3 jul. 2026.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Produto interno bruto dos municípios de Minas Gerais**: ano referência 2017. Belo Horizonte: FJP, 2019. (Estatística & Informações, n. 23).

GALVÃO, Pollianna; ARAUJO, Claisy Maria Marinho. ONGs no Brasil: contextualização histórica do cenário para atuação em psicologia escolar. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 101-123, 2018. Disponível em: <https://pucminas.emnuvens.com.br/psicologiaemrevista/article/view/8629>. Acesso em: 3 jul. 2026.

GODÓI-DE-SOUSA, Edileusa; VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. As formas, a natureza e os tipos de articulações da aliança entre ONG e o governo: um estudo de caso. **Interface**, Natal, v. 8, n. 2, 2011. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/158>. Acesso em: 3 jul. 2026.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/228311>. Acesso em: 3 jul. 2026.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, Thousand Oaks, v. 1, p. 201-233, 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/202051>. Acesso em: 3 jul. 2026.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Brasil em desenvolvimento**: Estado, planejamento e políticas públicas. Brasília, DF: Ipea, 2020.

JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; PADULA, Roberto Sanches (org.). **Gestão de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Tiki Books, 2019. Disponível em: [https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/posgraduacao/programas/gestao-de-organizacoes-da-sociedade-civil-book\\_1p.pdf](https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/posgraduacao/programas/gestao-de-organizacoes-da-sociedade-civil-book_1p.pdf). Acesso em: 3 jul. 2026.

KAUFMAN, Dora. A força dos “laços fracos” de Mark Granovetter no ambiente do ciberespaço. **Galáxia**: revista interdisciplinar de comunicação e cultura, n. 23, p. 207-218, jun. 2012. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/galaxia/article/view/5336>. Acesso em: 10 jul. 2026.

KNOBEN, Joris; OERLEMANS, Leon A. G. Proximity and inter-organizational collaboration: a literature review. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 8, n. 2, p. 71-89, 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2006.00121.x>. Acesso em: 3 jul. 2026.

LANDIM, Leilah; CARVALHO, Luiz Antonio de. **Projeto transparência e prestação de contas da sociedade civil na América Latina**: caso Brasil, 2007. Montevideu: Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2007. Disponível em: <https://www.lasociedadcivil.org/doc/transparencia-e-prestacao-de-contas-da-sociedade-civil-na-america-latina-caso-brasil/>. Acesso em: 3 jul. 2026.

LEICHSENRING, Alexandre Ribeiro *et al.* **Marco regulatório das organizações da sociedade civil**: avanços e desafios. São Paulo: FGV Direito, 2020. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/marco-regulatorio-das-organizacoes-da-sociedade-civil-avancos-e-desafios>. Acesso em: 3 jul. 2026.

LOPES, Marínes Selau; FRANZOI, Louise Cristine. **Terceiro setor, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável**. Indaial: Uniasselvi, 2016.

MARCUELLO, C. **Approaching the third sector from a management perspective**: what does this offer? Trento: University of Trento, 2001.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/6Y7Dyj4cVd5jdRkXJVxhxqN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 3 jul. 2026.

MARTELETO, Regina Maria; SILVA, Antonio Braz de Oliveira e. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 41-49, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/tTzclWn7BnJGcD3Bjgcbdsp/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 3 jul. 2026.

MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro leão de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

MENEZES, M. **As redes e o fim do patriarcado**. [S.l.: s.n.], 2002.

MERRIAM, Sharan. Designing your study and selecting a sample. In: MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**: revised and expanded from case study research in education. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MESTRINER, Maria Luiza. **O Estado entre a filantropia e a assistência social**. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

NELSON, R. E. **Cultura, redes e governança na indústria do conhecimento**. [S.l.; s.n.], 2011. Proposta de projeto CNPQ.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, Valhalla, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1990.4308156?legid=amr%3B15%2F2%2F241&ss=1s15%2F2%2F241c15%2F2%2F241&cited-by=yes>. Acesso em: 3 jul. 2026.

PECI, Alketa; COSTA, Fernando Luiz Abrucio da. Redes para implementação de políticas públicas: obstáculos e condições de funcionamento. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2002.

PEREIRA, Alexandre Gonçalves. **Esfera pública e Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**. 2018. 360 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufla.br/server/api/core/bitstreams/f252da26-3d64-4d60-830c-767bbdbadd69/content>. Acesso em: 10 jul. 2026.

PEREIRA, Alexsander Gonçalves; CABRAL, Eloisa Helena de Souza; ALCÂNTARA, Valderi de Castro. Esfera pública e marco regulatório das organizações da sociedade civil no Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, n. 15, n. 3, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13893>. Acesso em: 3 jul. 2026.

POWELL, Walter W.; GRODAL, Stine. Networks of innovators. In: FAGEBERG, Jan; MOWERY, David. C.; NELSON, Richard R. (ed.). **The Oxford handbook of innovation**. Oxford: Oxford

University Press, 2006. p. 56-85. Disponível em: <https://academic.oup.com/edited-volume/38667>. Acesso em: 6 jul. 2026.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 2000.

SANTOS, Jair Nascimento. **A liderança no contexto das redes organizacionais**. 2003. 370 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/3bd70c1b-b875-4f09-b319-b4dbcbef8ddc/content>. Acesso em: 3 jul. 2026.

SILVA, Andréia Vieira da. **Economia solidária**: uma estratégia política de desenvolvimento. 2010. 208 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/7339>. Acesso em: 3 jul. 2026.

TEIXEIRA, Enise Barth; GRZYBOVSKI, Denize; BEBER, Marlise Costa. Cooperação e aprendizagem organizacional em organizações sociais estruturadas em redes de cooperação: o caso da rede integração social. **Redes**: revista do desenvolvimento regional, Santa Cruz do Sul, v. 14, n. 2, p. 134-157, 2009. Disponível em: <https://seer.unisc.br/index.php/redes/article/view/941>. Acesso em: 3 jul. 2026.

TORRE, André; RALLET, Alain. Proximity and localization. **Regional Studies**, London, v. 39, n.1, p. 47-59, 2005. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0034340052000320842>. Acesso em: 3 jul. 2026.

VIEIRA, Naldeir dos Santos. **Aprendizagem em consultoria organizacional realizada em ONGs**: uma investigação sobre os aprendizados obtidos pelos consultores que atuam neste campo peculiar e multifacetado. 2008. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/693>. Acesso em: 3 jul. 2026.

VIEIRA, Naldeir dos Santos; DUARTE, Cristiane Rodrigues; LEONEL, Marcelino Serretti. Caracterização dos empreendimentos produtivos com bases associativas do Vale do Mucuri. In: MARQUES, Marco Aurélio Marques Ferreira; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; GAVA, Rodrigo G. (org.). **Administração pública, gestão social e economia solidária**: avanços e desafios. 2. ed. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2014. p. 325-345.

VIEIRA, Naldeir Santos; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; PARENTE, Cristina Clara Ribeiro. Inovação social em rede no âmbito de um instituto brasileiro. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 13, n. 3, p. 50-66, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/28198>. Acesso em: 3 jul. 2026.

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