

RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS, CONTEÚDO ESTRATÉGICO E RESULTADOS: ESTUDO EXPLORATÓRIO EM ORGANIZAÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL DO TERCEIRO SETOR DO ESTADO DO PARANÁ

Augusto Cesar Marins Machado¹

RESUMO

O presente estudo se propõe a identificar as influências dos condicionantes do relacionamento interorganizacional no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações do terceiro setor atuantes na área de educação infantil do Estado do Paraná. Foi realizado em duas fases. A primeira fase, qualitativa, desenvolveu estudo exploratório com entrevistas em profundidade com especialistas da área e dirigentes de institutos de educação infantil, observação não participante e análise documental. A fase quantitativa utilizou-se de pesquisa do tipo levantamento com estudo descritivo. Para a definição de amostra pesquisou-se nove bancos de dados de organizações do terceiro setor, permitindo identificar 145 entidades atuantes no Paraná. A pesquisa envolveu corte transversal em perspectiva longitudinal e nível de análise organizacional. Além das propostas de estudos futuros e das recomendações para o setor, apontaram-se como principais condicionantes das relações: a reciprocidade, os fatores normativos, a eficiência e o controle. De modo geral, a partir da identificação dos atores participantes, observa-se que as características e os fatores que conduzem à manutenção das relações estão intrinsecamente ligados aos fatores que envolvem o conteúdo estratégico e os resultados das organizações pesquisadas.

Palavras chave: Organizações do Terceiro Setor; Relações Interorganizacionais; Conteúdo Estratégico; Resultados.

ABSTRACT

The present study proposes to identify the influences of conditioners of interorganizational relations on the strategic content and the performance results of organizations of the third sector active in the area of early childhood education in the state of Parana. The study was performed in two phases. The first phase, qualitative in nature, developed an exploratory study using non-participant observation, document analysis, and in-depth interviews of area specialists and directors of institutes of early childhood education. The quantitative phase utilized fact gathering research combined with descriptive study. In order to define the sample, nine data banks of organizations from the third sector were researched, resulting in the identification of 145 active entities. The research involved transversal cuts along a longitudinal perspective and was undertaken at the organizational level of analysis. In addition to proposals for future studies and recommendations for the sector, this study highlights the primary relationship conditioners: reciprocity, normative factors, efficiency and control. In general, as identified by the participating actors, the characteristics and

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Doutorando em Administração pela Universidade Positivo. Pesquisador dos Observatórios Sesi/Senai/Iel do Paraná.

factors that are conducive to the maintenance of relationships are observed to be intrinsically linked to the factors that involve strategic content and the performance results of the organizations studied.

Keywords: *Third Sector Organizations; Interorganizational Relations, Strategic Content; Results.*

1. Introdução

A formação de estudos em organizações sociais, enquadradas sob a perspectiva do Terceiro Setor, aponta na sua maior parte análises abrangentes, com o intuito de atingir uma grande diversidade de atividades (educação, saúde, meio ambiente, cultura, etc.). A presente proposta de estudo busca um conhecimento mais particularizado sobre entidades de educação infantil. Nesse campo há inúmeros questionamentos e curiosidades acadêmicas a serem investigados. Um desses temas diz respeito à preocupação com a legitimidade das práticas organizacionais e sua gestão; desponta-se também a necessidade de se esclarecer como se dá a percepção dos dirigentes dessas organizações em relação ao seu contexto. Questionamentos, temas, necessidade de esclarecimento, seja do ponto de vista acadêmico ou vivencial pelos dirigentes das organizações sociais, que merecem tratamento de maior profundidade sob o ponto de vista dos aspectos que envolvem a área de gestão. Alguns autores como Alves (2002), Ckagnazaroff (2001), Hatten (1982), Hudson (1999), Tenório (1997) e Wright et al (2000) abordam a busca por adaptações de técnicas provenientes do setor privado para esse setor, a partir do princípio de que as técnicas, em si, são neutras, o que importa, para esses autores, é o propósito pelas quais são utilizadas. Este artigo visa apresentar um enfoque funcionalista sob a realidade das organizações sociais, sem desmerecer ou desconsiderar outras perspectivas epistemológicas que abordam o tema. A ideia é apresentar do modo claro e coerente, a partir de estudos e percepção funcionalista da realidade das organizações sociais de que maneira determinados elementos da área de gestão encontram-se presente nas suas práticas.

Em se tratando de estudos organizacionais destaca-se, em termos de sua contextualização, a necessidade dessas entidades de se adequar as regras estabelecidas pelo poder público, assim como, a carência de recursos materiais, humanos e financeiros e legitimação para o pleno desenvolvimento de suas práticas potencializadas, o que eleva o caráter eminente de busca e manutenção das relações interorganizacionais ou parcerias com outros atores, como indivíduos e comunidades. Entretanto, conforme destaca Berbel (2003) as

ações estratégicas das entidades do terceiro setor, em particular as instituições educacionais, são desenvolvidas sem disciplina ou critério e com a separação entre quem planeja com quem executa.

Nesse contexto, este trabalho procura resgatar as condições relacionais e seus impactos sobre o conteúdo estratégico e, em particular, os condicionantes das relações dessas organizações de educação infantil com as entidades com as quais mantém intercâmbio técnico e operacional, tais como: as questões normativas, de eficiência, de controle, de reciprocidade, de estabilidade e legitimidade. Ou seja, como os serviços educacionais, as campanhas de captação de recursos, os eventos sociais e culturais, sofrem influência das entidades relacionadas e, por fim, promovem resultados organizacionais, tais como o desenvolvimento das crianças, a satisfação dos familiares e das mantenedoras dessas entidades educacionais.

Dessa forma, o presente estudo se propõe a identificar as influências dos condicionantes do relacionamento interorganizacional no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações do terceiro setor atuantes na área de educação infantil do Estado do Paraná. Em termos específicos, procura atender aos seguintes objetivos:

- a) Identificar as instituições públicas e privadas que tem mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas.
- b) Caracterizar os aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais.
- c) Identificar as mudanças de conteúdo estratégico promovidas através das relações interorganizacionais.
- d) Descrever os resultados esperados pelas entidades sociais pesquisadas provenientes da relação serviços prestados e públicos atendidos.
- e) Identificar os resultados obtidos das mudanças de conteúdo estratégico das entidades sociais pesquisadas.
- f) Descrever os efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais no conteúdo estratégico e nos resultados das entidades sociais pesquisadas.

Com estes propósitos é importante dar destaque a posição de Blau e Rabrenovic (1991) na qual os estudos do terceiro devem salientar as relações interorganizacionais, pois essas são mais importantes do que as hierarquias burocráticas existentes para controlar e coordenar os trabalhos. Onde as relações são utilizadas para integrar programas da comunidade a que pertencem, coordenar os serviços aos públicos atendidos, obter recursos e lidar com agências governamentais e mantenedores.

A compreensão dos serviços prestados e das crianças atendidas, através da identificação das instituições públicas e privadas que têm mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas podem ser úteis para que estas entidades desenvolvam ações fundamentadas nas competências centrais de cada instituição parceira. Esta contribuição corrobora a concepção de conteúdo estratégico e relacionamento interorganizacional de Chakravarthy e Doz (1992) e Oliver (1990), ou seja, identificar os fluxos e ligações relativamente duradouras que ocorrem entre duas ou mais organizações podem ampliar a capacidade e a melhoria do desempenho organizacional.

Assim, os condicionantes, a serem identificados, provocam, motivam ou mantêm as organizações para estabelecerem relações interorganizacionais, além de servir de instrumento para a realização dos objetivos pretendidos (Whetten; Leung, 1979; Oliver, 1990). A identificação dos principais condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais pode também ser útil para que as organizações pesquisadas possam direcionar suas prioridades em relação ao desenvolvimento e manutenção das parcerias e mensurá-los para que os dirigentes destas entidades tenham maior controle das variáveis que permeiam o perfil dos serviços prestados, o perfil das crianças e os resultados obtidos dessa integração. Já a ampliação da visão sobre as perspectivas dos resultados a serem obtidos e oriundos de processos de mudança nos serviços prestados e no perfil das crianças (conteúdo estratégico) dessas entidades pode ser vantajoso. Isso se dá a partir da melhor caracterização desses resultados, podendo servir como instrumento para a minimização dos pontos falhos e a maximização das oportunidades para o desenvolvimento do melhor atendimento das crianças e da sua comunidade. Nesse sentido, os resultados podem refletir as mudanças que as partes interessadas e os beneficiários esperam obter como importantes e significativos dentro do contexto estabelecido (Albuquerque, 2006).

A literatura sobre relações interorganizacionais das entidades do terceiro setor, de um modo geral, sugere um emaranhado de temas e abordagens quando tratam de relacionamentos específicos entre esse setor e as agências governamentais ou empresas. Nessa condição, há autores que definem aliança como relação de longo prazo e com valores compartilhados, enquanto a parceria seria uma forma de colaboração de curto prazo. Outras publicações afirmam exatamente o oposto, as parcerias consistindo em relações substantivas e construídas no longo prazo, com valores compartilhados, enquanto as alianças seriam movidas por razões táticas, com foco específico e realizadas no curto prazo. Embora os termos possam ser trabalhados de forma oposta por alguns autores, os elementos constitutivos para as relações

interorganizacionais são similares: tempo maior ou menor de duração; existência ou não de complementaridade técnica, financeira ou operacional; grau de identidade entre os parceiros; compartilhamento ou não de crenças e valores; modo pelo qual o planejamento, os objetivos e os papéis são definidos; e a dimensão dos resultados (Aliança Capoava, 2005).

Outro ponto recorrente nos estudos diz respeito ao seu desenvolvimento mais amplo no contexto privado. Entre os poucos trabalhos identificados destaca-se o de Melo, Fischer e Soares Junior (2003), em 180 organizações, identificando o estabelecimento de parcerias como significativo para o desenvolvimento de projetos e ações sociais e o nível de relacionamento interorganizacional tem relação com os tipos de fontes financiadoras. Outro exemplo diz respeito ao trabalho de Barbosa e Medeiros (2004) apontando que são desenvolvidas diversas relações interorganizacionais entre o governo federal e organizações do terceiro setor envolvidas na implementação de programas públicos, implicando a necessidade de se criar mecanismos de coordenação interorganizacionais mais efetivos. Observa-se, assim, campo propício de pesquisa no universo de trocas, fluxos ou transações duradouras entre as organizações.

O relacionamento entre organizações do terceiro setor e as demais organizações pode ser representado de forma abrangente por meio de programas de responsabilidade social. Um dos pressupostos existentes é o de Ashley (2001), o qual considera responsabilidade social como o compromisso que as organizações envolvidas devem ter para com a sociedade, expresso por meio de ações e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela.

Esse tipo de relacionamento pode assumir variadas formas no qual Austin (2001) o denomina de continuum da colaboração, sugerindo três estágios relacionais: o filantrópico, o transacional e o integrativo. No estágio filantrópico, a natureza do relacionamento e o envolvimento entre as organizações geralmente se limita a pedidos de doação de recursos. No estágio transacional o comprometimento é mais ativo e o fluxo de valor passa a ter caráter de mão dupla. No integrativo há responsabilidade mútua entre as ações. Diante desse cenário verifica-se que a ação ou efeito de interceder, por meio de programas e projetos, vem sendo compreendida cada vez mais como processo de interdependência mútua entre as instituições estatais, as organizações da sociedade civil e as privadas. Para a Aliança Capoava (2005) ao se designarem novas formas de relações entre os setores da economia, organizações e

indivíduos sejam por meio de alianças ou parcerias, cooperações e redes, essas vêm assumindo importância central na implementação das ações sociais.

Este texto está estruturado em quatro itens. Apresentam-se no primeiro: a introdução e os pressupostos sobre o tema, o objetivo geral e os objetivos específicos. No segundo, a metodologia e as categorias analíticas e suas definições constitutivas e operacionais, mais especificamente as relações interorganizacionais; o conteúdo estratégico; os resultados; as organizações de educação infantil e sua gestão, entre outros temas relevantes deste trabalho. O terceiro item apresenta, sinteticamente, a análise dos dados e, finalmente; no quarto item, a conclusão e as recomendações para estudos futuros.

2 Metodologia

Esta pesquisa foi desenvolvida em duas fases: qualitativa e quantitativa. A primeira fase qualitativa desenvolveu estudo exploratório com entrevistas em profundidade com quatro especialistas da área que serviram para adequar o roteiro das entrevistas com as instituições de educação infantil. Em seguida, aplicaram-se entrevistas em seis instituições junto aos diretores e funcionários. Além da pesquisa documental utilizou-se da observação não participante. Foram observadas as atividades e os processos operacionais das entidades durante a fase das entrevistas. Esses dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo com sua explicitação, sistematização e confirmação por meio da triangulação. Para Kumar, Stern e Anderson (1993) as pesquisas sobre relacionamentos interorganizacionais devem utilizar múltiplas fontes de coleta de dados e respondentes, pois acreditam seus autores, promovem maior confiabilidade e validade aos dados.

A fase quantitativa utilizou-se de pesquisa do tipo levantamento com estudo descritivo e partiu dos dados levantados na primeira etapa da pesquisa para a definição das categorias analíticas e estruturação do questionário. O questionário foi respondido pelos dirigentes das organizações pertencentes à amostra da pesquisa. Foram aplicadas técnicas estatísticas univariada e multivariada para a análise dos dados coletados, submetidas a testes estatísticos não-paramétricos com o auxílio do software SPSS 15.0 como: distribuição de frequência, medidas de tendência central, medidas de dispersão, análise fatorial, testes de correlação, confiabilidade dos constructos, testes de regressão e análise de cluster. Os resultados específicos e estatísticos não são apresentados neste texto por ater-se apenas aos resultados principais.

A pesquisa, apesar de desenvolver sua análise em perspectiva transversal, aproxima-se de um plano longitudinal, pelos dados documentais confirmados pelas entrevistas e pela investigação do tipo levantamento durante um período de 4 anos. Com relação à definição da população e da amostra é relevante destacar que se verificou essa impossibilidade inicial pela inexistência de dados sistematizados que pudessem oferecer adequada caracterização dessas entidades. Identificaram-se tipos organizacionais aparentemente semelhantes entre as cooperativas, as associações fraternais, os institutos filantrópicos, todos, porém, com características e perfis particulares que as diferenciam em seu modo de atuação para efeito dessa pesquisa. Diante desse conflito foi necessário realizar um levantamento em nove bancos de dados, dentre os quais, o do Conselho Municipal de Assistência Social de Curitiba; do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Curitiba; do Conselho Nacional de Assistência Social; da Secretaria de Trabalho, do Emprego e Promoção Social do Paraná; do Ministério da Justiça; da Federação Paranaense de Fundações e Entidades Sociais; do Instituto Brasileiro do Terceiro Setor; do Mapa do Terceiro Setor; do Centro de Ação Voluntária do Paraná. Esse levantamento identificou 2.771 organizações sociais no Estado do Paraná, sendo 433 organizações sociais atuando especificamente na área de educação, espalhados em 40 municípios do Estado.

Com o propósito de filtrar ainda mais esta população, buscou-se o enquadramento nos critérios propostos pelo Mapa do Terceiro Setor em quatro categorias para: outras ações em educação (148 organizações); Centro de Educação Infantil (78 organizações); Educação Especial (57 organizações). A partir dessa configuração a população escolhida aos propósitos deste estudo são as organizações sociais enquadradas como Centro de Educação Infantil, com personalidade jurídica de associação civil sem fins lucrativos ou fundação privada, com 145 organizações atuantes. Vale ressaltar que todas as organizações foram contatadas, comunicadas e receberam o questionário desta pesquisa.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas e aplicação de questionários com uso de roteiro semi-estruturado. Os dados secundários foram obtidos de forma eletrônica (sites da internet) ou de forma impressa como relatórios de gestão, programas e projetos, informes publicitários, estatutos, dados de órgãos oficiais.

Quanto as principais limitações metodológicas verificadas Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) sugerem igualmente as dificuldades de se controlar, de acordo com os propósitos do trabalho, a qualidade e a veracidade plena dos dados e de se explicar adequadamente as correlações existentes nas categorias de análise e a impossibilidade de se

eliminar outras influências não controláveis, conscientes e inconscientes, das correlações não especificadas por este estudo.

Categorias analíticas e suas definições constitutivas e operacionais:

A seguir são apresentadas as categorias analíticas que norteiam a pesquisa, bem como suas respectivas definições operacionais, buscando-se assim uma ponte entre os conceitos e as observações da fase empírica, atribuindo significados e orientando o construto da investigação (Kerlinger, 1979).

Relacionamento Interorganizacional

Trata-se das ligações e fluxos interorganizacionais relativamente duradouras que ocorrem entre duas ou mais organizações, no ambiente onde se encontram (Oliver, 1990). Para este estudo, são identificadas as relações interorganizacionais significativas, ou seja, aquelas que de fato promovem efeitos ocasionando mudanças no conteúdo estratégico da organização em análise. Essas relações são identificadas a partir dos dados das análises tanto interpretativa como descritiva.

Conteúdo Estratégico

Considera-se como o posicionamento estratégico da organização em termos de produtos e mercados, dentro de contexto variável, cuja intenção é a melhoria do desempenho organizacional (Chakravarthy e Doz, 1992). Para efeito deste trabalho, essa categoria é verificada por meio do levantamento dos serviços ofertados pelas entidades de ensino pesquisadas, juntamente com a caracterização de seus públicos, ou seja, as crianças atendidas. Esses dados foram levantados a partir dos dados da primeira e da segunda fase da pesquisa.

Resultados

Para Barney (1997) os resultados podem ser considerados como o valor criado pelos bens e serviços de uma organização e possuindo pelo menos o mesmo valor que os dirigentes esperam obter (Barney, 1997) e, de acordo com o Escritório de Avaliação dos Programas de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP, 2002), o qual considera como resultado os efeitos de um programa, projeto ou atividade. Toma-se, portanto, como base, que as organizações pesquisadas devem avaliar se o seu posicionamento, em termos de serviços e públicos atendidos e propósitos organizacionais, presentes nos seus projetos, estão atingindo os objetivos inicialmente almejados (Albuquerque, 2006; Costa e Castanhar, 1998). Assim, para efeito deste trabalho, os resultados são obtidos da relação entre serviços e públicos

atendidos, definidos como os valores esperados e obtidos para as crianças, seus pais e mantenedores das escolas pesquisadas. Os dados foram levantados, na primeira fase, a partir das entrevistas, observações e relatórios e, na segunda etapa, com a aplicação dos questionários.

Condicionantes do relacionamento interorganizacional

Oliver (1990) considera os condicionantes do relacionamento interorganizacional como os motivos explícitos ou implícitos, instrumentais ou não, a seguir especificados:

Necessidade legal

Condicionante motivado por padrão regulativo de comportamento, imposto por condição normativa ou voluntária, em função da escassez de recursos. Considerando-se, para efeito deste trabalho, a identificação de fator que gere ou regule o relacionamento de modo obrigatório ou voluntário na relação com diferentes entidades. Os condicionantes legais são identificados por meio da triangulação dos dados na análise exploratória e interpretativa das entrevistas e, também da análise descritiva da fase do levantamento.

Assimetria

Esses condicionantes são estimulados pela possibilidade da organização central exercer poder ou controlar outra organização. Considera-se a intenção de uma organização de educação infantil exercer poder ou controle sobre as entidades com ela envolvidas. Assim como os demais condicionantes, a assimetria é identificada por meio de triangulação dos dados na análise exploratória e interpretativa das entrevistas e também da análise descritiva e estatística dos questionários respondidos pelos dirigentes das organizações pesquisadas.

Reciprocidade

Condiciona no sentido estrito de cooperação, colaboração e coordenação. Considera-se a intenção de compartilhamento, de troca de experiências e informações. Dados levantados conforme situação anterior.

Eficiência

Esse condicionante trata da busca por eficiência com a redução dos custos de transação. Considerando-se que a organização venha a obter vantagens unilaterais atendendo a objetivos instrumentais e econômicos. Esses dados são levantados nas duas fases da pesquisa e analisados por meio de sua triangulação.

Estabilidade

Resposta adaptativa para amenizar as incertezas do ambiente. Considera-se o fato de a organização ter noção das influências ambientais.

Legitimidade

Demonstra ou aumenta sua reputação, prestígio ou congruência com as normas existentes no ambiente institucional. Considera-se o fato de a organização obter *status* e legitimidade por meio dos relacionamentos.

Definição de Outros Termos Relevantes

Estratégia

Conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização (Ansoff, 1993).

Organizações do Terceiro Setor

Conforme o IBGE (2004), para se definir, caracterizar ou enquadrar uma organização sem fins lucrativos como do terceiro setor esta deve enquadrar-se em cinco critérios ou requisitos: (i) Privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado. (ii) Sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores, e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros, podem até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins. (iii) Institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas. (iv) Auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades. (v) Voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Terceiro Setor

Conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à produção de bens públicos, como a conscientização para os direitos da cidadania ou a prevenção de doenças transmissíveis. Supõe um “primeiro” e um “segundo” e, nesta medida, faz referência ao Estado e ao mercado, isto é, não é Estado nem mercado, constitui-se de organizações que não integram o Estado nem a iniciativa privada com fins lucrativos (Fernandes, 1994).

Educação Infantil

Instituições que atuam com crianças de zero a seis anos, que atuam na área de Educação Infantil, conforme o artigo 20 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996). As organizações que fazem parte desta pesquisa enquadram-se nas três últimas categorias:

- a) particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo.

- b) comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade.
- c) confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior.
- d) filantrópicas, na forma da lei.

3 Dados da Pesquisa e Análise

Retomando o objetivo geral da pesquisa como - identificar as influências dos condicionantes do relacionamento interorganizacional no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações do terceiro setor atuantes na área de educação infantil do Estado do Paraná. E, baseando-se nos procedimentos metodológicos desenvolvidos este item busca apresentar de forma sintética os dados coletados nas etapas qualitativa e quantitativa da pesquisa.

Quadro 1 - Síntese da caracterização das organizações e respondentes:

Perfil das Organizações e dos Respondentes	Questões	Resultados	
		Fase Qualitativa (6 entrevistados)	Fase Quantitativa (50 respondentes)
Respondentes	Gênero	Predominância do sexo feminino: 1 homem e 5 mulheres.	Predominância do sexo feminino: 92% mulheres e 8% de homens.
	Cargo/Função	Coordenadores ou Diretores.	Coordenadores (34%); Diretores (52%); Presidente da mantenedora (6%); Assistente administrativo (4%); Outros (4%).
	Tempo de trabalho	6 a 21 anos.	Até 5 anos (36%); entre 5 e 10 anos (26%); entre 10 e 20 anos (28%); acima de 20 anos (10%).
	Grau de instrução	Ensino superior completo e 2 entrevistados com Pós-graduação.	Ensino fundamental completo (10%); Superior incompleto (10%); Superior completo (50%); Pós-graduação (30%).
	Faixa etária	-	Entre 23 e 32 anos (26%); entre 33 e 42 anos (22%); ente 43 e 52 anos (36%); entre 53 e 64 anos (16%).

	Data de fundação	Mais nova fundada em 2005 e mais antiga fundada em 1928.	Entre 1950 e 1970 (14%); entre 1971 e 1991 (48%); entre 1992 e 2005 (38%).
	Dotação orçamentária	Entre R\$ 50.000 e acima de R\$ 200.000.	Não responderam (8%); até R\$ 50mil (20%); entre R\$50mil e R\$100mil (22%); entre R\$100mil e R\$150mil (12%); entre R\$150mil e R\$200mil (16%); acima de R\$200mil (22%).
Instituições de Ensino Infantil	Tipo de entidade mantenedora	Religiosa (64%); associação comunitária (22%); associação de pais e amigos (2%); outro tipo (12%)	
	Número de Funcionários	Entre 8 e 25 funcionários	Até 10 funcionários (14%); entre 10 e 15 funcionários (34%); entre 15 e 20 funcionários (30%); acima de 20 funcionários (22%).
	Número de crianças atendidas	Entre 70 e 190 crianças	Entre 50 e 100 crianças (32%); entre 100 e 150 crianças (50%); acima de 150 crianças (18%).
	Perfil do CEI	Educação pedagógica (mais relacionado); educação assistencial (2º mais relacionado); educação religiosa (3º mais relacionado); educação comunitária (menos relacionado).	
	Natureza do CEI	Crianças de 0 a 3 anos (2%); crianças de 4 a 6 anos (12%); crianças de 0 a 6 anos (86%).	
	Espaço físico da entidade	Próprio (52%); alugado (0%); cedido (38%); comodato (10%).	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 2: Objetivos e resultados encontrados:

Aspectos centrais dos Objetivos	Resultados encontrados
Relações interorganizacionais significativas (Identificar as instituições públicas e privadas que têm mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas)	As instituições públicas e privadas que têm mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades pesquisadas, em ordem decrescente de concordância: a Prefeitura; outras organizações do Terceiro Setor; empresas; Governo Estadual; e Governo Federal; Além dessas organizações, identificaram-se os indivíduos e a comunidade como atores que desenvolvem relações significativas com as entidades pesquisadas; De modo geral, as principais características das parcerias que as entidades desenvolvem, em ordem decrescente de concordância, visam: apoio em alimentação; qualificação dos funcionários;

	<p>auxílio financeiro; assessoria técnica; material pedagógico; materiais de manutenção; e voluntários;</p> <p>Para manutenção das entidades pesquisadas, acreditam que são importantes, em ordem decrescente de concordância: a qualidade no serviço prestado; transparência na prestação de contas; forma de trabalho da entidade; visita dos parceiros; sustentabilidade dos projetos; aspecto financeiro.</p>
<p style="text-align: center;">Aspectos condicionantes</p> <p>(Caracterizar os aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais)</p>	<p>Foram identificados doze aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais, nos quais foram identificados em quatro dimensões inerentes comuns (fatores) na etapa quantitativa:</p> <p>Aspecto Reciprocidade: diálogo com parceiros e familiares; sintonia entre funcionários; parcerias com atores representativos; e qualificação dos funcionários;</p> <p>Aspecto Normativo: Certificações e Títulos; Associação a Conselhos; e Normas e Regulamentações (Federais, estaduais e municipais);</p> <p>Aspecto Eficiência: visitas dos parceiros; assessoramento técnico; e encaminhamento de relatórios;</p> <p>Aspecto Controle: prestação de contas; e procedimentos fiscais e financeiros.</p>
<p style="text-align: center;">Mudanças de conteúdo estratégico</p> <p>(Caracterizar as mudanças de conteúdo estratégico promovidas por meio das relações interorganizacionais)</p>	<p>O conteúdo estratégico das entidades pesquisadas pode ser identificado por meio do propósito dessas organizações, que na sua grande parte é identificado pelos seguintes aspectos: serviços educacionais; campanhas para captação de recursos; palestras para os familiares; campanhas educativas; e eventos sociais e culturais;</p> <p>As mudanças de conteúdo estratégico promovidas por meio das relações interorganizacionais, em ordem decrescente de importância, foram: melhoria na alimentação; maior envolvimento dos funcionários na elaboração da proposta pedagógica; aquisição de materiais didáticos; condução da organização; e condução das atividades;</p> <p>Identificaram-se correlações médias e altas entre todas as variáveis relativas as mudanças de conteúdo estratégico.</p>
<p style="text-align: center;">Resultados esperados</p> <p>(Descrever os resultados esperados pelas entidades sociais pesquisadas provenientes da relação serviços prestados e públicos atendidos)</p>	<p>Os resultados esperados pelas entidades sociais pesquisadas provenientes da relação serviços prestados e públicos atendidos, em ordem decrescente de concordância, foram: desenvolvimento da criança; melhoramento do atendimento ao público atendido; envolvimento da família; satisfação dos pais; e desenvolvimento sócio-econômico da família;</p> <p>Além deste aspecto principal encontrado, os principais mecanismos de mensuração dos resultados esperados foram: avaliação no final de cada projeto por parte dos educadores; avaliação dos projetos no final do ano; questões normativas; e reuniões com os familiares.</p>

<p>Resultados obtidos</p> <p>(Caracterizar os resultados obtidos das mudanças de conteúdo estratégico das entidades sociais pesquisadas)</p>	<p>Os resultados obtidos das mudanças de conteúdo estratégico das entidades sociais pesquisadas, em ordem decrescente de concordância, foram: bom desempenho das crianças; reconhecimento dos atores envolvidos, pelos serviços que a entidade desenvolve; satisfação das famílias; melhoria de procedimentos internos; adequação às normas e regras estabelecidas; aquisição de novos recursos; envolvimento das famílias; e estabilidade frente à escassez de recursos.</p>
---	---

<p>Efeitos dos condicionantes</p> <p>(Descrever os efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais no conteúdo estratégico e nos resultados das entidades pesquisadas)</p>	<p>Os efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais sobre o conteúdo estratégico e os resultados das entidades pesquisadas, em ordem decrescente de concordância, foram: melhoria da qualificação profissional; maior controle de procedimentos financeiros e administrativos; maior participação dos pais e da comunidade.</p>
--	--

Fonte: Dados da pesquisa.

4. Análise, conclusões e recomendações

Ao fomentar a discussão, a reflexão e a busca de informações pormenorizadas acerca da realidade estratégica das organizações pesquisadas, procurou-se manter consistência e uma seqüência lógica aos pressupostos delineados pelos principais autores da área. Entretanto, percebeu-se, durante todo processo de sua elaboração, dificuldades e entraves encontrados por se tratar de uma temática contraditória e que possui opiniões e posições políticas divergentes e em alguns momentos conflitantes.

Dessa forma, verificaram-se como principais obstáculos ao pleno êxito desta pesquisa a exclusão voluntária de alguns dirigentes de entidades e instituições governamentais atuantes por posicionamento político contrário aos pressupostos desta investigação, dita com orientação privatizante. Essas instituições podem, desta ou de alguma forma, contribuir com dados que poderiam ser de utilidades para todo o campo de pesquisa como para a comunidade como um todo. Outro entrave para o desenvolvimento deste trabalho foi a dispersão dos bancos de dados das organizações do terceiro setor, particularmente das organizações atuantes na área objeto deste estudo.

Além disso, por se tratar de um tema eminentemente exploratório, algumas obstruções de natureza metodológica também puderam ser constatadas, como a dificuldade de coleta dos

dados e a própria interpretação, que exigiram cuidados e prudência facilitada, entretanto, pela triangulação dos dados. Além desses obstáculos mencionados e diante do contexto crítico de necessidades de recursos, melhorias de processos de gestão e estabelecimento de legitimidade (Hatten, 1982; Falconer, 1999), tornou-se relevante este estudo pelo fato primordial de trazer a ótica organizacional para uma área do terceiro setor de forte predominância ideológica e, certamente, não contrária aos seus pressupostos.

A seguir, de modo a responder os objetivos específicos referente ao problema - qual a influência dos condicionantes do relacionamento interorganizacional no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações do terceiro setor da área de educação infantil do Estado do Paraná – busca-se, primeiramente, caracterizar os respondentes e as organizações envolvidas na pesquisa. Identifica-se a predominância do sexo feminino e dos cargos de coordenação e direção que exercem as mesmas atividades. Além disso, geralmente, estes respondentes assumem funções sobrepostas pelo fato da dificuldade de encontrar profissionais que se habilitem a trabalhar nestas entidades. No que diz respeito às organizações envolvidas nesta pesquisa, observa-se a predominância de entidades mantenedoras de origem religiosa; crianças de 0 a 6 anos atendidas, com uma quantidade de entidades bem menor que atendem apenas crianças de 0 a 3 anos ou de 4 a 6 anos. Em primazia essas entidades possuem espaço próprio. Por fim, o perfil predominante na ênfase dos serviços prestados pode ser identificado como: educação pedagógica; educação assistencial; educação comunitária e educação religiosa.

Após a caracterização dos respondentes e das organizações, identifica-se as instituições públicas e privadas que têm mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas: a Prefeitura do município; outras organizações do terceiro setor; empresas; o Governo Estadual; e o Governo Federal. A Prefeitura é, assim, considerada como a principal instituição nas quais as entidades pesquisadas desenvolvem relações, estabelecidas por meio de termos de convênio e com finalidade técnica e financeira. Os participantes também identificam os colaboradores e a comunidade, de um modo geral, como atores que desenvolvem relações significativas.

Com o intuito de complementar e explorar os fatores correlatos às relações interorganizacionais, identifica-se como características dessas relações: apoio em alimentação; qualificação dos funcionários; auxílio financeiro; assessoria técnica; material pedagógico; materiais de manutenção; e voluntariado. Além disso, identificam-se como fatores importantes para manutenção dessas relações: a qualidade no serviço prestado; a

transparência na prestação de contas; visitas dos parceiros; sustentabilidade dos projetos; e a estrutura financeira.

De modo geral, a partir da identificação dos atores que desenvolvem relações significativas, observa-se que as características e os fatores que conduzem à manutenção das relações estão intrinsecamente ligados aos fatores que envolvem o conteúdo estratégico e os resultados das organizações pesquisadas. O apoio em alimentação, a qualificação dos funcionários e a transparência na prestação de contas incidem diretamente sobre os serviços educacionais ou sobre o desenvolvimento das crianças. Portanto, os serviços realizados estão diretamente relacionados à influência que recebem das entidades e pessoas as quais mantêm relacionamentos, assim como, a manutenção dessas relações também está relacionada à busca por melhores resultados, conforme observado por Whetten e Leung (1979), Oliver (1990) e Chakravarthy e Doz (1992). Como um dos principais motivadores para a manutenção dessas relações também está à busca de melhores resultados institucionais.

Diante dessas constatações é importante destacar com a finalidade, ainda de sua contextualização, observa-se que essas instituições estão preponderantemente imersas em regiões de alto índice de periculosidade, no qual percebe-se grande quantidade de crianças com pais presos por furto ou tráfico de drogas, inclusive, em alguns relatos dos entrevistados, algumas crianças eram usadas para entregar drogas ou convivem no meio dos traficantes. Uma criança abordou um dos pesquisadores comentando de forma empolgada que sua família tinha arma para atirar nos policiais, enquanto isso outra chegava mencionando que o tio tinha escapado da polícia pela janela de casa. Tal fato enaltece a necessidade premente do estudo e do apoio de diferentes instituições e atores em relação a esta questão.

No que diz respeito ao segundo objetivo desta pesquisa – caracterizar os aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais – busca-se, primeiramente, conhecer o ambiente nos quais as organizações pesquisadas se constituem e se estabelecem. Dessa forma, identifica-se uma mudança cultural na qual a educação infantil brasileira vem passando, de tradição assistencialista para um conjunto de padrões predominantemente educacional-pedagógico, com um ambiente predominantemente de cooperação vigilante.

Entre os aspectos condicionantes surgiram doze relevantes para a manutenção das relações interorganizacionais, separados em quatro fatores comuns:

- a) Reciprocidade – diálogo com parceiros e familiares; sintonia entre funcionários; parcerias com atores representativos; e qualificação dos funcionários;

- b) Normativo – certificações e títulos; associação a conselhos; e normas e regulamentações (federais, estaduais e municipais);
- c) Eficiência – relações com parcerias; assessoramento técnico; e encaminhamento de relatórios;
- d) Controle: prestação de contas; e procedimentos fiscais e financeiros.

O terceiro objetivo deste trabalho procura caracterizar as mudanças de conteúdo estratégico promovidas por meio das relações interorganizacionais. Entretanto, com o intuito de explorar de forma criteriosa o conjunto de elementos que compõem ou referem-se ao conteúdo estratégico, foram levantados os seguintes aspectos: propósito da entidade; aspectos diferenciais na prestação dos serviços prestados; benefícios aos públicos atendidos; perfil dos beneficiários; procedimentos para obtenção de informações sobre os serviços prestados; recursos para o desenvolvimento adequados dos serviços; e as mudanças de conteúdo estratégico provenientes das relações.

Com relação ao propósito das entidades identifica-se como principal os serviços educacionais prestados. Além desses serviços, foram mencionadas também como relevantes as campanhas de captação de recursos; as palestras para os familiares; as campanhas educativas; e os eventos sociais e culturais, os quais convergem com a necessidade de mudança do contexto crítico de escassez de recursos, melhoria constante de processos de gestão e de legitimidade (Hatten, 1982; Falconer, 1999). Esses aspectos revelam a pouca orientação estratégica dos dirigentes dessas entidades com ênfase excessiva, por força das contingências do dia-a-dia e das necessidades por recursos, nos processos operacionais.

Ainda em relação aos serviços prestados os participantes identificam a proposta pedagógica como a principal referência da entidade, embora na percepção dos pesquisadores, com base na análise documental, percebe-se pouca diferença entre as existentes. Já, no que diz respeito aos benefícios as crianças atendidas, identifica-se a atenção com o cuidado e a segurança e, em segundo, a educação das crianças. As famílias de baixa renda, por sua vez, são identificadas como o principal perfil dos atendidos pelos serviços. No que diz respeito aos procedimentos para a obtenção de informação sobre os serviços prestados constata-se a reunião de pais como o procedimento principal. Por fim, identificou-se a qualificação dos funcionários como recurso mais importante para o adequado atendimento dos serviços prestados.

Identificam-se as seguintes mudanças de conteúdo estratégico, provenientes das relações interorganizacionais: melhoria na alimentação; maior envolvimento dos funcionários

no desenvolvimento pedagógico; ampliação na aquisição de materiais didáticos. Os testes identificaram correlações médias e altas entre todas as variáveis relativas às mudanças de conteúdo estratégico.

Ao analisar os resultados esperados e obtidos, os resultados esperados pelas entidades sociais pesquisadas provenientes da relação serviços prestados e públicos atendidos foram: desenvolvimento da criança; melhoramento do atendimento ao público atendido; envolvimento da família; satisfação dos pais; e desenvolvimento sócio-econômico da família. Além destes resultados, identificaram-se como principais mecanismos de mensuração dos resultados esperados: avaliação no final de cada projeto por parte dos educadores; avaliação dos projetos no final do ano; busca por adequação as questões normativas; e reuniões com os familiares.

Com relação aos resultados obtidos das mudanças de conteúdo estratégico das entidades sociais pesquisadas: bom desempenho das crianças; reconhecimento dos atores envolvidos, pelos serviços que a entidade desenvolve; satisfação das famílias; melhoria de procedimentos internos; adequação às normas e regras estabelecidas; aquisição de novos recursos; envolvimento das famílias; e estabilidade frente à escassez de recursos.

Atendendo ao último objetivo específico e, por sua vez, ao problema de pesquisa proposto – observaram-se como principais efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais no conteúdo estratégico e nos resultados das entidades pesquisadas: a melhoria na qualificação profissional dos participantes; maior controle sobre os procedimentos financeiros e administrativos; e maior participação dos pais e da comunidade.

Portanto, a partir dos dados coletados, constata-se que certificações e títulos; associação a conselhos; e normas e regulamentações (federais, estaduais e municipais) podem afetar os serviços educacionais, na medida em que ocorra maior controle sobre os procedimentos financeiros e administrativos. A melhoria da qualificação dos funcionários tem gerado melhoria significativa no desenvolvimento dos serviços educacionais e, por conseguinte no desenvolvimento das crianças.

Observa-se também, ao encontro das considerações de Oliver (1990), embora cada condicionante possa ser causa suficiente e separada para a formação do relacionamento interorganizacional, essas contingências podem ocorrer no mesmo tempo e interagir.

Assim, puderam ser identificadas como principais contribuições práticas para as organizações do terceiro setor atuantes na área de Educação Infantil do Estado do Paraná as seguintes observações: a) melhoria na compreensão das ações de conteúdo estratégico, através

da identificação das instituições públicas e privadas que tem mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas; b) reconhecimento dos principais aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais; c) melhoria na visualização da perspectiva dos resultados oriundos de processos de mudança de conteúdo estratégico das entidades sociais pesquisadas.

Ao longo do processo que se delineou este trabalho, entre os dados colhidos pelos referenciais teóricos, nas entrevistas, na aplicação dos questionários, na observação dos procedimentos das organizações, até mesmo nas entrevistas com especialistas-chaves da área, algumas recomendações são apresentadas, com o intuito de que as organizações do terceiro setor atuantes na área de educação infantil possam obter o êxito desejado:

- a) Formalização do conteúdo estratégico: com todos os procedimentos internos organizados e documentados, assim os participantes e parceiros poderão conhecer melhor o posicionamento e as necessidades da entidade.
- b) Elaboração de ações estratégicas participativas: o envolvimento da comunidade, dos familiares e dos parceiros na elaboração das ações estratégicas poderá gerar maior comprometimento dos atores com o propósito da entidade.
- c) Cursos de capacitação: a participação dos funcionários da unidade executora em cursos de capacitação gerencial e operacional permitirá a elaboração de propostas de parcerias mais consistentes, além de gerar maior eficiência no gerenciamento e nas atividades da entidade.
- d) Encontros periódicos das entidades regionais e suas parcerias: as realizações de reuniões entre as entidades e as parcerias podem proporcionar alternativas conjuntas de combate aos fatores críticos do seu ambiente.
- e) Integração e flexibilidade na relação entidade mantenedora x unidade executora: é evidente que os coordenadores e diretores necessitem de maior autonomia em relação ao desenvolvimento das atividades.

É importante destacar que este relatório não possui caráter conclusivo, no sentido de esgotar o tema, mas sim de proporcionar, principalmente, alguns questionamentos e reflexões que possam também gerar estudos futuros, como seguem:

- a) As entidades do terceiro setor da área de educação infantil parecem resistir à adoção dos modelos dos estudos organizacionais a exemplo do verificado em entidades onde o segmento se encontra em estágios mais avançados. Uma vez que as atividades de gestão organizacional poderiam ser significativamente

intensificadas e ampliadas a partir dessa iniciativa, sugere-se investigar os desafios e os obstáculos que inibem essas práticas.

b) Um dos princípios do terceiro setor advoga a cooperação. Nesse contexto, a cooperação entre entidades é uma das alternativas relevantes de pesquisa.

c) A educação levada a efeito de maneira exclusiva parece não produzir os mesmos resultados que aquelas atividades educacionais que combinam atividades assistenciais e informacionais múltiplas. Há indícios que o arranjo combinado confere às escolas resultados mais elevados e melhores condições técnicas e operacionais para fazer frente às possibilidades que o contexto e as relações oferecem. Um estudo mais compreensivo pode identificar a essas relações prováveis.

e) Poucas entidades demonstram conhecer a relevância da gestão das relações com seus impactos sobre o perfil dos serviços e resultados qualitativos. A inclusão, em pesquisas futuras, das entidades que limitam sua área de atuação exclusivamente aos limites cognitivos existentes entre os seus participantes, poderia oferecer um panorama mais abrangente acerca das condições que facilitam ou restringem o acesso a recursos e padrões de gestão e desempenho.

Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, A.C.C. **Terceiro Setor: história e gestão das organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALIANÇA CAPOAVA. **Alianças e Parcerias: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2005.

ALVES, M. A. **Terceiro Setor: as origens do conceito**. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Salvador. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2002.1 CD-ROM.

ANSOFF, H.I. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

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

AUSTIN, J. E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.

- BARBOSA, S. C. T.; MEDEIROS, J. J. Coordenação Interorganizacional na implementação de programas públicos.. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 1, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.
- BERBEL, Alexandre Costa. **Gestão da escola: transformando o planejamento em ações integradas**. São Paulo: Alabama, 2003.
- BLAU, J. R.; RABRENOVIC, G. Interorganizational Relations of Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. **Sociological Forum**, v.6, n.2, 1991.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei nº 9.394. Brasília, 1996.
- CHAKRAVARTHY, B.S. e DOZ Y. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. London: **Strategy Management Journal**, 1992, vol.13 special issue, pp. 5-14.
- CKAGNAZAROFF, I. B. **Desafios da gestão em organizações do Terceiro Setor**. In: PIMENTA, S. M.; CÔRREA, M. L. (orgs.). **Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações**. Belo Horizonte: Autêntica / CEPEAD / FACE / UFMG, 2001.
- COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação social de projetos: limitações e possibilidades In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...**Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.1 CD-ROM.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FALCONER, A. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Tese de Doutorado apresentada a Universidade de São Paulo. 1999.
- FERNANDES, R.C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- HATTEN, M. L. Strategic Management in Not-For-Profit Organizations. **Strategic Management Journal**; vol.3,p.89-104, 1982.
- HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil 2002**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- KERLINGER, F.N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1979.

KUMAR, N.; STERN, L. W.; ANDERSON, J. C. Conducting interorganizational research using key informants. **Academy of Management Journal**, v.36, n.6, 1993.

MELO, V. P.; FISCHER, T.; SOARES JUNIOR, J. S. Diversidades e Confluências no Campo do Terceiro Setor: Um Estudo de Organizações Baianas. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais...Atibaia: ANPAD, 2003.1 CD-ROM.**

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

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

UNDP. **Handbook on Monitoring and Evaluating for Results**. NY: UNDP, 2002.

WHETTEN, D.A.; LEUNG, T.K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v.22, n.2, 1979.

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