

## **A ARTICULAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS POR ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIP) DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

**NALDEIR DOS SANTOS VIEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM)

**EDIMILSON EDUARDO DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM)

**AGNALDO KEITI HIGUCHI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM)

**CRISTINA CLARA RIBEIRO PARENTE**

UNIVERSIDADE DO PORTO

**ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

### **Agradecimento à órgão de fomento:**

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

# A ARTICULAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS POR ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIP) DO ESTADO DE MINAS GERAIS

## 1 Introdução

Com a promulgação da Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, as organizações sociais que se qualificaram como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) passaram a desempenhar papel relevante na produção de bens públicos e na promoção do desenvolvimento sustentável no Brasil. Desde então, observa-se que um dos modelos organizacionais com maior potencial para o cumprimento da missão dessas entidades é a atuação em rede (Gaspar, 2014; Bernardino et al., 2021). Nesse modelo, as OSCIP estabelecem parcerias com diferentes instituições com vistas à realização de suas atividades e à concretização de seus objetivos. Essas parcerias dão origem a redes compostas por relações cooperativas entre organizações sociais, financiadores, o Estado e outros atores institucionais.

Embora o cenário contemporâneo, marcado pela globalização, tenha intensificado os vínculos entre organizações, Portugal (2007) ressalta que as redes são inerentes às relações humanas e à vida em sociedade. Segundo o autor, "as redes horizontais podem ser flexíveis e gerar novas formas de organização social, menos autoritárias e mais consistentes, com um viver em comunidades que atendam às necessidades humanas" (Portugal, 2007, p. 154).

Sob a perspectiva de Brass et al. (2004), os principais motivadores para a cooperação interorganizacional incluem a aquisição de recursos, a redução de incertezas, o aumento da legitimidade e a busca por objetivos coletivos. A cooperação também viabiliza o acesso a informações, mercados e tecnologias; promove economias de aprendizagem, escala e escopo; e permite o compartilhamento de investimentos e riscos em prol de metas estratégicas comuns.

No entanto, conforme argumenta Quandt (2012), a eficácia das redes depende da capacidade de integrar diferentes tipos de conhecimento, tanto codificado quanto tácito, e difundi-los por meio das interações entre diversos agentes. Complementarmente, Silva e Fernandes (2015) observam que os benefícios de uma rede dependem da capacidade das organizações de reconhecer o valor de conhecimentos novos e externos, assimilá-los e aplicá-los de maneira eficaz.

Dada a relevância do tema, observa-se um avanço significativo nos estudos sobre redes interorganizacionais. No entanto, as articulações em rede no campo das organizações da sociedade civil ainda são pouco exploradas, sobretudo quando comparadas ao volume de pesquisas voltadas para redes no setor privado. Kirschbaum (2019) alerta que a ausência de estudos baseados em realidades locais pode resultar em diagnósticos equivocados. O escasso conhecimento sobre esse campo específico dificulta, ou, por vezes, justifica a percepção das principais lacunas na provisão de financiamento, consultoria e suporte institucional.

As redes interorganizacionais apresentam, portanto, tanto limitações quanto potencialidades como instrumentos de apoio à formulação e à implementação de políticas públicas. Teoricamente, em um contexto de expansão e profissionalização das OSCIP, o fortalecimento dessas redes pode contribuir para o desenvolvimento de parâmetros de inovação e melhoria da gestão organizacional, ao sinalizar caminhos e direções para a formação de vínculos colaborativos mais estruturados.

Diante desse contexto, o objetivo deste estudo é identificar os principais atores e analisar as características centrais das redes interorganizacionais articuladas por OSCIP atuantes no estado de Minas Gerais. Para tanto, adotou-se uma abordagem extensiva, por meio da aplicação de questionários online a OSCIP previamente mapeadas no estado. A análise quantitativa dos dados foi realizada com o auxílio dos softwares SPSS e Jamovi.

## **2 As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP): papel de intermediação entre o Estado e a comunidade e a atuação em redes colaborativas**

Ao longo das últimas décadas, o Estado brasileiro tem sido objeto de profundas transformações nos domínios financeiro, jurídico e administrativo, um fenômeno amplamente explorado pela academia (Lopes et al., 2013). Nesse contexto, destaca-se como desafio premente para o fortalecimento dos princípios democráticos a transição da democracia formal para uma configuração mais participativa, o que mobiliza gestores de políticas públicas e diversos segmentos da sociedade civil, delineando um caminho rumo a uma governança mais inclusiva e responsiva (Manaf; Silva, 2017).

Sob esse prisma, consolida-se a perspectiva de que a participação social representa um método fundamental de governança e de que o caminho para atenuar as desigualdades socioeconômicas e consolidar direitos fundamentais é delineado pela interação democrática e colaborativa entre o Estado e a sociedade (Lopes *et al.*, 2013). Essa abordagem reconhece a participação ativa dos cidadãos não apenas como um elemento acessório, mas como um instrumento essencial na orientação de políticas públicas, promovendo uma cooperação mútua na construção de uma sociedade mais equitativa (Milani, 2008). Destaca-se no cenário brasileiro a participação como um componente fundamental nos procedimentos de reforma democrática do Estado desde a promulgação da Constituição de 1988.

Deste modo, as estruturas institucionais devem fomentar uma colaboração entre a Administração Pública e a sociedade civil, expandindo a abrangência, diversidade e efetividade das políticas públicas diante da considerável complexidade dos problemas sociais, especialmente no que concerne às populações vulneráveis. É fundamental proporcionar espaços para a participação da sociedade civil, sendo um elemento crucial para a formulação, monitoramento, execução e fiscalização das políticas públicas (Ponte, 2015).

No Brasil, as práticas filantrópicas e de solidariedade social têm suas origens no período colonial, destacando-se a atuação da Igreja pela fundação das Santas Casas de Misericórdia e pelos colégios confessionais, instituições essas que já contavam com o respaldo financeiro do Estado por meio de auxílios, marcando uma colaboração histórica entre setores público e privado em prol do bem-estar social (Lopes et al., 2013).

Na década de 1970, ocorreu uma notável expansão de associações comunitárias e de bairro, movimentos sociais, grupos ambientalistas e de defesa de direitos no Brasil. A sociedade civil desempenhou um papel decisivo no desfecho da ditadura militar, e, com o advento da abertura democrática, as questões relacionadas aos direitos humanos ganharam proeminência (Alvares; Farias, 2020). Temas como gênero, orientação sexual, raça, idade e deficiência passaram a ter destaque, indo além das preocupações econômicas, sociais, culturais e ambientais. Esse período foi marcado por uma efervescência de movimentos e iniciativas que buscavam promover a equidade e a justiça social (Camacho, 2021).

Muitas Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos (OSC), também consideradas como parte do chamado terceiro setor, passam a ganhar notoriedade, uma vez que seu escopo de atuação se concentra no espaço público, englobando uma variedade de iniciativas relevantes que compartilham objetivos convergentes com os do Estado (Teodósio, 2004) e na sua ausência.

No campo das OSC, verifica-se a presença de organizações que receberam qualificações do Governo, tais como as Organizações Sociais (OS) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). São as OSC qualificadas como OSCIP, as organizações componentes do nosso campo de estudo.

O propósito de uma OSCIP é desempenhar serviços sociais não exclusivos do Estado, contando com estímulo e supervisão do poder público através de um vínculo jurídico estabelecido por meio de termo de parceria, uma alternativa que se destaca pela agilidade e

eficiência na prestação de contas, apresentando-se como uma opção viável e ágil em comparação aos convênios tradicionais (Cardoso; Carneiro; Rodrigues, 2014).

Di Pietro (2009) conceitua as OSCIP como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, criadas por iniciativa privada e que recebem certificação emitida pelo poder público federal ao comprovar o atendimento a determinados requisitos, especialmente, aqueles derivados de normas administrativas relacionadas à transparência.

O Decreto nº 3.100, emitido em 30 de junho de 1999, desempenha o papel crucial de regulamentar a Lei nº 9.790/1999, oferecendo orientações específicas sobre as obrigações, documentos e atos necessários para aqueles que almejam a certificação como OSCIP.

A partir deste marco legal, estas instituições passaram a desempenhar um papel significativo tanto no âmbito social quanto político no Brasil. Elas assumiram a responsabilidade pela implementação de direitos fundamentais e coletivos, por vezes, com o estabelecimento de parcerias e/ou cooperação com o Poder Público na execução de políticas públicas, em contexto regulado de transparência e segurança jurídica, contribuindo para melhorar as condições de grupos na busca pelo exercício pleno da cidadania, beneficiando não apenas os indivíduos, mas também grupos específicos dentro da sociedade (Zape, 2009).

Elaborada com o propósito central de fortalecer o chamado Terceiro Setor, a Lei 9.790/99 representa uma diretriz estratégica, reconhecendo sua capacidade de conceber projetos, assumir responsabilidades, promover iniciativas e mobilizar pessoas e recursos essenciais para o avanço social do país, satisfazendo necessidades sociais de públicos vulneráveis

Para Ferreira e Oliveira (2013), ao promover uma consciência crítica entre os grupos sociais, as OSCIP contribuem para mudanças significativas na realidade de comunidades específicas. Portanto, este campo, que é representado por uma variedade de instituições, pode ser considerado como o elo entre o Poder Público e a Sociedade, facilitando a formação de parcerias eficazes e uma atuação cooperativa entre esses atores.

As OSCIP desempenham um papel crucial ao promover a conscientização e gerar mudanças nas comunidades em que atuam. Ao mesmo tempo, a crescente complexidade dos ambientes organizacionais requer uma abordagem colaborativa e em rede para alcançar soluções eficazes. Portanto, é essencial que as organizações invistam na construção e no aprimoramento dessas competências, a fim de garantir sua relevância e sustentabilidade em meio a um ambiente caracterizado pela constante transformação (Kempner-Moreira; Freire, 2021).

Como a sociedade contemporânea está alicerçada nos pilares fundamentais da informação, globalização e redes (Castells, 2005), as redes organizacionais entraram em cena a partir da década de 1990, com a retomada do processo de globalização econômica, incorporando-se os países periféricos e dando lugar a novos arranjos organizacionais. Portanto, a utilização do termo “redes” faz alusão a uma metáfora aos novos tempos em que se torna necessário a refinação das relações entre organizações mediante regras, objetivos comuns e interdependência (Santos, 2003).

Alves e Pereira (2013) definem redes interorganizacionais como "uma cadeia interligada e inter-relacionada de conceitos e relações". Essas relações emergem, sobretudo, quando duas ou mais organizações cooperam em resposta a ameaças ou oportunidades no ambiente de desenvolvimento.

As redes são arranjos organizacionais compostos por um grupo de atores que se articulam ou são articulados por uma autoridade central, com o objetivo de alcançar metas complexas que não poderiam ser atingidas de forma isolada (Tureta; Rosa; Ávila (2006). Rodrigues, Maccari e Riscarolli (2007), Prado (2000) e Castells (2005) complementam este conceito, ao descreverem as redes como uma forma específica de organização, na qual os componentes, embora autônomos, são interdependentes e podem integrar outras redes e

sistemas voltados para diferentes finalidades. Como é destacado por Portugal (2007), as redes podem ser formadas por indivíduos ou grupos de indivíduos, serem informais e formais envolvendo associações, empresas ou países. Os diferentes elementos da rede podem efetuar transações monetárias, troca de bens e serviços, transmissão de informações, envolvendo ou não transações face a face de forma permanente ou episódica.

Como observado em Diogo (2010), o caráter multidimensional das redes interorganizacionais que, ao envolverem indivíduos/agentes, organizações, voluntários, parceiros e patrocinadores, potencializam o impacto nas dinâmicas sociais.

Dentro de uma rede circulam fluxos através das ligações entre os nós que podem ocorrer de duas formas: os fluxos tangíveis, que são produtos e insumos; e os fluxos intangíveis, que são as informações (Britto, 2002). Esses fluxos conectam os atores inseridos em uma rede e, podem ocorrer nas duas modalidades (tangíveis e intangíveis) ou somente em uma delas.

Nas redes estabelecidas por organizações, as categorias ou relações sociais abarcam uma gama de aspectos fundamentais, como a confiança, o comprometimento, a cooperação, o intercâmbio e a partilha de informações, as expectativas mútuas, a representação social e o aprendizado coletivo (Vilanova *et al.*, 2019).

Conforme argumentam Parast e Digman (2008), a confiança entre os parceiros figura como um dos elementos mais amplamente discutidos na literatura, condição considerada essencial para a concretização da cooperação. Verschoore e Balestrin (2008) corroboram essa perspectiva, ao afirmar que a confiança emerge como um componente vital das interações sociais estabelecidas no âmbito das redes de cooperação, uma vez que essas redes aproximam os atores envolvidos, de modo que suas relações transcendem a esfera meramente econômica.

Das relações presentes nas redes, pode ser criado um capital social, envolvendo conexões, oportunidades estruturais, ações e escolhas por parte dos atores (Portugal, 2007). Nesta perspectiva, o capital social deriva das conexões dos atores e do acesso a recursos da rede ou de grupos. Assim, os laços sociais podem facilitar o fluxo de informação, fornecer informações úteis sobre oportunidades e escolhas, influenciar agentes que têm papel importante nas decisões, dar credenciais para se aceder a recursos disponíveis através da rede, e reforçar identidade e reconhecimento, garantindo suporte emocional e reconhecimento público.

Os laços de rede transmitem informações e são considerados canais de informações especialmente influentes porque podem fornecer informações relevantes e confiáveis. Assim, as redes podem acelerar a difusão de informações e afetar o comportamento de seus laços a partir da adoção mimética de práticas (Brass *et al.*, 2004). Ademais, a rede amplia o potencial da estrutura organizacional para além da organização, e, eventualmente, além do seu território e setor. Por meio de redes, o contexto de atuação pode se ampliar com as relações simultâneas e interdependentes entre organizações de naturezas distintas (Quandt, 2012).

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

Já na esfera pública, Silva e Fernandes (2015) consideram a presença de formação estrutural mais flexível que congrega todos os parceiros envolvidos, no lugar de uma estrutura tradicional burocrática, fragmentada e hierárquica das instituições públicas, preservando a sua heterogeneidade e influenciando positivamente na melhoria da prestação dos serviços à sociedade.

Um importante aspecto que a articulação em redes pode propiciar é a transformação e o desenvolvimento da região e territórios. Dessa forma, a cooperação entre organizações apresenta-se como 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 *et al.*, 2009).

Neste âmbito, estabelecimento de redes interorganizacionais pode facilitar a definição e o estabelecimento de políticas públicas. A produção destas políticas envolve tanto organizações públicas, como privadas, não sendo mais um assunto exclusivo de uma hierarquia governamental administrativa integrada (Schneider, 2005, p. 37-38).

No âmbito de criação de redes de economia solidária, Cruz (2009) considera que o Estado é o elo mais complexo. Mesmo não participando diretamente do processo, ele desempenha papel decisivo, por dispor de um excepcional arsenal de instrumentos de ação política, social e econômica. Desse modo, estas redes precisam estar preparadas para estabelecer relações concretas com o Poder Público, que podem considerar a colaboração e a cooperação abertas a processo de enfrentamento explícito, com fundamento na mobilização política dos trabalhadores associados e de seus aliados.

Apesar dos inúmeros benefícios apresentados pelas redes de cooperação entre organizações, Carvalho (1997) alerta sobre um possível constrangimento a ser enfrentado, qual seja, que a relação entre OSC maiores e mais estruturadas e organizações menos preparadas, quer seja politicamente, administrativamente ou financeiramente, que pode resultar em “cooptação” do mais fraco pelo mais forte. Balestrin (2005) também preceitua que as questões de competição, informações, controle e confiança nos parceiros, torna o problema de construção de redes efetivas altamente complexas.

Nesta perspectiva, se faz necessário que as OSC fortaleçam, primeiramente, as próprias redes estabelecidas no ambiente interno para que, somente assim, as redes estabelecidas, com a sua capacidade para transpor, adaptar e moldar a mudança, possam ser uma maneira das organizações lidarem com problemas complexos, sendo também oportunidade para a capacidade dos seres humanos em inovar coletivamente, dando respostas necessárias para iniciar e apoiar a mudança (Moore; Westley, 2011).

### **3 Análise de redes sociais: indicadores e suas interpretações**

A análise de redes sociais (ARS), na perspectiva de Portugal (2007), busca identificar quem faz parte da rede; os conteúdos dos fluxos da rede; normas que regulam sua ação, identificando os nós (vertices) e os laços que a constituem. Bernardino *et al.* (2021) complementam que a ARS leva em consideração a estrutura e a qualidade das relações sociais, visando identificar suas possíveis causas e efeitos.

Como as redes são representadas como um conjunto de nós (membros do sistema social) e laços (interconexões), estes tornam-se centrais para a sua mensuração. Os nós podem ser tanto indivíduos como grupos, organizações, agregados domésticos ou outras coletividades. Os laços são usados para representar fluxos de recursos, relações de simetria de amizade, transferências ou relações estruturais entre nós. Eles podem ser positivos ou negativos, passivos ou ativos, fortes ou fracos (Portugal, 2007; Gaspar 2014).

Após o estabelecimento das alianças entre organizações, é possível analisar a densidade existente dentro da rede, que deve ser calculada através do número efetivo de ligações dentro da rede e o número máximo possível de ligações entre os nós (Britto, 2002).

A conectividade, de acordo com Bott (1976 apud Portugal, 2007), trata da extensão em que os atores se conhecem e se encontram uns com os outros. Pode haver, assim, as redes de “malha estreita” (close-knit), ao existir muitas relações entre os atores, ou as redes de “malha frouxa” (loose-knit), quando há escassez de relacionamentos.

Ao descrever os padrões de conexões existentes entre indivíduos e/ou organizações, destacam-se dois indicadores: 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. Isto ocorre mesmo com pontos de comunicação esporádicos. Já os laços fortes são caracterizados por conexões que apresentam uma maior intensidade, intimidade e frequência, sendo que este

tipo de relação faz com que os fluxos de informações e recursos incidam com maior velocidade impulsionada pela confiança e credibilidade da relação, ou mesmo pelo acordo formal estabelecido (Granovetter, 1983).

De acordo com Gaspar (2014), o tamanho da rede é definido pelo número de atores a ela pertencentes. A abrangência da rede refere-se ao número total de atores da rede subtraído o número de atores isolados, que não se conectam com outros. A relação entre atores resulta da soma de ligações entre os membros de um grupo. A densidade da rede deriva da proporção entre o número atual de ligações entre os atores e o número total possível de ligações entre estes. Para visualizar a agregação dos atores em uma rede, pode-se focar no tipo, conteúdo, objetivo, direção, força, duração e motivação das relações que os atores estabelecem.

Além dos aspectos destacados anteriormente, Gaspar (2014) considera analisar nas redes a centralidade dos atores, identificando os atores bem relacionados, podendo identificar lideranças e subgrupos dentro do grupo.

É comum que as análises de redes sejam ilustradas por meio de mapas. O processo de construção do mapa por meio de diagramas aumenta o grau de reflexão de quem o elabora, permitindo uma ampla percepção sobre a rede estudada. Como exemplo, Gaspar (2014) afirma que a avaliação do impacto sistêmico de um projeto entre *stakeholders*, permite traçar estratégias assertivas.

Por mais que, mapas com até 20 ou 30 atores podem ser feitos com facilidade em uma folha grande de papel. Acima disso, é recomendável o uso de softwares específicos. Neste estudo, utilizamos para a construção do Mapa das redes de OSCIP estudadas o software Jamovi.

#### **4 Procedimentos Metodológicos**

O objetivo geral neste artigo é caracterizar as redes interorganizacionais entre OSCIP do Estado de Minas Gerais. Como objetivos específicos, procuramos indagar: i) quem são os atores preferenciais da rede, bem como os motivos para se organizarem em rede; ii) caracterizar a densidade da rede e a sua conectividade, centralidade e dispersão.

As organizações do campo foram mapeadas por meio de dados obtidos do Ministério da Justiça e Segurança Pública brasileiro, órgão responsável pelo certificado de qualificação das pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como OSCIP.

Em resposta ao e-mail enviado no dia 11 de dezembro de 2023, no dia 12 de dezembro de 2023, o Núcleo de Gestão OSCIP e Organizações Estrangeiras / Secretaria Nacional de Justiça / SENAJUS do Ministério da Justiça e Segurança Pública / MJSP encaminhou a planilha com as entidades qualificadas como organização da sociedade civil de interesse público, nos termos da Lei nº 9.790, de março de 1999 a novembro de 2023. Nesta planilha, constava a relação das pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas como OSCIP e Organizações Estrangeiras autorizadas a funcionar no Estado de Minas Gerais. Além do nome, constavam informações sobre o número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), endereço, telefone, site, e-mail e data do cadastro. No entanto, parte significativa das OSCIP não tinha telefone e e-mail cadastrados, demandando consulta destas informações em outras fontes disponíveis na internet (site e redes sociais das organizações, Mapa das OSC do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, dentre outras).

Na planilha recebida foi identificada o quantitativo de 674 organizações. Porém, o universo do estudo foi menor (393 OSCIP), diante da identificação de cadastros duplicados e da exclusão das organizações que não se encontravam ativas junto à Receita Federal brasileira.

Do total de 393 OSCIP mineiras ativas, observou-se que a maioria está sediada na região metropolitana de Belo Horizonte e as demais estão dispersas nas diferentes microrregiões do Estado, com destaque para as cidades de Belo Horizonte (99), Uberlândia (17), Juiz de Fora (15), Montes Claros (14), Uberaba (14) e Governador Valadares (10).

Após o mapeamento das OSCIP mineiras, foi encaminhado por meio digital um questionário com questões, em sua maioria objetivas. Foi utilizada a plataforma Google Formulários, pela qual o questionário foi enviado a um representante de cada organização e, posteriormente, realizado o recebimento e armazenamento das respostas.

O questionário estruturado foi elaborado a partir dos objetivos propostos e de reflexões no campo teórico. Além do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o questionário continha: no Bloco 1, os dados gerais de perfil do respondente; no Bloco 2, os dados para a caracterização da organização; no Bloco 3, os dados para a caracterização da rede estabelecida pela OSCIP com outras organizações.

As perguntas do Bloco 3, que mensuraram alguns aspectos que caracterizam as redes estabelecidas por OSCIP, tiveram como objetivos identificar: a) se a instituição atua por meio de redes interorganizacionais; b) caso afirmativo, os principais atores envolvidos nestas redes, considerados como mais importantes para a manutenção da missão da organização, sejam eles públicos (nos diferentes níveis federal, estadual ou municipal), privados, organizações internacionais, ou outras OSC nacionais; c) a percepção sobre a importância dos atores citados para a manutenção da missão da organização; d) a percepção sobre a frequência em que a (s) rede (s) atua (m) na operacionalização das rotinas executadas pela organização; e) a percepção sobre os principais motivos para a atuação da organização em rede.

As questões objetivas do bloco 3 que buscam analisar a percepção sobre importância tinham como alternativa de resposta a escala tipo Likert, de 10 pontos, ancoradas nas afirmações: 1 = muito importante; 10 = pouco importante. Os dados quantitativos foram analisados com o auxílio dos softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) e Jamove.

Foram obtidas 45 respostas válidas, correspondente a uma taxa de retorno de 11,5% do universo. Assim como foi identificado no universo do estudo, grande parte das respondentes tem sede nas cidades de Belo Horizonte (13), Uberlândia (4) e Juiz de Fora (3). As demais estão dispersas em todo o território de Minas Gerais.

Devido ao quantitativo de respostas obtidas, trata-se de uma amostra não probabilística. Apesar de não permitir generalizações, as análises realizadas contribuem para um melhor entendimento do fenômeno, permitindo a elaboração de hipóteses para estudos futuros e aplicações em pesquisas qualitativas, sendo está uma etapa a ser desenvolvida futuramente.

Os dados passaram por tratamento quantitativo, resultando em tabelas descritivas e grafos de redes, com auxílio dos softwares SPSS e Jamove.

A análise de redes sociais (ARS) atua com registros edificados em uma matriz quadrada com base na teoria de grafos, com a finalidade de obter métricas das relações na rede. Assim, é considerada uma nova via de gestão da prova sociológica (Higgins; Ribeiro, 2018). A seguir, tem-se a descrição do protocolo da análise de redes sociais neste estudo: Passo 1: Seleção das OSCIP que responderam ao questionário que afirmaram atuar em rede. Passo 2: As respostas do questionário foram importadas para o software Jamove 2.4.1.4 para dar continuidade a análise das redes sociais. Passo 3: Elaboração da Matriz, por meio da técnica da análise cruzada pelo Software Jamovi. Passo 4: O software gerou uma representação por meio de grafo da rede social das OSCIP. Passo 6: A rede foi visualizada utilizando uma representação gráfica.

## **5 Resultados**

### **5.1 Perfil dos respondentes e características das organizações da amostra**

Após a tabulação e análise dos questionários respondidos, identificou-se que o perfil dos respondentes apresenta como características principais o sexo feminino (60%), pós-graduados

(73,3%), na faixa etária entre 29 e 50 anos (55,5%), atuando há mais de 10 anos na instituição, e, com a ocupação do cargo de dirigente (53,3%).

Como pode ser visualizado na tabela 1, grande parte dos respondentes estão na organização da amostra há mais de 20 anos. Além destes, parte significativa estão na instituição há mais de 10 anos. Estes dados demonstram que os respondentes vivenciaram um período relevante das atividades desenvolvidas pelas organizações da amostra, o que é, de alguma forma, uma boa garantia de grande conhecimento sobre as mesmas.

Das funções ou atividades desempenhadas pelos respondentes, destacam-se as de dirigente e de técnica superior (chefia). Além destas, foram recebidas respostas de representantes que atuavam na área administrativa, operacional qualificada, como membro associado, entre outros.

Tabela 1 - Caracterização dos inquiridos

	<b>n.</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	18	<b>40</b>
Feminino	27	<b>60</b>
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>
<b>Anos na Organização</b>		
Há mais de 20 anos	18	<b>40,0</b>
Entre 11 a 15 anos	8	<b>17,8</b>
Entre 1 a 5 anos	7	<b>15,6</b>
Entre 16 a 20 anos	6	<b>13,3</b>
Entre 6 a 10 anos	6	<b>13,3</b>
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>
<b>Função/Atividade Desempenhada</b>		
Dirigente	24	<b>53,3</b>
Técnica superior (chefia)	8	<b>17,8</b>
Administrativa	4	<b>8,9</b>
Operacional qualificada	3	<b>6,7</b>
Membro associado	2	<b>4,4</b>
Agente de Crédito	1	<b>2,2</b>
Consultoria	1	<b>2,2</b>
Técnica superior (não chefia)	1	<b>2,2</b>
Voluntário	1	<b>2,2</b>
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>
<b>Escolaridade</b>		
Pós-graduado	33	<b>73,3</b>
Educação Superior (bacharelato ou licenciatura)	8	<b>17,8</b>
Médio (12º ano de escolaridade ou equivalente)	4	<b>8,9</b>
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Como características principais das organizações da amostra, destacam-se o ano de fundação entre 2001 e 2010 (46,7%), apesar de que também foram obtidos um percentual significativo de respostas de organizações fundadas no período entre 1991 e 2000 (22,2%) e 2011 e 2020 (20%), com parte significativa não possuindo associados (20%) e, das 80% que possuem, cerca de 1/4 possui entre 11 a 20 associados (24,4%).

A área de abrangência das organizações da amostra concentra-se principalmente na regional (44,4%). Além destas, um percentual significativo de organizações atua em âmbito nacional (17%). Poucas atuam apenas em âmbito local (6%) ou internacional (2%).

No entanto, após filtro das organizações que afirmaram atuar em redes interorganizacionais (Tabela 2), observou-se que a maior parte das que atuam em rede (total de 33) possui área de abrangência nacional e regional.

Tabela 2 - Área de abrangência das organizações que atuam em rede

Resposta	Frequência	(%)	(%) acumulada
Nacional	15	45,4	45,4
Regional	13	39,4	84,8
Local	3	9,1	93,9
Internacional	2	6,1	100,0
Total	33		100,0

Fonte: dados da pesquisa (2024)

O quantitativo de empregados das organizações da amostra concentra-se na faixa entre 1 a 5 (28,9%) e 6 a 10 (13,3%). No entanto, grande parte não possui empregados (31,1%).

Mais uma vez, este quadro se altera quando consideradas as OSCIP da amostra que afirmaram atuar em rede. Neste caso, as que possuem entre 1 a 5 empregados foram a mais representativas, com 33% das respostas. Em seguida, 27,3% afirmaram não possuir empregados.

Observou-se uma dispersão entre as atividades desenvolvidas pelas organizações da amostra, demonstrando uma diversificação destas atividades. Cabe destacar a atuação nas áreas de desenvolvimento e defesa de direitos (22,2%), cultura e recreação (11,1%) e meio ambiente e proteção animal (11,1%).

Neste caso, não foram observadas alterações significativas nas atividades desenvolvidas, quando filtradas apenas as organizações que afirmaram atuar em rede. Identifica-se que a maioria das organizações que trabalham em rede se concentra em duas áreas de atuação principais: desenvolvimento e defesa de direitos (21,2%) e cultura e recreação (21,2%). Em terceiro lugar, está a atuação na área de meio ambiente e proteção animal (15,2%).

Os grupos alvo das organizações da amostra mais citados foram adolescentes (50,6%), crianças (46,2%), estudantes (39,6%), jovens (37,4%), mulheres (35,2%), Municípios (30,8%), organizações e associações locais (28,6%), idosos (24,2%), membros associados (19,8%), desempregados (15,4%), pessoas com deficiência (13,2%), e, minorias étnicas (11%).

A seguir, estão descritos os aspectos referentes à atuação em rede das organizações da amostra e às características destas redes.

## 5.2 Atuação e caracterização de redes interorganizacionais articuladas pelas OSCIP mineiras

Neste tópico, estão descritas as tabelas de frequência das organizações da amostra que afirmaram atuar por meio de redes com outras organizações (33-73,3%). Considerando, o potencial das redes interorganizacionais para o alcance dos objetivos organizacionais (Britto, 2002; Brass *et al.*, 2004; Vilanova *et al.*, 2019), constata-se um percentual significativo de OSCIP mineiras (26,7%) atuando de modo isolado, o que pode ser indicativo da existência de alguns desafios ou barreiras para esta interação, merecendo maiores esclarecimentos em investigações futuras.

As OSCIP que atuam em rede consideram como essenciais para a manutenção da sua missão organizacional as organizações congêneres, a prefeitura municipal, organizações privadas e o Governo Estadual. Apesar de grande parte destas organizações afirmar atuar em âmbito nacional, apenas 30,3% declararam ter o Governo Federal como ator essencial.

Tabela 3 - Atores considerados essenciais para a manutenção da missão da OSCIP

<b>Tipo de ator</b>	<b>Frequência</b>	<b>% das que atuam em rede</b>	<b>% da amostra</b>
Outras OSC	24	72,7	53,3
Prefeitura Municipal	17	51,5	37,8
Organizações Privadas	17	51,5	37,8
Governo Estadual	15	45,4	33,3
Governo Federal	10	30,3	22,2
Organizações internacionais	5	15,1	11,1

Obs: esta questão permite múltiplas escolhas.

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

O quadro ilustrado na tabela 3 demonstra que as articulações realizadas se dão, majoritariamente, em nível local, envolvendo organizações com maior proximidade espacial, tais como organizações congêneres, prefeitura e empresas. No entanto, há um desalinhamento com a área de abrangência das organizações que afirmaram atuar em rede, caracterizadas pela intervenção em nível nacional e regional. Por mais que as OSCIP estejam qualificadas para a obtenção de financiamento público (Zape, 2009; Cardoso, Carneiro, Rodrigues, 2014), observa-se um distanciamento do poder público estadual e federal, sendo estes os com maior potencial para financiamento de ações com maior envergadura.

Ao se analisar o grau de importância dos diferentes tipos de atores, na escala de 1 a 10, as organizações congêneres e o Governo Estadual estão entre os mais relevantes, ao lado do Governo Federal, da prefeitura municipal e de organizações privadas. No entanto os, desvios padrões elevados demonstram as disparidades nestas relações. Com esta tabela, o distanciamento das OSCIP mineiras das organizações internacionais ficou ainda mais evidente.

Tabela 4 - Importância para a manutenção da missão da organização por tipo de ator

<b>Organização</b>	<b>N</b>	<b>Importância (Média)</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Outras OSC	29	7,07	2,604
Governo Estadual	28	7,00	2,969
Governo Federal	26	6,65	3,136
Prefeitura Municipal	33	6,55	3,383
Organizações privadas	26	6,65	3,046
Organizações internacionais	23	3,83	2,657

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

No que se refere à frequência em que as redes interorganizacionais atuam na operacionalização de rotinas que a organização executa (em uma escala de 1 a 10), aspecto relatado por Brass et al. (2004), foram identificadas médias bem inferiores e muito próximas entre os atores com maior média. Estes percentuais demonstram que, com destaque para as organizações internacionais, os atores presentes na tabela 5 não foram considerados como relevantes na operação das rotinas que a organização executa de modo frequente. Deste modo, a possível presença de um isomorfismo institucional nas organizações da amostra não pode ser explicada pela atuação em rede, diante da baixa influência de outras organizações na operacionalização das rotinas executadas pela organização, na perspectiva dos respondentes.

Tabela 5 - Frequência em que os atores atuam na operacionalização das rotinas que a organização executa

<b>Organização</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Outras OSC	26	5,96	3,117
Prefeitura Municipal	29	5,93	3,251
Governo Estadual	26	5,81	3,774
Organizações privadas	25	5,72	3,458
Governo Federal	25	4,92	3,936
Organizações internacionais	20	2,20	2,167

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Por fim, como motivos apontados para a OSCIP atuar em rede (Tabela 6), foram destacados pelos respondentes o desenvolvimento de projeto em conjunto, a obtenção de credibilidade e legitimidade junto ao público-alvo da organização, a obtenção de conhecimento, aprendizagem e inovação, e, o acesso a financiamento. Os motivos com menor média de importância foram: acessar canais de distribuição, incrementar a produção e realizar compras em conjunto.

Tabela 6 - Grau de importância dos motivos que justificam a organização atuar em rede

	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Desenvolvimento de projeto em conjunto	31	7,42	2,553
Obtenção de credibilidade e legitimidade junto a seu público-alvo	28	7,39	2,283
Obtenção de conhecimento, aprendizagem e inovação.	30	7,23	2,609
Acesso a financiamento	27	6,93	2,986
Ressonância das ações desenvolvidas para outros contextos	25	6,84	2,718
Acesso a competências complementares	25	6,68	2,897
Incremento do capital humano	26	6,46	2,983
Acesso a novas metodologias de intervenção	26	6,15	2,866
Aperfeiçoamento do modelo de gestão	26	6,15	3,068
Aperfeiçoamento da estrutura organizacional	26	5,88	2,819
Partilha de investimentos e riscos	26	5,65	3,655
Acesso a canais de distribuição	24	4,87	3,221
Incrementar a produção	23	4,78	3,477
Realização de compras em conjunto	25	3,88	3,127

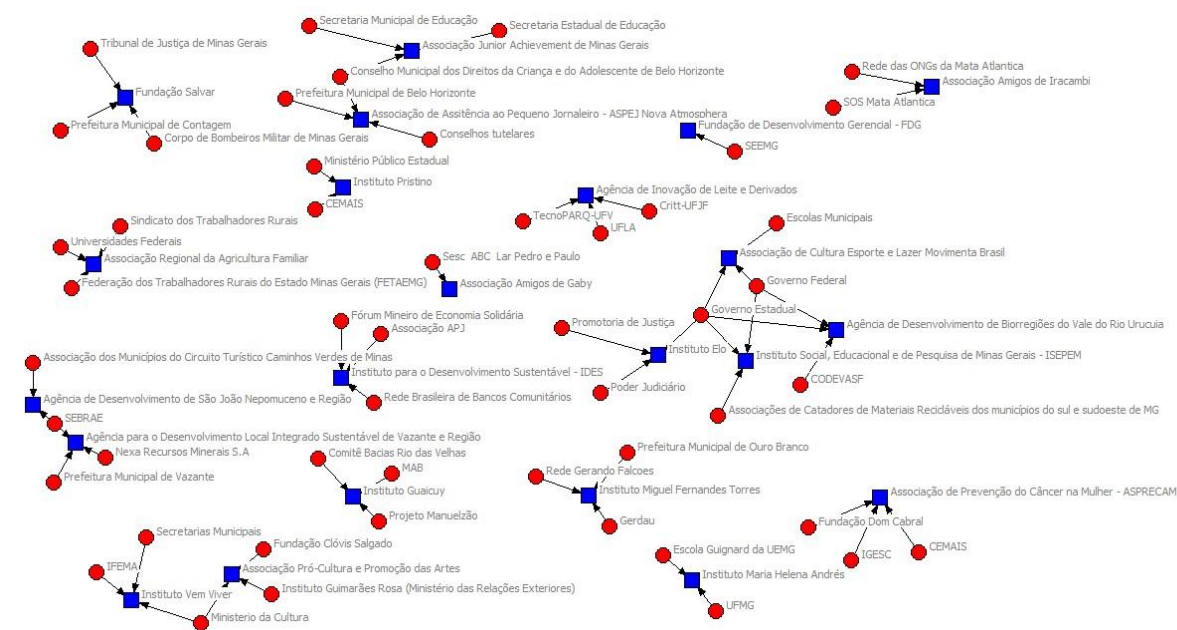
Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Os resultados destacados na tabela 6, reforça os apontamentos presentes na literatura sobre a importância das redes para o desenvolvimento de projetos em conjuntos (Teixeira *et al.*, 2009), obtenção de credibilidade e legitimidade junto ao público-alvo (Brass *et al.*, 2004), acesso a financiamento (Brass *et al.*, 2004) e obtenção de conhecimento, aprendizagem e inovação (Balestrin, 2005). No entanto, no caso das OSCIP mineiras respondentes, os aspectos relacionados a um contexto mais mercadológico (Balestrin, 2005), envolvendo atividades produtivas e logísticas, como acesso a canais de distribuição, incrementar produção e compras em conjunto, em uma escala de 1 a 10, na justificativa da organização atuar em rede, obtiveram médias inferiores a 5. Este quadro demonstra que as redes são utilizadas, majoritariamente, nas etapas iniciais dos projetos que requer parcerias para o seu desenvolvimento, legitimidade e acesso a financiamento. No entanto, para o andamento das etapas subsequentes, as parcerias não foram consideradas tão relevantes.

A seguir, é realizada a caracterização das redes sociais identificadas neste estudo.



Figura 2 - Organizações mais importantes para a manutenção da missão das OSCIP mineiras respondentes



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Observou-se que, no que diz respeito à manutenção da missão organizacional, não há presença de atores centristas (Gaspar, 2014; Bernardino *et al.*, 2021) nas redes formadas pelas organizações da amostra. Apenas quatro instituições foram mencionadas por mais de uma OSCIP, sendo o Governo Federal o destaque, citado por três organizações. Esse dado indica uma configuração ainda incipiente de rede, com baixa densidade de conexões, embora o Governo Federal possa ser considerado um ponto de articulação pontual.

Além disso, no que se refere a motivações como "obtenção de financiamento", "desenvolvimento de projetos em conjunto" e "incremento de capital humano", foi identificado um número ainda menor de atores citados do que o apresentado na Figura 2. As organizações mostram-se ainda mais dispersas nesses aspectos, sem vínculos significativos com atores centristas, o que reforça a fragilidade das conexões.

Dessa forma, é possível afirmar que as OSCIP da amostra que declararam atuar em rede não estão, de fato, conectadas entre si. Isso evidencia, no contexto mineiro, um baixo nível de conectividade e interação (Britto, 2002; Alves; Pereira, 2013; Bernardino *et al.*, 2021) entre essas organizações no que tange à atuação colaborativa.

## 6 Considerações finais

Com o objetivo de identificar os principais atores e analisar as características centrais das redes interorganizacionais articuladas por OSCIPs atuantes no estado de Minas Gerais, observou-se que, neste caso específico, a atuação em rede depende fortemente das particularidades de cada organização. Isso se deve, em grande parte, à elevada variabilidade das respostas obtidas, evidenciada por desvios-padrão significativos. Ainda assim, tais redes são percebidas como fundamentais para a manutenção da missão institucional das OSCIPs, especialmente quando envolvem parceiros como organizações congêneres, prefeituras municipais e o Governo do Estado.

Entre os principais motivos que impulsionam a atuação em rede, destacam-se: a realização de projetos conjuntos, a busca por credibilidade e legitimidade junto ao público-alvo, bem como a aquisição de conhecimento, aprendizagem e inovação. Nota-se que essas motivações estão, em sua maioria, relacionadas às etapas iniciais do desenvolvimento de projetos. Essa ênfase inicial pode comprometer a construção de relações de longo prazo, que seriam essenciais para garantir a continuidade e a sustentabilidade das redes estabelecidas.

Apesar da relevância atribuída às redes interorganizacionais pelos respondentes, os dados revelam uma estrutura dispersa entre os atores, sem a presença de organizações com papel centralizador. Isso dificulta a configuração de um campo organizacional fortemente estruturado. Nessas redes, destacam-se como características principais: o predomínio de parcerias horizontalizadas entre organizações similares; um distanciamento em relação a entidades internacionais; e uma baixa influência mútua entre os participantes, o que limita a formação de rotinas por meio de processos miméticos ou normativos.

Como limitação deste estudo, reconhece-se que, por se tratar de uma pesquisa exploratória de caráter quantitativo, foram apresentados poucos resultados empíricos abrangentes que oferecessem sustentação analítica robusta às hipóteses levantadas. No entanto, os achados abrem caminhos para investigações futuras, particularmente no que se refere ao aprofundamento do entendimento das motivações que explicam as respostas obtidas e à identificação das razões para a baixa interação entre as organizações analisadas. É justamente essa lacuna que pretendemos explorar em trabalhos subsequentes, no âmbito de uma pesquisa financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). Nessa próxima etapa, propõe-se uma abordagem qualitativa, com estudo de campo, para examinar os determinantes, as agendas, as relações e os efeitos das redes interorganizacionais articuladas por OSCIP em Minas Gerais.

## 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), por meio do Edital 001/2023 – Demanda Universal / Processo APQ – 0016823, pelo apoio para a realização e apresentação deste estudo.

## Referências

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

BERNARDINO, Raphaela A.; CONTE, Pedro P. de S.; DUTRA, Ivan de S.; LIMA, Carlos E. de. Networks of non-profit organizations and power relations. **RPCA**, v. 15, n. 4, out./dez., 2021.

BRASIL. Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/seus-direitos/entidades-sociais/oscip-1>. Acesso em: 26 de fev. de 2023.

BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

- BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D. e HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CAMACHO, Adriana Batista Rangel. Gestão Social: Interfaces e reflexões na educação e sua relação nas organizações sem fins lucrativos (OSFL). **Revista Eletrônica de Políticas Sociais e Sociedade**, v. 1, n. 2, 2021.
- CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, É. R. Q. OSCI: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. **Fascículos da cultura da cooperação**. Belo Horizonte, 2014.
- CARVALHO, N. V. O terceiro sujeito: um novo ator para um velho cenário. In: DOWBOR, L. *et al.* (Org.). **Desafios da Globalização**. Petrópolis: Vozes, p. 199-214, 1997.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra, 2005.
- CRUZ, Mauri JV. **Reflexões sobre o marco regulatório de acesso a recursos públicos pelas Organizações da Sociedade Civil Brasileira**. 2014.
- DIOGO, Vera. Dinâmicas de Inovação Social e suas implicações no Desenvolvimento Espacial. Três Iniciativas do Terceiro Sector no Norte de Portugal. Dissertação de Mestrado em Riscos, Cidades e Ordenamento do Território. 2010.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERREIRA, Gustavo Donizete da Matta; OLIVEIRA, Marcelo Henrique Matos. OSCIP's e a necessidade de licitação. **Revista Jurídica UNIGRAN**, Dourados, v. 15, n. 29, p. 55-65, 2013.
- GASPAR, Áureo. Construção de redes de cooperação. **Revista Pensamento e Realidade**. v. 29, n. 2, 2014.
- GRANOVETTER, M. S. *The strength of weak ties: a network theory revisited*. *Sociological Theory*, v. 1, p. 201-233, 1983.
- HIGGINS, S. S.; RIBEIRO, A. C. **Análise de redes em Ciências Sociais**. Organização de F. C. Fernandes. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3337/1/Livro\\_Analise%20de%20Redes%20em%20Ci%C3%A4ncias%20Sociais.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3337/1/Livro_Analise%20de%20Redes%20em%20Ci%C3%A4ncias%20Sociais.pdf).
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e sem Fins Lucrativos no Brasil**. 2016. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/35/29951>. Acesso em: 7 mai. 2024.
- KEMPNER-MOREIRA, Fernanda; FREIRE, Patrícia de Sá. Redes interorganizacionais de aprendizagem para a segurança pública: o modelo do Colegiado Superior de Segurança Pública e Perícia Oficial do Estado de Santa Catarina. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública**, v. 4, n. 8, p. 59-77, 2021.
- KIRSCHBAUM, C. Network analysis: emergence, criticism and recent trends. **RAUSP Management Journal**, 54, 533-547, 2019.
- LOPES, Laís V. C. de F. *et al.* Fomento e colaboração: uma nova proposta de parceria entre Estado e Organizações da Sociedade Civil. In: IV CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Brasília, 2013.

- MANAF, Marcos Aurélio; SILVA, Juvencio Borges. A burocracia do Estado brasileiro como obstáculo à concreção dos direitos sociais: uma avaliação da organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) e da organização social (OS). **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, Brasília, p. 170-197, 2017.
- MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3. 551–579 p, 2008.
- MOORE, Michele-Lee; WESTLEY, Frances. Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems. **Ecology and Society**, v. 16, n. 1, 2011.
- PONTE, Carolina A. M. M. B. Controle no terceiro setor: organizações sociais–OS e organizações da sociedade civil de interesse público–OSCIP. **Revista da Escola Superior da PGE-SP**, v. 6, n. 1, p. 27-50, 2015.
- PORTUGAL, Sílvia. Contributos para uma discussão do conceito de rede na teoria sociológica. **Oficina do CES**, n. 271. 2007. Disponível em: <https://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/271/271.pdf> . Acesso em: 03 de jul. de 2024.
- QUANDT, C. O. Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 141 - 166, 2012.
- SANTOS, Jair Nascimento. **A liderança no contexto das redes organizacionais**. 2003.
- SCHNEIDER, V. Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 5, n. 1, jan./jun., 2005, p. 29 - 58.
- SILVA, Luciano F.; FERNANDES, Karian R. As redes de relações interorganizacionais para prestar os serviços do terceiro setor. **Reuna**, v.20, n.1, p. 45-72, Jan./Mar., 2015.
- 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**, v. 14, n. 2, p. 134-157, 2009.
- TEODÓSIO, A. S. S. O terceiro setor e a cidade: impasses, desafios e perspectivas de ação de ONGs no poder local. **Organizações & Sociedade**, v. 11, p. 155-169, 2004.
- TURETA, César; ROSA, Alexandre Reis, ÁVILA, Silvio César. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 1-16, 2006.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de Redes de Cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.
- ZAPE, Katiani L. Dez anos da lei de OSCIP: reflexões sobre algumas de suas fragilidades. *In*: SEMOC- Semana de Mobilização Científica, n. 12. **Anais [...]** Salvador, 2009.