

**Fundação Pedro Leopoldo  
Mestrado Profissional em Administração**

**Conhecimento Compartilhado em Rede: Uma estratégia de fortalecimento do  
Terceiro Setor**

**Andreia Duarte Oliveira Costa**

**Pedro Leopoldo  
2018**

**Andreia Duarte Oliveira Costa**

**Conhecimento Compartilhado em Rede: Uma estratégia de fortalecimento do Terceiro Setor**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações

Orientadora: Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos

**Pedro Leopoldo  
Fundação Pedro Leopoldo  
2018**

658.46 COSTA, Andreia Duarte Oliveira  
O48c Conhecimento compartilhado em Rede: uma  
estratégia de fortalecimento do Terceiro Setor /  
Andreia Duarte Oliveira Costa.  
- Pedro Leopoldo: FPL, 2018.

84 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.  
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro  
Leopoldo, 2018.

Orientadora: Profª. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de  
Vasconcelos.

1. Rede. 2. OSC.
  3. Conhecimento Compartilhado. 4. Terceiro Setor.
- I.VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de, orient.  
II. Título.

CDD: 658.46

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**  
**Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz FerreiraCRB6-1590**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Titulo da Dissertação: "Conhecimento Compartilhado em Rede: uma estratégia de fortalecimento do Terceiro Setor".

Nome da Aluna: **ANDREIA DUARTE OLIVIERA COSTA**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

*Maria Celeste Vasconcelos*

---

Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos - Orientadora - FPL Educacional.

*Frederico César Mafra Pereira*

---

Prof.Dr. Frederico César Mafra Pereira – FPL Educacional.

*Oswaldo Ferreira Barbosa Junior*

---

Prof. Dr. Oswaldo Ferreira Barbosa Junior - UNA.

Pedro Leopoldo (MG), 17 de dezembro de 2018.

Aos meus filhos como exemplo de uma caminhada cheia de obstáculos, mas com muito aprendizado e sucesso. E às minhas “redes”: de familiares, de amigos e de parceiros de caminhada, que descobriram, assim como eu, que não somos nada sozinhos e conectar é muito mais que interagir.

## **Agradecimentos**

Agradeço, antes de tudo, aos meus pais, Cula e Bené, por terem me proporcionado a vida, por terem me oportunizado realizar as minhas escolhas, da minha maneira, ainda que sem entender muito aonde eu queria chegar, mas sempre orgulhosos das minhas conquistas.

Depois de todos os momentos bons e ruins, de lágrimas e de sorrisos, de caminhadas e de tropeços, de frivolidades e de genialidade que enfrentei nestes últimos anos, devo muito agradecer também:

À minha irmã e afilhados amados (estive ausente, mas vai valer a pena);

À minha avó linda e guerreira, que me inspira como exemplo de batalha;

Aos meus tios que me apoiam (eles me acham inteligente);

Ao meu amado marido Hermínio, fiel apoiador, e aos meus filhos, Gu e Kike, que amo tanto (obrigada por compreenderem – mesmo que de mentirinha – a minha ausência e o meu cansaço);

Aos meus amigos que me acompanharam de perto ou de longe nessa caminhada, e, principalmente, às novas amizades destes últimos anos: Dri Mellilo, Rose Cardoso e o Quarteto Fantástico (Kat, Ma e Val), que não me deixaram desistir nem deste trabalho nem de mim.

À minha equipe, que amo, respeito e que me ensinou e me ensina muito todos os dias através das trocas, da lealdade e da parceria;

Aos professores, Celeste e Frederico Mafra pelos quais me encantei e se tornaram exemplo nestes últimos meses (quero ser como vocês algum dia!);

Por fim, aos meus parceiros de “rede”, peças essenciais para tudo que aprendi e pelo que me orgulho (não sou nada sem conexão!).

Obrigada a todos!

“Este é um mundo pequeno.”

(Autor desconhecido)

## **Resumo**

As organizações da sociedade civil, também chamada de terceiro setor, ainda são caracterizadas em sua maioria pela baixa profissionalização e dificuldade de gestão. Em um contexto marcado pela alta conectividade, este estudo buscou aprofundar sobre redes e compreender como a gestão do conhecimento pode auxiliar no compartilhamento das experiências das organizações. Este estudo teve como objetivo avaliar como as organizações em rede utilizam o conhecimento compartilhado como estratégia para o fortalecimento do terceiro setor. Assim, foi realizado um estudo de caso de uma rede aqui denominada Rede OSC, por meio de uma pesquisa descritiva e qualitativa. Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas: pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas, observação participante e grupo focal com os participantes da rede. Foram identificadas as articulações existentes entre os participantes da rede, analisando-se como se dá o compartilhamento do conhecimento e quais as contribuições atribuídas às organizações por participar de uma rede. Foram identificados inúmeros ganhos e vantagens advindos da rede e que são diversificados de acordo com a necessidade de cada parceiro. Dentre os citados estavam o fortalecimento organizacional, a legitimação e a diversificação de programação. Contudo, pode-se observar que ganhos mais significativos originados por intermédio da Rede OSC são os relacionados à geração de soluções coletivas, acúmulo do capital social e aprendizagem coletiva. Outros ganhos também promovem vantagens como aumento da visibilidade; ampliação do acesso a informações; conexões entre atores distintos e parcerias para cooperação. Enfim, pode-se identificar que as organizações em rede utilizam sim o conhecimento compartilhado como estratégia para o fortalecimento do terceiro setor.

**Palavras-chave:** rede, OSC, conhecimento compartilhado, terceiro setor.

## **Abstract**

Civil society organizations, also called third sector, are still characterized mostly by low professionalism and management difficulty. In a context marked by high connectivity, this study sought to deepen networks and understand how knowledge management can help in sharing the experiences of organizations. This study aimed to evaluate how networked organizations use shared knowledge as a strategy to strengthen the third sector. This, a case study of a network called OSC Network was carried out, through a descriptive and qualitative research. As data collection techniques, we used: documentary research, semi-structured interviews, participant observation and focus group with network participants. The existing articulations among the network participants were analyzed, as well as the knowledge sharing and the contributions attributed to the organizations for participating in a network. Numerous gains and advantages derived from the network have been identified and are diversified according to the need of each partner. Among those cited were organizational strengthening, legitimization and diversification of programming. However, it can be observed that the most significant gains originated through the OSC Network are those related to the generation of collective solutions, accumulation of social capital and collective learning. Other gains also have advantages such as increased visibility; broadening access to information; between actors and partnerships for cooperation. Finally, we could identify that networked organizations use shared knowledge as a strategy to strengthen the third sector.

**Keywords:** network, CSO, shared knowledge, third sector.

## Sumário

1	Introdução .....	12
2	Referencial Teórico.....	16
2.1	Origem da sociedade em rede .....	16
2.2	Redes de cooperação .....	21
2.3	Desafios das redes.....	26
2.4	Desafios do trabalho em rede das organizações do terceiro setor.....	28
2.5	Redes de conhecimento e inovação .....	31
2.5.1	<i>Características do conhecimento.....</i>	33
2.5.2	<i>Gestão do conhecimento.....</i>	36
2.5.3	<i>Compartilhamento de conhecimento nas redes.....</i>	37
2.6	Principais contribuições do RT para a pesquisa de campo .....	40
3	Metodologia .....	42
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	42
3.2	Unidade de análise e observação .....	44
3.3	Procedimento de Coleta.....	46
3.4	Análise de Dados .....	48
3.5	Estratégia de análise e tratamento dos dados .....	49
4	Análise dos Dados .....	51
4.1	Articulações existentes entre as organizações por meio da participação na rede OSC .....	53
4.1.1	<i>Nós .....</i>	55
4.1.2	<i>Redes dentro de redes .....</i>	56
4.1.3	<i>Tipos de rede.....</i>	57
4.2	O compartilhamento de conhecimento nas organizações participantes.....	61
4.2.1	<i>Gestão Colaborativa e auto-organização .....</i>	62
4.2.2	<i>Confiança.....</i>	63
4.2.3	<i>Gestão do conhecimento.....</i>	65
4.3	Contribuições percebidas para o fortalecimento das organizações da Rede OSC	66
4.3.1	<i>Legitimidade .....</i>	67
4.3.2	<i>Ganhos .....</i>	68

4.3.3	<i>Fortalecimento das organizações da Rede OSC</i> .....	69
4.4	Discussão dos resultados: uso do conhecimento compartilhado como estratégia para o fortalecimento do terceiro setor. ....	71
5	Considerações Finais .....	74
5.1	Limitações e contribuições para novas pesquisas .....	76
	Referências .....	78
	Apêndice 1 – Instrumentos de Coleta - Roteiro I.....	82
	Apêndice 2 – Instrumentos de Coleta - Roteiro II.....	83
	Apêndice 3 – Instrumentos de Coleta - Roteiro III.....	84

## **Lista de figuras**

Figura 1	Representação de uma rede Neural .....	18
Figura 2	Grafo de uma rede social qualquer .....	19
Figura 3	Ganhos das redes de cooperação .....	24
Figura 4	Espiral do Conhecimento .....	35
Figura 5	Modelo Teórico analítico de Redes.....	40
Figura 6	Estratégia de Análise de Dados .....	50
Figura 7	Nuvem de palavras do referencial teórico .....	52
Figura 8	Nuvem de palavras dos dados coletados .....	52
Figura 9	Grafo das articulações .....	59

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

OSC – Organizações da Sociedade Civil

RT – Referencial Teórico

## 1 Introdução

As relações baseadas em redes vêm sendo objeto de estudo nas diversas áreas de conhecimento por muitos anos. Entre os diversos estudos, identificou-se análises interdisciplinares, que permeiam as diferentes áreas do conhecimento, como no campo das ciências biológicas, exatas, ciências sociais e humanas. Dentre as pesquisas identificadas, ressalta-se a de Frijo Capra (2001, 2006), que descreve as redes como teia da vida. Outro importante autor é Castells (1999); ele amplia sua pesquisa para a aplicação do conceito de rede a uma sociedade globalizada. Já Balestrin e Verschoore (2008) desenvolveram seu trabalho sobre redes de cooperação. E Silva, Mais, Tavares e Joaquim (2010), Adulis (2011), e Ramos-Vidal (2018) sobre redes de organizações sociais.

As relações advindas de redes não são recentes, mas mostraram grandes avanços nos últimos anos devido ao crescente uso da Internet, à Revolução Informacional e à globalização. Como resultado, observa-se uma sociedade mais conectada, possibilitando maior flexibilidade e descentralização das esferas e maior articulação entre os sujeitos (Castells, 1999).

A chegada da Internet possibilitou que os indivíduos ampliassem a sua capacidade de interação e conexão, como também estimulou a inovação tecnológica, encurtando distâncias e acelerando a circulação de informação. Castells (1999) reforça que o resultado pós Internet foi a apropriação das redes pela sociedade – grupos do mundo inteiro fazem usos destas com base em objetivos e interesses distintos.

Contudo, o processo acelerado da modernização tecnológica poderá ser responsável por grandes mudanças na economia e bem-estar social em um período de tempo muito curto. A habilidade em lidar com esse novo modelo informacional ou a falta desta é o que conduzirá o mundo para grandes transformações sociais, que, em sua maioria, podem ser conflituosas.

A conectividade entre pessoas de todos os lugares do mundo amplia a disseminação da informação e da diversidade. Conforme Duflo (2005) surge um ambiente de inteligência coletiva no qual se amplia o conhecimento e a possibilidade

de construção local baseado na interconectividade, expandindo, assim, a capacidade de atuação dos indivíduos por meio de promoção de alternativas conjuntas que transforma a própria conduta da sociedade.

Para melhor compreensão, é importante conhecer os conceitos das relações oriundas de rede, que, para Castells (1999), resume-se em “estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (Castells, 1999, p. 498)”.

Com base nos conceitos básicos de rede, como compartilhamento de objetivos e interesse comuns, descentralização e horizontalidade de poder (Capra, 2001), percebe-se uma oportunidade de aplicação destes conceitos nas relações entre as organizações da sociedade civil – OSC, também conhecidas como organizações do terceiro setor.

Observa-se que as organizações da sociedade civil, especialmente, são originadas por interesse individuais ou de pequenos grupos que possuem um ideal ou desejo de intervir em uma determinada causa. Em sua maioria, são de pequeno porte, com orçamentos reduzidos, com atuação de forma fragmentada. Além de possuir poucas ferramentas de gestão, também são marcadas por recursos humanos com baixa capacidade técnica (Falconer, 1999).

Por sua vez, comprehende-se que as OSC não devem atuar mais de forma isolada. O modelo de autossuficiência do passado passa a ser substituído por um novo modelo com foco na necessidade de articulação em rede. Falconer (1999) reforça que “compartilhamento de informações e atuação conjunta são os caminhos para potencialização da capacidade de atores públicos, empresariais e não governamentais para abordarem questões públicas e alcançarem resultados de impacto. (Falconer, 1999, p. 19)”. Desta forma pode-se identificar que a baixa articulação entre as organizações sociais dificulta a sustentabilidade do terceiro setor.

Duflot (2005) expõe que as OSCs carecem de informações significativas e pessoal qualificado. Apesar da existência de mão de obra voluntária, há baixo comprometimento ao se comparar com os empregados com vínculo empregatício;

quando esse existe, identifica-se a necessidade de treinamento dos voluntários. Além disso, a maioria das organizações do terceiro setor apresenta dificuldades para obter informações e a utilização da tecnologia ainda é precária, devido à limitação de recursos financeiros, infraestrutura tecnológica e profissionais especializados em informação.

Dofloth (2005) destaca ainda a necessidade de desenvolver estudos capazes de proporcionar melhores condições de acesso às informações a este seguimento, como abertura de espaços que promovam discussão, assim como o envolvimento de universidades, por meio dos centros de pesquisa, para formação profissional adequada ao segmento.

Com base no contexto apresentado, a pergunta que se faz nesta pesquisa é: como as organizações em rede utilizam o conhecimento compartilhado como estratégia para o fortalecimento do terceiro setor?

A fim de orientar essa pesquisa, partiu-se do objetivo geral: avaliar como as organizações sociais em rede utilizam o conhecimento compartilhado como estratégia para o fortalecimento do terceiro setor. Para ampliar o estudo e aprofundar ainda mais no tema, foi realizado um estudo de caso de uma rede de cooperação do terceiro setor em Belo Horizonte. Foram definidos três objetivos específicos:

1. Identificar as articulações existentes entre as organizações sociais por meio da participação em uma rede de cooperação em Belo Horizonte aqui identificada como “Rede OSC”;
2. Analisar como se dá o compartilhamento de conhecimento entre as organizações pesquisadas, participantes da “Rede OSC”;
3. Descrever as contribuições percebidas pelas instituições sociais participantes da “Rede OSC”, para o fortalecimento do terceiro setor.

A pesquisa deste tema mostra-se relevante academicamente, visto que há poucas publicações sobre a articulação das organizações sociais em rede no terceiro setor, mesmo em um contexto submerso em conectividade. Os números de publicações sobre redes dedicadas às empresas são superiores e alguns aspectos podem ser aplicados ao terceiro setor. Acredita-se porém, que a partir desse estudo, possa se

ampliar as possibilidades de novas pesquisas na linha de inovação e organizações ao terceiro setor, pois o número de organizações desta natureza vem crescendo e assumindo uma parcela importante de responsabilidade junto à sociedade. E assim, promovendo oportunidade de sustentabilidade a estas organizações

Além disso, esta pesquisa é a possibilidade de compreensão das redes, especialmente as dedicadas à cooperação no terceiro setor, considerando a experiência profissional, prática, da pesquisadora há cinco anos por este tema. A pesquisadora foi a idealizadora de uma metodologia de rede já implantada em 17 localidades e responsável pela gestão técnica destas redes no Estado de Minas Gerais. Esta metodologia se transformou em uma tecnologia social e já multiplicada em outros estados. A partir deste estudo será possível ampliar o conhecimento da pesquisadora agregando mais valor e conteúdo para as palestras e eventos nos quais participa. Assim, oportunizando também a disseminação do conhecimento e evolução profissional.

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta introdução. O próximo será dedicado ao referencial teórico, que aborda o conceito de redes e o conhecimento sobre estas desde as primeiras experiências até a aplicação no terceiro setor. Neste segundo capítulo, apresentam-se também os conteúdos relativos à gestão do conhecimento, com foco no compartilhamento do conhecimento. Já no terceiro capítulo, será exposta a metodologia desta pesquisa, que é qualitativa descritiva. Posteriormente detalhado o processo de análise dos dados a partir do esquema modelo criado pela pesquisadora a partir do Referencial Teórico. Por fim, as considerações finais que buscar fazer um apanhado geral sobre a pesquisa, apresentando resultados, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 Referencial Teórico

Apesar de uma sociedade altamente conectada a partir da Revolução Informacional, ocorrida nos últimos anos, ainda se identificam grandes hiatos de articulações que poderiam favorecer muitos nichos de mercado. As Organizações da Sociedade Civil – OSC, conforme determinado na Lei nº 13.204 de dezembro de 2015, ou organizações do Terceiro Setor, comumente chamada, ampliaram, nos últimos anos, o espaço de atuação. Entretanto, a profissionalização e acesso a recursos ainda deixa a desejar (Falconer, 1999 e Binotto, Lima, Siqueira & Silva, 2016).

Assim, faz-se necessário compreender de forma ampliada alguns aspectos relativos à formação de redes cooperativas para se avaliar como estes podem contribuir favoravelmente para o fortalecimento das OSC.

### 2.1 Origem da sociedade em rede

Para compreensão do tema central deste estudo, é preciso apresentar inicialmente os conceitos e argumentações que antecedem à sociedade em rede. Alguns estudos como os realizados por Capra (2006) ajudam a compreender a origem da ideia de uma teia da vida; visão que reforça a concepção de que para os problemas contemporâneos não se pode considerar nada isoladamente. Todos os problemas são sistêmicos, interligados e interdependentes.

Este autor considera que não há diferença entre o mundo e os sistemas vivos, pois ambos são integrados e não podem ser considerados como partes dissociadas. Capra (2006) afirma que “a ecologia profunda não separa seres humanos – ou qualquer outra coisa – do meio ambiente natural. Ela não vê o mundo como uma coleção de objetos isolados, mas como uma rede de fenômenos que estão fundamentalmente interconectados e são interdependentes (Capra, 2006, p. 25-26).”

Capra (2006) diz que a nova ciência da ecologia se fortaleceu a partir da apresentação das concepções de comunidade e rede. Para ele, a comunidade pode ser considerada como “um conjunto de organismos aglutinados num todo funcional por meio de suas relações mútuas (Capra, 2006, p. 44)”. Estes organismos não são

apenas componentes de uma comunidade; todos são dotados de complexidade, ligados a uma multidão de outros organismos com autonomia, que se interrelacionam e se interdependem.

Em bilhões de anos de evolução, muitas espécies se agruparam em comunidades, conforme seus vínculos e afinidades em grupos ampliados. Agrupados, são incapazes de viver sozinhos e compreendem-se como células de um sistema complexo baseado na inteligência coletiva, com grande capacidade de adaptação. Tal fato pode ser identificado nas comunidades de formiga e abelhas. Logo, as comunidades ecológicas são originadas por meio da aglutinação de organismos ligados por meio de uma rede com objetivo de relações alimentares. Conforme os estudiosos ampliaram a concepção sobre a rede, este conceito passou a ser aplicado em outros níveis de sistema (Capra, 2006).

Em paralelo, pode-se correlacionar os estudos de Capra (2001) aos de Castells (1999); este último reforça que o capitalismo vive um processo de reestruturação marcado pela flexibilização, descentralização de empresas e organizações, que passam a atuar em rede. Além disso, Castells discorre sobre um novo sistema de comunicação cada vez mais digital, conectado, promotor de integração global, no qual “as redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela (Castells, 1999, p. 32).”

Castells (1999) alerta que o momento atual é marcado também por uma tendência, a da busca por uma identidade: os indivíduos buscam significados e sentidos em um período da história em que os movimentos sociais e as expressões culturais são tão passageiros. Desta forma, conforme o autor afirma, as pessoas se organizam muito mais pelo que são ou pelo que acreditam do que pelo que fazem. E, dessa forma, “as redes globais de intercâmbios instrumentais conectam e desconectam indivíduos, grupos, regiões e até países, de acordo com sua pertinência na realização dos objetivos processados na rede, em um fluxo contínuo de decisões estratégicas (Castells, 1999, p.23).”

A Internet também é um componente importante para a sociedade em rede. Originada de forma ousada na década de 1960, ela teve como resultado uma arquitetura de rede impossível de ser controlada, totalmente descentralizada e

composta por outras inúmeras redes autônomas, com diversas maneiras de formar novas conexões (Castells, 1999).

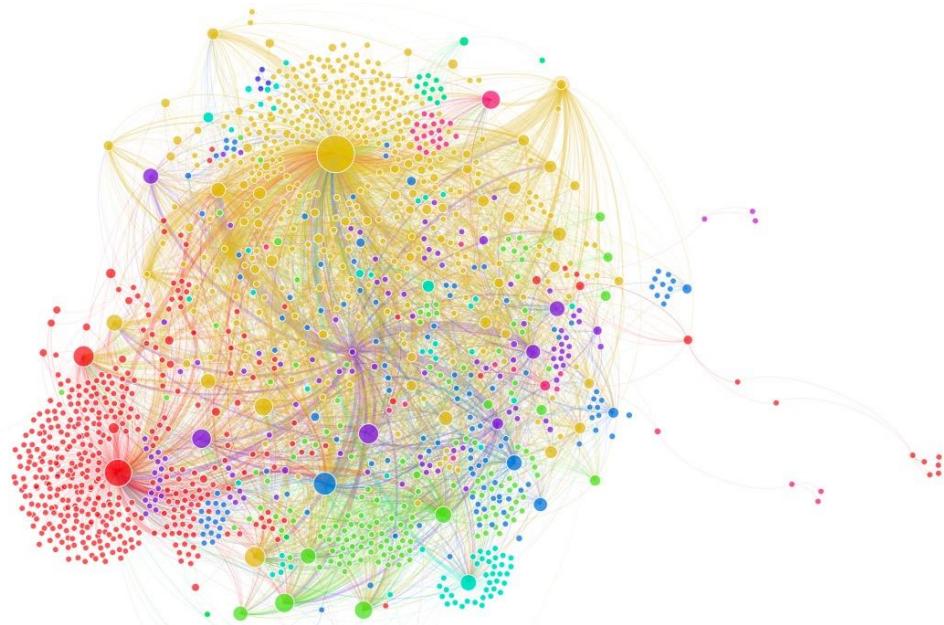
Considerar os sistemas vivos como redes amplia a visão sobre a sociedade, para além de uma perspectiva hierárquica, de acordo com Capra (2006). A “teia da vida” pode ser visualizada como uma rede que interage com outras redes. Para facilitar a compreensão, deve-se pensar em uma rede com vários nós, e ao ampliar cada nodo será possível visualizar uma nova rede de conexões entre outros, composto por uma rede distinta, e assim por diante. Trata-se, resumidamente, de “redes dentro de redes (Capra, 2006, p. 44)”. Este autor salienta que o conceito de hierarquia é algo humano; logo as redes se aninharam dentro de outras redes, não havendo redes acima ou abaixo da outra.

O reconhecimento de redes, para além das teias alimentares, passa a fazer parte também dos estudos de pensadores sistêmicos para compor a análise como um padrão geral para a vida. Desse modo, assim como as cadeias de sistemas vivos, o cérebro também pode ser considerado como uma rede neural, com uma estrutura complexa, totalmente interligada; dividido em sub-redes, resultando em uma teia entrelaçada, aninhada dentro de teias maiores, marcada pela não linearidade que se estende a diversas direções (Capra, 2006), conforme representada por Reis (2016) na figura 1, quando descreve a forma de uma rede neural.



**Figura 1 – Representação de uma rede neural**  
Fonte: Reis, 2016

Para Capra (2001), entre as principais características de uma rede, está a não linearidade. Esta favorece uma rede ativa, por poder proporcionar relações em caminhos diversos, às vezes cíclicas que proporcionam laços de realimentação da rede. O conceito realimentação está ligado intimamente ao padrão de rede, o que pode ser percebido conforme um exemplo de grafo de uma dada rede qualquer representado pela figura 2.



**Figura 2 – Grafo de uma rede social qualquer**  
Fonte: Comunicação, 2018

Transpondo este raciocínio para as redes de comunicação, a realimentação possibilita a autorregulação, ou seja, em uma comunidade com comunicação ativa, os erros poderão ser disseminados em toda a rede como oportunidade de correção e auto-organização. Consequentemente, comparado ao padrão da vida os seres vivos, a rede deve ser capaz sempre de se auto-organizar (Capra,2001).

Contudo é importante ressaltar que, embora a compreensão biológica das redes possa auxiliar no entendimento das redes sociais, não pode se transferir a estrutura exata das redes biológicas a este campo como Capra (2001) reforça:

As redes sociais são antes de mais nada redes de comunicação que envolvem a linguagem simbólica, os limites culturais, as relações de poder e assim por diante. Para compreender as estruturas dessas redes, temos que lançar mão de ideias tiradas da teoria social, da filosofia, da ciência da cognição, da antropologia e de outras disciplinas. Uma teoria sistêmica

unificada para a compreensão dos fenômenos biológicos e sociais só surgirá quando os conceitos da dinâmica não-linear forem associados a ideias provindas desses outros campos de estudo (Capra, 2001, p. 85).

um conjunto de nós interconectados. Nós é ponto no qual uma curva se entrecorta. [...] Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhe os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho) (Castells, 1999, p. 498).

Balestrin e Verschoore (2008) reforçam as características comuns a qualquer tipo de rede, seja de relações ou de organizações. Todas as redes possuem nós representados por atores individuais, que possuem interconexões entre eles e por fim se constroem em uma unidade coletiva.

Pode se considerar que uma estrutura social baseada em rede é um sistema mais dinâmico, com mais oportunidades de inovação, com menos ameaças ao equilíbrio. E, para o sistema capitalismo, pode se considerar as redes como um instrumento adequado às relações de inovação, globalização e descentralização, voltada a uma cultura de desconstrução e reconstrução permanente (Castells, 1999). Desse modo, tal situação se realinha com as afirmações feitas por Capra (2001) quando expõe:

É essa é a chave da definição sistêmica da vida: as redes vivas criam e recriam a si mesmas continuamente mediante a transformação ou a substituição dos seus componentes. Dessa maneira, sofrem mudanças estruturais contínuas ao mesmo tempo que preservam seus padrões de organização, que sempre se assemelham a teias (Capra, 2001, p. 18).

A noção de um mundo pequeno é resultado das manifestações geradas pelas relações em rede. Na atualidade, isto se torna mais evidente devido à possibilidade de conectividade e torna-se mais acentuado em função da globalização e da aceleração do fluxo de informação propiciado pela tecnologia. O mundo se torna muito mais conectado e muito mais denso (Felix & Martinho, 2011).

Portanto, pode-se dizer, com base em Castells (1999), ao se analisar de forma ampla a perspectiva histórica, que “a sociedade em rede representa uma transformação qualitativa da experiência humana (Castells, 1999, p. 505)”, compreendida como transformação das relações entre a Natureza e a Cultura e assim oportunizando uma nova era. Neste momento, a convergência da evolução histórica e a transformação tecnológica se formam em um modelo genuíno de integração da cultura e organização social, o que pode ser considerado como o

começo de uma nova existência. A era da informação é marcada pela autonomia da cultura, a partir da qual o mundo humano poderá olhar toda a trajetória histórica e avaliá-la (Castells, 1999).

Já Felix e Martinho (2011) ressaltam que a palavra *rede*, derivada do latim *retis*, refere-se à trama ou conjunto de fios entrelaçados, associado a fenômeno de elaboração de vínculos sociais entre indivíduos ou grupos.

Nesta pesquisa, o conceito de rede foi tratado enquanto relações sociais; pode ser, então, considerado mais complexo do que as experiências das mídias sociais da Internet, que massificou o conceito de rede, até mesmo o vulgarizando, levando-o à banalização por meio de estratégias mercadológicas (Felix & Martinho, 2011).

Trazendo estas reflexões para o âmbito das práticas de gestão e avaliação, Felix e Martinho (2011) informam que a trajetória das redes ainda é desafiadora ao se analisá-las à luz da conectividade social; estas ainda possuem muitos aspectos desconhecidos.

## 2.2 Redes de cooperação

Balestrin e Verschoore (2008) ressaltam que o propósito das redes de cooperação é reunir atributos que possibilitem enquadrar a um contexto mais competitivo, baseado em ações mais dinâmicas e sustentado por ações uniformes e descentralizadas. Por meio dessas redes, é possível obter ganhos, como a união entre as partes, sem perder a flexibilidade proporcionada pelo perfil de pequeno porte de muitas. Logo, estas redes podem ser um indicativo de um caminho alternativo, pois, por meio da interação entre os atores individuais, podem ser enfrentadas as dificuldades comuns e encontradas soluções em conjunto por meio de sinergia coletiva. Os autores reforçam que a articulação entre os diversos atores fortalece todos os envolvidos, melhorando as condições de atuação e possibilitando maior competitividade, seja individual ou coletiva.

Apesar do dinamismo proporcionado pelas redes de cooperação, é fundamental que a manutenção da sua estrutura seja de maior prazo para a obtenção de vantagens. Mesmo com a rotatividade entre os atores sociais, é importante a estrutura da rede e

seus relacionamentos, ainda que se repitam, para a geração dos benefícios. Ao contrário das relações concorrentes, por meio das redes os participantes se fortalecem nestas relações e podem obter ganhos de médio a longo prazo (Balestrin & Verschoore, 2008).

Conforme Feijo e Zaquetto (2014), as redes de cooperação entre empresas como estratégia possibilita maior diferencial competitivo. Além disso:

remete à percepção de valor agregado empregado a partir da rede para os lojistas associados, como observação de ganhos inerentes à diminuição de custos, ganhos em escala, maior poder de barganha junto a fornecedores, desenvolvimento de tecnológico, capacitação de gestores e funcionários, marketing compartilhado, aprendizado no ambiente de rede e acesso a recursos e informações estratégicos (Feijo & Zaquetto 2014, p. 38).

Dessa forma, as redes de cooperação, além de possibilitar aprendizagem colaborativa, também podem ser uma boa estratégia para redução de custos e acesso a serviços.

Balestrin e Verschoore (2008) descrevem algumas possibilidades de classificação das redes de cooperação:

- Redes assimétricas – caracterizada pela relação hierárquica, sua principal característica são relações verticais, com clara estrutura de centralização de poder.
- Redes simétricas – caracterizada pela relação horizontal, baseia-se na descentralização; é exemplo de modelo no qual articulam atores heterogêneos e complexos por meio de cooperação ou associação.
- Redes formais – caracterizada por relações contratuais, nas quais as regras são claras. A confiança entre os atores tem um papel menos relevante.
- Redes informais – caracterizada pelas relações de conveniência. Este tipo de rede permite encontros informais motivados por preocupações em comum e permite também o intercâmbio de experiências e informações baseadas na livre participação dos atores e, principalmente, nas relações de confiança.

Os autores reforçam que existe uma diversidade de formas e possibilidades para redes e raramente uma rede terá a mesma estrutura que outra. Entretanto, ressaltam que há um ponto em comum entre todas, que é a busca de um

determinado objetivo, que provavelmente não seria alcançado caso um dos atores agisse de forma isolada ou individual.

Castells (1999), Balestrin e Verschoore (2008), Adulis (2011) Felix e Martinho (2011), Capra (2001) e Ramos-Vidal (2018) descrevem que em qualquer rede devem existir objetivos comuns, constante interação entre os atores participantes e a presença de um facilitador para garantir a realização das ações coletivas.

Há de se considerar, conforme Balestrin e Verschoore (2008), que, por meio de redes de cooperação, momentos de dificuldade comuns entre atores podem ser superados e oportunidades ampliadas. Portanto, uma rede de cooperação pode ser encarada com uma nova forma de organização, na qual os atores passam a ser um grupo coeso, inter-relacionado, orientado a buscar soluções de maneira coletiva. É sabido que a formação de redes de cooperação se resume a relações estabelecidas que resultem em ganhos a todos os envolvidos. Podolny & Page (1998) afirmam que se deve reconhecer a forma de rede como uma alternativa de governança diferenciada das mercantis e das hierárquicas.

A seguir, a figura 3 apresenta os ganhos proporcionados pelo modelo de redes de cooperação, suas definições e benefícios propiciados aos atores envolvidos, segundo Balestrin e Verschoore (2008). Com esta tabela, a intenção é demonstrar as possibilidades de ganhos ao se associar em rede e também explicitar como uma organização pode se beneficiar a partir de seis tipos de ganhos distintos.

Ganhos	Definição	Benefício aos atores envolvidos
Maior escala e representatividade	Benefícios obtidos devido a ampliação do número de atores articulados. Quanto maior o número de atores, maior a capacidade da rede obter ganhos.	Poder de barganha, representatividade, credibilidade, legitimidade e força.
Geração de soluções coletivas	Disponibilização de serviços, produtos e infraestrutura para o desenvolvimento dos atores articulados em rede.	Capacitação, consultoria, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades.
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os atores os custos e riscos são comuns entre os participantes.	Atividades Compartilhadas, complementaridade e produtividade.
Acúmulo de capital social	Aprofundamento das relações entre indivíduos, ampliação do sentimento de pertencimento a um grupo, evolução das relações sociais.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, fortalecimento de vínculos, reciprocidade, coesão interna.
Aprendizagem coletiva	Compartilhamento de conhecimentos entre os atores articulados, acesso a conhecimentos externos que fortalecem o processo de aprendizagem coletiva.	Socialização de informação e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo.
Inovação colaborativa	As ações caracterizadas pela inovação desenvolvidas pelos atores articulados com centros de pesquisa e demais agentes por meio de modelo de inovação aberta, integrado e em rede.	Novos produtos, serviços, adoção de novas práticas, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de atuação.

**Figura 3 – Ganhos das redes de cooperação**

Fonte: Adaptada de Balestrin e Verschoore (2008) p.120

Podolny & Page (1998) e Balestrin e Verschoore (2008) reforçam que, por meio das relações oportunizadas por uma rede, é possível obter ganhos, reduzir custos, além de ser possível ampliar o capital humano através de aprendizagem e assim proporcionando soluções coletivas e mais inovação colaborativa. Além disso, Podolny & Page (1998) e Ramos-Vidal (2018) enfatizam que a participação em rede também pode gerar legitimidade compartilhada, ou seja, um ator de uma rede em que haja outro participante que possui considerável *status* ou boa reputação pode obter também legitimidade por meio de alianças estratégica, acessando, consequentemente, benefícios que vão da sobrevivência ao crescimento

organizacional. Para Podolny & Page (1998), o trabalho em rede de pequenas organizações pode oportunizar mais autonomia, reduzir as desigualdades e promover a ampliação do senso de comunidade.

Ramos-Vidal (2018) declara que participar de redes pode ser uma forma de obter contatos informais para criação de alianças estratégicas para o fortalecimento organizacional. Entretanto, boa parte das organizações prefere se relacionar com outras organizações percebidas como similares, por considerar que pode haver mais oportunidades quando atuam na mesma corrente. O autor reforça que o oposto pode oferecer melhores oportunidades de criação, ou seja, alianças entre organizações de correntes distintas pode fomentar a geração de produtos mais criativos, com valor agregado e alinhado à inovação.

Assim, apesar das similaridades serem uma forma de gatilho para formação de alianças, é possível ter objetivos comuns entre organização distintas, o que pode se mostrar como um cenário mais promissor para definição de projetos colaborativos de maior impacto.

Ramos-Vidal (2018) assinala que a reputação é um fator fundamental para o estabelecimento de conexões entre organizações, independente da corrente às quais pertencem. Percebe-se que organizações com mais experiência normalmente possuem mais oportunidades de realizarem ações conjuntas, entre si. E as organizações com maior trajetória são aquelas que normalmente conseguiram adquirir reputação positiva, alcançando posições estáveis e boa representação. Observa-se que algumas decisões tomadas por organizações (como negócios estratégicos) são cristalizadas por meio de contatos informais ocorridos em eventos como aqueles gerados por alguma rede.

Adulis (2011), por sua vez, expõe também que articular em rede pode oportunizar vantagens às organizações, tais como:

- ampliar acesso a informações;
- ampliar conexões com diversos atores distintos;
- atrair parcerias para cooperação;
- possibilitar o efeito multiplicador, expandindo o impacto de suas ações;

- promover eficiência, mobilizando recursos, reduzindo esforços e compartilhando boas práticas;
- aumentar a visibilidade e atribuir mais força;
- oferecer apoio e suporte aos membros a partir da colaboração entre os pares;
- criar valor conjunto;
- promover mudanças políticas e desenvolvimento sustentável;
- desenvolver capacidades de pesquisa e comunicação.

### **2.3 Desafios das redes de cooperação**

Feijo e Zaquetto (2014) identificam como um dos desafios o tempo dedicado à rede. O resultado do sucesso ou fracasso de uma rede está diretamente ligado à destinação de tempo direcionado a ela. É importante que o gestor tenha ciência de que o tempo da sua dedicação deve ser igual à organização e à rede. Logo, essa dedicação tem que ser compreendida como investimento, reconhecendo os ganhos com o processo de compartilhamento de informações e recursos advindos da própria rede.

Além disso, muitos participantes de redes detêm mais tempo discutindo a estrutura da rede, em vez de aplicar esforços na finalidade da rede, empobrecendo o debate criativo e a visão compartilhada (Adulis, 2011).

É preciso ressaltar que, apesar da articulação em rede poder oferecer diversas oportunidades e vantagens, esta interação também está envolta por dilemas, dificuldades e riscos. Muitas iniciativas não aproveitam inteiramente do potencial de articulação, o que leva a resultados muitas vezes frustrantes. As redes são extraordinárias para troca de informação e compartilhamento de conhecimento, entretanto muito fracas para mobilização de recursos, o que se torna um dificultador nos momentos difíceis (Adulis, 2011).

SátYRO, Telles e Queiroz (2017) ressaltam que também se devem considerar as relações de poder nas redes, pois estas são constituídas por pessoas, que, por sua vez, são formadas por interesses, desejos e diversos outros sentimentos que podem influenciar positivo ou negativamente as interações. Não são, portanto, as regras

formais ou informais que extinguem as relações de poder; elas sempre existirão, sendo, então, necessário considerá-las e analisá-las com atenção.

Para estes autores, a fragilidade das redes é potencializada pela tendência dos atores envolvidos a focarem somente nos ganhos individuais, o que aumenta o risco de fracasso da iniciativa.

Podolny & Page (1998) pontuam que:

it is clear that more attention must be given to the factors that determine the success and failure of network forms of organization. Once the possibilities for failure are acknowledged, one can no longer simply add up the number of network ties and assume that more ties imply greater learning or greater legitimacy (Podolny & Page, 1998, p. 73).

é claro que mais atenção deve ser dada aos fatores que determinam o sucesso e o fracasso das formas de organização da rede. Uma vez reconhecidas as possibilidades de falha, não se pode mais simplesmente somar o número de laços de rede e assumir que mais laços implicam maior aprendizado ou maior legitimidade (Traduzido pela pesquisadora).

Ao discutir sobre redes, França, Lopes, Frazão, Guedes e Linhares (2018) expõem a ineficácia das redes muito amplas, com muitos participantes, assim como as redes com poucos participantes. As redes muito numerosas e amplas normalmente geram uma grande impessoalidade e as pequenas afastam indivíduos ou organizações que não objetivam se envolver e apoiar. Ou seja, na prática as redes consideradas “médias” são mais efetivas.

Estes autores declaram também a dispersão como um fator que amplia a ineficácia, devido à distância entre os membros, e, assim como Ramos-Vidal (2018), já mencionado na seção anterior, afirmam que manter uma rede com laços constituídos entre indivíduos homogêneos também é um fator de ineficácia. Nesse estudo, França et al. (2018) expõem também fatores fundamentais para eficiência de uma rede, como:

- a conformação estrutural de uma rede, envolvendo laços mais estabelecidos pela heterogeneidade e homogeneidade, densidade e proximidade;
- a dimensão funcional, fortalecida pela necessidade de se criar empatia, com a geração de sentimento de pertence e fortalecimento de vínculos;

- a dimensão dinâmica, que se refere ao movimento de forças, situações inesperadas, momentos de conflitos e crises, além de acontecimentos cotidianos que se refletem em uma rede mutável, dinâmica e circular.

Enfim, redes planejadas e construídas adequadamente podem promover aos membros participantes delas grandes vantagens e possibilidades de inovação e aprendizagem (Sátyro, Telles, e Queiroz, 2017). Os participantes de uma rede devem, portanto, compreender que não há respostas simples; deve-se buscar o equilíbrio nos inúmeros dilemas a serem resolvidos em conjunto, procurando caminhos que favoreçam o fortalecimento da rede.

Participar de redes pode ser totalmente promissor; entretanto, sugere-se a adesão de forma reflexiva para que não haja uma participação irrisória, com limitação de potenciais benefícios (Adulis, 2011).

#### **2.4 Desafios do trabalho em rede das organizações do terceiro setor**

São vários os desafios vivenciados pelas redes dedicadas ao terceiro setor. De acordo com Vinhas, Perret e Junqueira (2011), as OSCs buscam se articular em rede para enfrentar os seus problemas ou aperfeiçoar a sua gestão. Normalmente, as redes se organizam como uma possibilidade de solucionar problemas com base nas relações sociais entre parceiros vistos como indivíduos ou organizações, com intuito de mudar uma dada realidade na qual estão inseridos. Desse modo, para o estabelecimento de redes “os objetivos devem ser comuns e compartilhados buscando soluções para enfrentar os problemas sociais de uma dada comunidade (Vinhas, Perret & Junqueira, 2011, p. 01)”.

Conforme pesquisa realizada por esses autores, é possível identificar que há vantagem em participar de redes de cooperativas em função da troca de conhecimento e experiências com outras organizações que passam pelas mesmas dificuldades e proporcionam a ambos aprendizados. Logo, as organizações sociais de pequeno porte buscam, em sua maioria, articular-se em rede com instituições com porte maior para obter informações privilegiadas e cursos que, normalmente, não conseguiriam. Quando as organizações de pequeno porte se relacionam com as

demais, possibilitam também reduzir as incertezas devido à influência das relações das de grande porte. (Vinhos, Perret & Junqueira, 2011).

De acordo com Mota e Nassif (2015), mesmo com a articulação do Terceiro Setor em rede, ainda há outros fatores que podem influenciar na sobrevivência das organizações:

Entre os principais fatores críticos intrínsecos podemos citar equipes reduzidas e com múltiplas funções. Isso pode significar na prática a inexistência de profissionais específicos para as áreas de captação de recursos, de comunicação e de marketing e para estabelecer e executar os planejamentos estratégico e pedagógico. A carência desses profissionais pode influenciar diretamente no desenvolvimento e na divulgação dos projetos e dos resultados sociais bem como na efetivação de ações para atrair e fidelizar parceiros e patrocinadores. (Mota & Nassif, 2015, p.12).

Além disso, também se pode considerar, conforme as mesmas autoras, que a legislação para o terceiro setor, mesmo com os avanços identificados, ainda não atende as especificidades das OSCs. Consequentemente, percebe-se uma burocracia exacerbada, dificuldade de captação de recursos, inflexibilidade no uso e morosidade no repasse das verbas. Com isto, identificam-se projetos de curta duração, concorrência desigual para financiamentos por parte de empresas e investimentos de *marketing* direcionados via leis de incentivo (Mota & Nassif, 2015).

Conforme os estudos apresentados por Vinhos, Perret e Junqueira (2011), as redes cooperativas podem ser vistas como uma forma de gestão para as OSCs. Entretanto, não podem ser a única forma de enfrentar os problemas sociais das organizações.

Mota e Nassif (2015) reforçam que as relações com a comunidade atendida pelas OSCs e articulação institucional entre os diversos segmentos da sociedade são aspectos fundantes para a sobrevivência das organizações. Deve-se atentar, desde a capacidade de diálogo com o poder público, de como a comunidade atendida se engaja e apropria do projeto social direcionado pela organização. E de como são firmadas e mantidas as parcerias. Entretanto, são identificados como fatores essenciais à sobrevivência: a atração e fidelização de parceiros, diante das mudanças no cenário político; a competição entre as OSCs; a apatia dos investimentos internacionais e a cultura de voluntariado inexpressiva (Mota & Nassif, 2015).

É importante dizer que a articulação com o poder público é fundamental para a sobrevivência das OSCs, assim como o próprio primeiro setor atribui relevância a elas, em função da possibilidade de ampliação de atendimento, disseminação de métodos e influência sobre as políticas públicas. Entretanto, essa relação e articulação com o primeiro setor deve ser isenta de vínculos partidários, que é preocupante ao se considerar o cenário político brasileiro atual (Mota & Nassif, 2015).

Conforme a pesquisa realizada por Mota e Nassif (2015), identificou-se que os gestores das OSCs têm consciência da importância de se relacionarem em rede. Estas possibilitam o fortalecimento do terceiro setor por meio da abertura do diálogo, estabelecimento de agenda comum, ampliação na interlocução com o poder público e o aumento da representatividade para poder influenciar as políticas públicas.

Para Mota e Nassif (2015) a constituição de redes é descrita como uma importante ferramenta para o fortalecimento do terceiro setor, desde que pautado nas motivações dos idealizadores e gestores da OSCs. É importante que tais empreendedores sociais, compreendam o sentido profundo de suas organizações e exerçam com primazia a função social com ética, comprometimento e perseverança.

Conforme Warren (2011) há dois formatos de redes que, ainda que distintos, possuem aplicações relevantes. As redes virtuais, popularizadas por meio da internet, que, apesar de efêmera, são de grande importância para a informação, comunicação e animação das redes inter-organizacionais. Já as redes tradicionais proporcionam elos mais próximos, maior visibilidade interpessoal e ampliam a temporalidade; características estas que são facilitadoras para captação de voluntariado e associativismo de vários tipos.

Vinhas, Perret e Junqueira (2011) expõem que a troca de experiências entre as OSCs que passam pelas mesmas dificuldades ocasiona aprendizados e, por consequência, cria base de dados relevantes. Os autores assinalam também que as relações das organizações de pequeno porte com as de grande porte trazem vantagens para as de menor porte, gerando possibilidades de reduzir incertezas.

As redes podem ser consideradas com uma forma de gestão para as OSCs. Entretanto, para que a articulação em rede possa ser eficaz, é importante que seja

considerado como as relações de poder dentro de uma rede são pautadas (Vinhas, Perret & Junqueira, 2011).

Adulis (2011) diz que um fator determinante para o funcionamento de uma rede é a interação entre os participantes, que, para muitos, é denominado *networking*. Quanto mais interações entre os membros há, mais forte é a dinâmica da rede. O *networking* é mais que estabelecer contatos; é ação de encorajamento, colaboração voluntária e troca de informações. O *networking* deve ser encarado como um processo resultante de um esforço consciente, para construção e fortalecimento de relações entre sujeitos, com condições de cooperação e sinergia, mas sem necessidade de formalizações.

Estudos apontam que as redes normalmente tendem a centralizarem-se em ações para aprendizagem e/ou tendem a articular interesses, influenciar políticas públicas e exercer pressão a agenda pública. Apesar de serem ações distintas, a partir do processo de aprendizagem, por meio da troca de experiências e geração de conhecimento, elas possuem relação direta, ou seja, as OSCs podem atuar de forma consistente e articulada (Adulis, 2011).

Entretanto, para detalhar com mais assertividade a relação das redes, faz-se necessário ampliar o estudo para as redes de conhecimento e inovação, assim como as características do compartilhamento de informações.

## 2.5 Redes de conhecimento e inovação

Uma rede de conhecimento é caracterizada por pessoas vinculadas a uma organização no qual desejam trocar informações, impressões, conhecimento de processos com outras pessoas, conforme Menezes, Johann, Valetim e Scott (2017). A maior interação entre os membros e parceiros de um dado grupo, propicia canais de criação e manutenção de comunicação. Indivíduos que se vinculam com mais proximidade possibilitam que a informação circule com mais facilidade e assim garantindo um fluxo maior de informações entre um grupo. Quanto mais densa uma rede, significa difusão mais rápida do conhecimento que chega com mais agilidade àqueles conectados a rede (Scarpin, Machado, Mondini & Gomes, 2018). Por sua

vez, a ampliação e variação de informações e de conhecimento promovem as inovações de capital intelectual.

Para os autores: “A inovação é um processo de aprendizado interativo, contínuo e heterogêneo, que ocorre com a contribuição de vários agentes, no qual cada um traz consigo seu conhecimento e sua lente sobre um determinado assunto (Scarpin et al, p.35, 2018).” A capacidade das redes em compartilhar o conhecimento oportuniza uma relação de inovação. As redes de conhecimento possibilitam o surgimento de ideias novas desde que os atores envolvidos se disponibilizem a aprender e compartilhar (Oliveira & Muyder, 2017).

Para se pensar em inovação nas redes é necessário ampliar o escopo considerando Tidd e Bessant (2015) que descrevem que além da inovação de produto e de processo, há ou outros dois tipos que podem se aplicados a este estudo:

- inovação de posição – “mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos (Tidd & Bessant, p.15, 2015)” e
- inovação de paradigma – “mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz (Tidd & Bessant, p.15, 2015)”.

Para Tidd, Bessant e Keith (2008), para uma organização ser inovadora é necessário que haja um conjunto integrado de elementos que juntos possam permitir criação e fortalecimento de:

- uma visão compartilhada;
- um ambiente que permita a criatividade, aprendizagem e interação;
- pessoas que promovam inovação;
- trabalho em conjunto de modo a solucionar problemas;
- desenvolvimento individual, contínuo e amplo;
- comunicação ;
- alto envolvimento para a melhoria continua das ações;
- foco no trabalho em rede;
- ambiente criativo;
- organizações voltadas para a aprendizagem, comunicação e ao compartilhamento de experiências, capturando e disseminando conhecimento.

Assim, Menezes et al (2017) reforçam que, independente do setor de atuação de uma organização e do seu porte, a inovação deve estar presente, pois ela é um agente de mudança, capaz de oferecer à organização novos produtos, serviços, processos ou mesmo um novo modelo de negócio.

Oliveira e Muyder (2017) expõem que uma rede de conhecimento só será inovadora se o conhecimento gerado entre os atores puder ser absorvido entre os membros de forma equivalente e o valor agregado puder servir a todos. Os autores identificam que o insucesso das redes se deve provavelmente à fragilidade “na aprendizagem, na confiança, na liderança, nas barreiras organizacionais, na tecnologia e na natureza do conhecimento (Oliveira & Muyder, 2017, p.12)”. Entretanto, Duarte, Souza, Macedo e Gomes (2017) relatam que, mesmo em algumas redes nas quais os “nós” não possuem um grau elevado de conectividade, ainda é possível identificar interação, intercâmbio de informações, conhecimentos e experiências.

### **2.5.1 Características do conhecimento**

Para que não haja dificuldade de distinção entre o que é dado, informação e conhecimento Davenport e Prusak (1998) esclarecem que os dados não passam de registros estruturados de um determinado evento, que, por sua vez, sozinho, não possui nenhuma relevância. Já a informação pode ser considerada um dado que possui relevância; é uma forma de mudar a percepção do destinatário diante de algo. O conhecimento é definido como sendo:

uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos convededores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (Davenport & Prusak, 1998, p.6).

Deve-se ressaltar que o conhecimento é proveniente da informação, assim como a informação vem dos dados. Além disso, o conhecimento é desenvolvido no decorrer do tempo, por meio das experiências por meio de aprendizado formal e informal.

Nonaka e Takeuchi (1997) dividem o conhecimento em explícito e tácito. O primeiro é mais objetivo, pode ser registrado, externalizado através de palavras, documentos e procedimentos. Normalmente é facilmente difundido por meio de tecnologia.

Já o conhecimento tácito é subjetivo, é fruto de experiências, percepções, valores, além de ser um conjunto de saberes pessoais, que é de difícil compartilhamento e externalização.

Para Terra (2000), o conhecimento tácito é o resultado do esforço do corpo e de todos os sentidos; logo para a aquisição deste conhecimento é resultado do envolvimento e compromisso pessoal. O conhecimento tácito também pode ser compreendido como inconsciente utilizado para solução de problemas, identificação de problemas e antecipação. Martins (2015) reforça que o contato entre pessoas comuns permite a apropriação de saberes e habilidades adquiridas por meio da literatura ou alguma atividade acadêmica. A construção do conhecimento é, portanto, um processo rico, que, com o fluxo aprimorado, pode transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que conhecimento tácito e explícito são complementares; para eles, “o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 67).” Entretanto, muitas vezes o conhecimento tácito é desprezado por ser um conhecimento nem sempre sistematizado, pouco analisado e principalmente quase não difundido (Cerdeira & Neves, 2018).

A partir do pressuposto de que o conhecimento possa ser criado por meio de interações, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro modos de conversão:

- 1) Socialização: tácito para tácito – o aprendizado é repassado por meio da observação e prática; não há linguagem envolvida. O principal componente para a aquisição do conhecimento é a experiência.
- 2) Externalização: tácito para explícito – o aprendizado é disseminado por meio de modelos ou metáforas. Entretanto, algumas vezes os modelos podem ser insuficientes ou inadequados, mas ainda assim pode promover reflexões e diálogos.
- 3) Combinação: explícito para explícito – o aprendizado é realizado por meio de interações entre conhecimentos explícitos e fontes diversas. São utilizadas reuniões, telefonemas, troca de documentos, entre outros com o objetivo de desenvolver um novo conhecimento.

- 4) Internalização – explícito para tácito – o conhecimento é incorporado por meio do compartilhamento do *know-how* ou “aprender fazendo”.

Quando há interação entre o conhecimento tácito e explícito surge a inovação. Desse modo, o conhecimento pode ser criado de forma contínua e dinâmica. Essa interação pode ser modelada de várias formas e induzida por diversos fatores. A figura 4 apresenta o dinamismo da conversão do conhecimento.



**Figura 4 - Espiral do conhecimento**

Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997) p. 80.

O modo de construção do conhecimento considera a organização como estando continuamente engajada na conversão do conhecimento. Tratando-se das organizações, é preciso pensar que o conhecimento tácito deve ser convertido em conhecimento explícito com potencial para desenvolver novos produtos e serviços, resultando em novos conhecimentos e no desenvolvimento de novas capacitações (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Cerdeira e Neves (2018) alertam que, para ser transmitido o conhecimento tácito, é preciso haver uma vontade pessoal motivadora. Independente das relações hierárquicas, só se partilha esse conhecimento por meio de relações de confiança interpessoal. As relações entre os indivíduos, quando nutridas de confiança e clima amistoso, ampliam a probabilidade de compartilhamento de informação, conhecimento e serviços.

### **2.5.2 Gestão do conhecimento**

A gestão do conhecimento é imprescindível diante do contexto informacional, no qual as empresas necessitam de fazer combinações entre as diversas formas de conhecimento para o desenvolvimento e inovação, a fim de alcançar a criação de novos produtos e serviços e de se manterem no mercado. Dessa forma, são aplicadas práticas gerenciais ligadas à criação e aprendizado organizacional (Terra, 2000).

Para o sucesso da gestão do conhecimento, deve-se conhecer seus principais processos, como obtenção, criação, compartilhamento, uso e registro do conhecimento (Vasconcelos, 2000). É necessário também buscar iniciativas para auxiliar na identificação, desenvolvimento, compartilhamento, aquisição e usos do conhecimento gerado dentro ou fora da organização (Neves Júnior & Marinho, 2018).

As organizações que desejam estar à frente em seus nichos de mercado precisam buscar formas de realizar a gestão do conhecimento. A temática ainda é muito discutida e possui várias interpretações distintas. Entretanto, o consenso entre os pesquisadores é que, a partir do momento em que passa a ser estratégico para as organizações, o conhecimento deve ser gerenciado em benefício de todos os envolvidos, para a geração de valor dos indivíduos e da organização (Vasconcelos, 2000).

Os autores sugerem começar a gestão do conhecimento pelo aprendizado organizacional, embora raramente isto seja feito pelas organizações. Eles ressaltam que é necessário pensar na organização como um sistema de construção e facilitação de aprendizados e focar no desenvolvimento pessoal. Portanto, a gestão do conhecimento deve estar ligada a um processo sistemático de aprendizagem, que envolve a gestão de recursos humanos e envolvimento da alta hierarquia, conforme Neves Júnior e Marinho (2018) expõem:

a Gestão do Conhecimento em uma organização deve ser fruto de uma gestão estratégica, levando em consideração todos os seus aspectos, para que se tenha o melhor resultado possível e possa alcançar todos os benefícios que ela pode proporcionar (Neves Júnior & Marinho, p. 304, 2018).

.

Para Martins (2015), o contato entre pessoas permite a aquisição de novos saberes, habilidades e conhecimentos. Quando há uma circulação de conhecimento tácito significativa no ambiente, há necessidade de sistematização deste conhecimento tácito em explícito. Em seu estudo, a autora percebe um distanciamento entre o conhecimento produzido e o registrado e a disponibilização do mesmo.

Apesar do rico processo de construção do conhecimento, ainda se percebe a necessidade de adoção de procedimentos para o aproveitamento dos resultados. Além do registro cuidadoso do conhecimento, há de se atentar também para a sua organização e armazenagem e posterior disponibilização e disseminação.

Compreende-se que, normalmente durante o processo de construção do conhecimento, o mesmo, em geral, é divulgado por meio das trocas decorrentes deste próprio processo. Mas é necessário enfatizar que a disponibilização do conhecimento só se torna relevante quando se favorece o acesso ao ele. No próximo item desta dissertação, será analisado o compartilhamento do conhecimento.

### **2.5.3 Compartilhamento de conhecimento nas redes**

De acordo com Terra (2000), algumas práticas bastante disseminadas são relacionadas às redes de aprendizado, as chamadas *Communities of Practice*. Tais redes ultrapassam os limites das organizações, nas quais os indivíduos podem participar de projetos em conjunto ou não, nas quais a estrutura de encontros não é rígida, podendo haver variações de formatos, agendas e estruturas. Importante ressaltar que o que conecta as pessoas é o interesse comum de aprendizado e desenvolvimento.

Estas redes estão baseadas em relações de confiança, nas quais a principal contribuição é o que cada indivíduo leva para a rede. Pardini, Silva Júnior, Gonçalves e Melo (2012) ratificam que a construção do conhecimento em uma rede é realizada pelos próprios integrantes do processo de aprendizagem, o que é potencializado pela interação entre os participantes. Por meio dessas redes, o conhecimento normalmente é produzido em grupo e posteriormente aplicado em suas respectivas organizações.

Observa-se que, para que haja possibilidade de compartilhamento de conhecimento e possibilidade de aprendizado, é fundamental que as bases para o conhecimento sejam confiáveis, relevantes e atualizadas. Para que o fluxo de conhecimento aconteça, não basta investir apenas em tecnologia; é essencial que haja ferramentas e mecanismos para facilitar o acesso à informação (Terra, 2000).

Dessa forma, Terra (2000), Pardini et al (2012) e Pizzaia, Pegino, Colla e Tenório (2018) reforçam que o compartilhamento é mais eficiente quando há interação humana. Assim, várias organizações passaram a redesenhar os sistemas de informação para fortalecer o contato pessoal, incentivando a troca de informação, reconhecendo o conhecimento como poder e que “as pessoas não estão dispostas a abrir mão deste, desde que recebam algo em troca (Terra, 2000, p. 155)”. Apesar da ampliação do uso dos recursos eletrônicos, a proximidade entre as pessoas fisicamente é uma das possibilidades de resolução de problemas. Muitos dos aprendizados podem ocorrer de maneira informal por meio de conversas em corredores, mesas de almoço ou mesmo em encontros casuais.

O advento da Internet permite de forma eficiente aperfeiçoar o fluxo de comunicação entre pessoas, entre pessoas e máquinas ou mesmo máquinas e máquinas. O aumento da capacidade de comunicação é uma das grandes consequências do impacto da Internet e saltos como este ampliam a velocidade de desenvolvimento humano.

Conforme pesquisa de Silva, Maia, Tavares e Joaquim (2010), as empresas que se relacionam em rede adquirem e disseminam as informações. Consequentemente, tais relações podem ser consideradas como um gerador de ganhos; o conhecimento criado e repassado entre organizações que se relacionam é maior do que das organizações que se mantêm isoladas. Assim, uma das principais características de organizações em rede é o compartilhamento de conhecimento. Entretanto, deve-se ressaltar que o contato entre organizações próximas ou por meio de encontros presenciais possibilitam maior chance dessa transmissão.

Os autores relatam que o incentivo de participação ativa de seus representantes em reuniões, encontros ou eventos, bem como o uso das ferramentas de comunicação de redes são maneiras de reforçar o relacionamento externo. Desta forma, mesmo que tal representante deixe de participar, a organização não terá dificuldades em

manter ou retomar as relações por meio da rede. Além disso, a credibilidade das informações transmitidas por meio das redes é consequência da relação de amizade entre os participantes (Silva, Maia, Tavares & Joaquim, 2010). Este aspecto é também apresentado por Dorow, Trzeciak e Rados (2018) quando relatam que as relações de amizades permitem a criação de confiança em grupo, o que, por sua vez, é um facilitador no compartilhamento de conhecimento tácito e uma forma efetiva de desenvolvimento de práticas de aprendizagem. Os autores reforçam que as relações de amizade emergem por meio da cooperação, confiança e união, tornando o compartilhamento do conhecimento natural.

Para Jordão (2015), em um dos seus estudos, as organizações obtiveram melhoria nos processos e produtos após a prática de gestão de informação e conhecimento ser integrada em alguma rede. O autor reforça que, apesar do reconhecimento das organizações dos ganhos obtidos por meio da interação nas redes, as organizações ainda identificam que muitos dos conhecimentos experimentados e vivências transmitidas ainda carecem de sistematização e mapeamento. Entretanto há consenso sobre os benefícios da partilha das informações e experiência entre os participantes de uma rede. Jordão (2015) também reforça que o processo de rede deve ser aperfeiçoado e ampliadas as parcerias com instituições de ensino e pesquisa para melhor compreensão das interações entre os participantes de uma rede.

Assim Silva, Maia, Tavares e Joaquim (2010) afirmam que organizações competitivas:

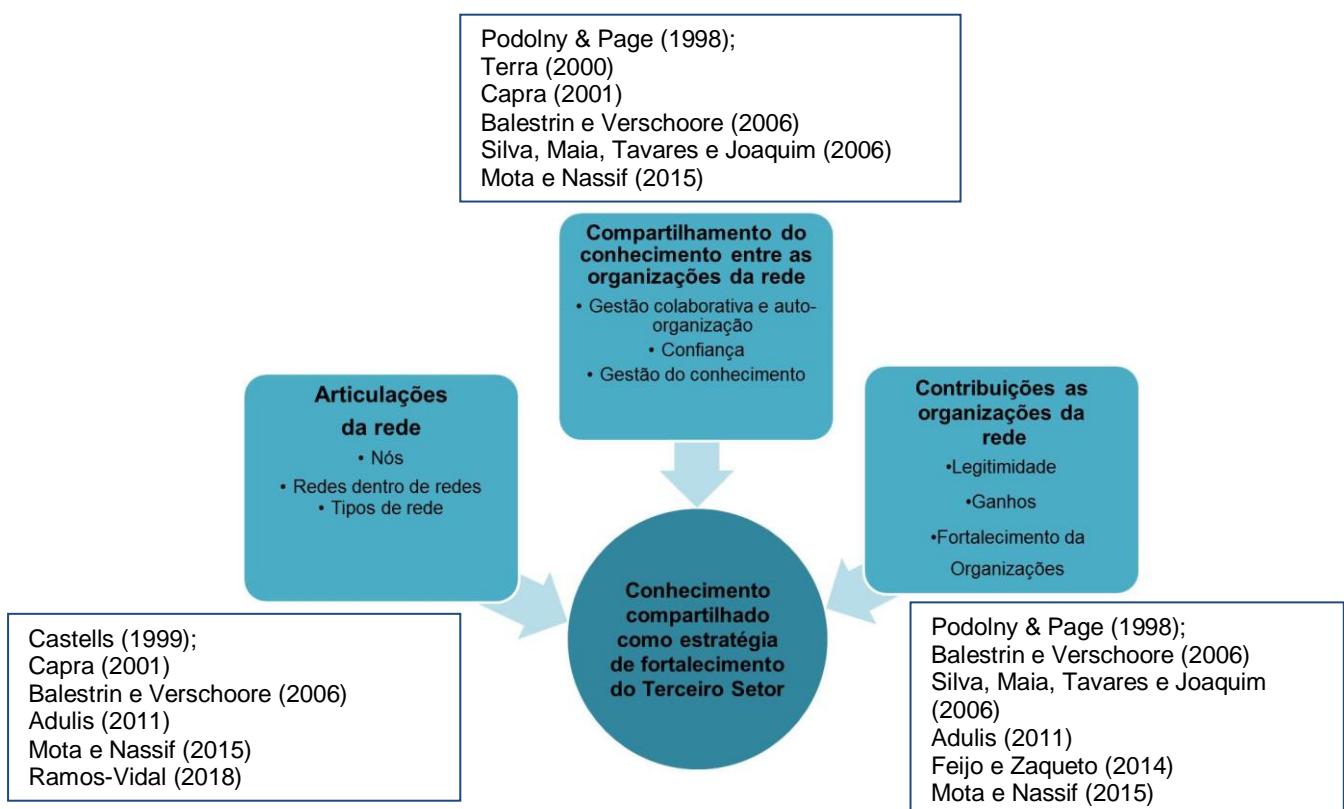
atuam num formato de redes no qual o foco é geração, disseminação, armazenagem e utilização do conhecimento compartilhado para tomada de decisões e aumento de suas capacidades competitivas, uma vez que trabalhando em cooperação conseguem obter maiores ganhos competitivos frente ao mercado (Silva, Maia, Tavares & Joaquim, 2010, p. 17).

Considerando a trajetória do referencial teórico e a não identificação de um modelo específico para a pesquisa de campo, serão apresentadas no próximo item as contribuições para este estudo.

## 2.6 Principais contribuições do RT para a pesquisa de campo

Vários foram os autores utilizados no RT para caracterizar a importância das redes, as redes de cooperação, as redes do terceiro setor, as redes de conhecimento e o próprio conhecimento. Contudo, não foi identificado nenhum modelo a ser adotado para analisar o uso do conhecimento compartilhado como estratégia de fortalecimento do terceiro setor. Logo, foi construído pela pesquisadora um esquema modelo, conforme figura 5, baseado na metodologia *Visual Thinking*.

A metodologia *Visual Thinking* é conceituada por Ware (2008) “por uma série de atos de atenção, impulsionando movimentos oculares e ajustando nossos circuitos de localização de padrões (Ware, p. 3, 2008). A utilização do método na construção do esquema modelo facilita a análise, pois conforme Ware (2008), este novo viés técnico, aloca a atenção a essência do que se espera extrair. Ou seja, por meio da imagem é possível direcionar a memória de trabalho facilitando a análise.



**Figura 5 –** Modelo teórico analítico de redes  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O esquema modelo foi fundamentado nos autores: Capra (2001) e Castells (1999) para analisar as estruturas básicas da Rede OSC e suas respectivas articulações. Além disto, foi possível observar se há realmente objetivos comuns, se há horizontalidade e transversalidade entre os nodos da rede, bem como, se realmente é possível construir redes dentro de redes.

Para orientar o trabalho a luz das redes de cooperação foram adotados os autores Balestrini e Verchoore (2008) e Podolny & Page (1998). Por sua vez para contribuir com a análise deste estudo em relação às redes do terceiro setor foram utilizados Fenó e Zuquetto (2014) e Mota e Nassif (2015).

Por fim, mas também de grande relevância foram utilizados os autores: Martins (2015) Silva, Maia, Tavares, e Joaquim (2010), Davenport e Prusak (1998) e Terra (2000) para fundamentar a pesquisa em relação à gestão do conhecimento.

No próximo capítulo é descrita a metodologia adotada, incluindo a unidade de pesquisa, procedimento de coleta, análise de dados e demais informações pertinentes ao estudo.

### **3 Metodologia**

Este capítulo tem como objetivo descrever a metodologia adotada para realização da pesquisa. Apresenta informações sobre a caracterização da pesquisa, a unidade de análise e observação, os procedimentos de coleta e respectivos instrumentos e formas de coletar dados e informações relevantes além da estratégia de análise de dados.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

A pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso descritivo com abordagem qualitativa. A pesquisa descritiva tem como objetivo “descrever comportamento dos fenômenos (Collis & Hussey, 2005, p. 24)”, ou seja, compreender detalhadamente um objeto em questão. Já o estudo de caso, conforme Yin, (1994) é uma das formas de realizar uma pesquisa, e, por sua vez, pode ser considerado como a estratégia mais conhecida para analisar questões inseridas em um contexto real, do qual o pesquisador possui pouco controle.

Conforme Minayo (2007), a metodologia qualitativa é aquela que:

se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seu artefatos e a si mesmo, sentem e pensa (...), além de permitir desvelar processos sociais ainda pouco conhecidos referente a grupos particulares, propicia a construção de novas abordagens, revisão e criação de novos conceitos e categorias durante a investigação (Minayo, 2007, p. 57).

A metodologia qualitativa oferece diversas técnicas para coleta de dados. Para esta pesquisa, foram escolhidas a entrevista semiestruturada, o grupo focal, análise documental e observação participante.

A entrevista semiestruturada é caracterizada por conter em seu roteiro perguntas abertas e fechadas, que, conforme Minayo (2007), visam obter dados que poderiam ser adquiridos por outra forma de coleta objetiva. Também é possível obter dados a partir da observação das atitudes, valores e opiniões expressos. Os dados podem decorrer de uma realidade mais profunda e subjetiva.

Já o grupo focal, conforme Gatti (2005), é uma técnica utilizada para trabalhar com um grupo de pessoas, que se reúnem para discutir um tema apresentado pelo pesquisador. Ou seja, o grupo de indivíduos selecionados a participar é convidado a conversar coletivamente sobre um determinado problema. Essa técnica, diferente da entrevista, enfatiza a interação dos participantes e, assim, há um interesse não só pelo o que as pessoas pensam e expressam, mas também pelo modo como elas pensam e por que elas pensam daquela maneira. Gatti (2005) reforça que o grupo focal possui o objetivo de:

captar, a partir de trocas realizadas no grupo, conceitos, sentimentos, atitudes, crenças, experiências e reações, de um modo que não seria possível com outros métodos, como, por exemplo, a observação, a entrevista ou questionários. O grupo focal permite fazer emergir uma multiplicidade de pontos de vista e processos emocionais, pelo próprio contexto de interação criado, permitindo a capacitação de significados que, com outros meios, poderiam ser difíceis de manifestar (Gatti, 2005, p. 9).

Com a adoção do grupo focal nesta pesquisa, foi possível complementar os dados levantados nas entrevistas individuais. Isto porque, por meio do grupo focal, realizou-se uma discussão mais ampla, em que não havia certo ou errado em relação ao tema. A participação de um indivíduo encoraja a participação de outro, proporciona continuidade de falas e constrói relações relevantes. Portanto, conforme Minayo (2007), a partir da aplicação conjunta de técnicas, o pesquisador constrói diversas possibilidades de informações.

A análise documental também foi adotada na pesquisa. Conforme Figueiredo (2007), o documento como fonte de pesquisa pode ser escrito e não escrito, tais como filmes, vídeos, *slides*, fotografias ou pôsteres. Esses documentos são utilizados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos que trazem seu conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador.

Por fim, também foi utilizada a observação participante, na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo. Esse contexto de pesquisa oferece oportunidades de coleta de dados que, muitas vezes, não são acessíveis por outros pesquisadores. Além disso, pode oferecer um ponto de vista de alguém de dentro do próprio estudo de caso, o que pode ter um valor inestimável (Yin, 1994).

### **3.2 Unidade de análise e observação**

Esta pesquisa adotou como unidade de análise uma rede de cooperação em que se articulam organizações do primeiro, segundo e terceiro setor de Belo Horizonte e Região Metropolitana de Belo Horizonte. As reuniões desta dada rede são realizadas na regional de Venda Nova. A rede pesquisada foi fomentada por uma entidade do sistema S.

O sistema S é um conjunto de entidades de interesse de categorias profissionais, todas com suas respectivas siglas iniciadas pela letra “S” como Sest, Senat, Sesi, Senai, Sesc, Senac, Senar e Sescoop. Neste sistema, a receita é arrecada por meio de contribuição compulsória, assegurada pela Constituição Federal no artigo 240 (Constituição Federal, 1988) e aplicada conforme previsto na legislação de cada instituição. Essas entidades corporativas são destinadas ao treinamento profissional, assistência social, lazer, saúde do trabalhador e seus dependentes, consultorias e pesquisas (<https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>, recuperado em 2 de outubro de 2018).

Para fins desta pesquisa, a rede foi denominada Rede OSC. Esta rede já promove articulação entre os setores há mais de dois anos; ela é aberta e informal, o que possibilita um movimento dinâmico entre as representações. O objetivo em comum entre os representantes participantes é a transformação social do público beneficiário.

Há em média 50 organizações participantes, que se encontram, no mínimo, uma vez por mês, entre fevereiro e dezembro de cada ano. Entre elas, há equipamentos públicos, Organizações da Sociedade Civil, instituições de ensino públicas e privadas, empresas, coletivos e sociedade civil.

A rede foi implementada em 2016, após o processo de descentralização da rede de origem, quando as reuniões e articulação aconteciam no centro de Belo Horizonte. Devido à localização central, vários interessados da região de Venda Nova tinham como dificultador o deslocamento, que onerava custos com o transporte ou mesmo dispêndio de tempo. Além disso, devido às ações de desenvolvimento comunitário realizadas em 2015, foi possível identificar uma agenda comum entre vários

personagens da região, o que facilitava a articulação entre diversos parceiros e, consequentemente, potencializaria a formação da rede.

Em março de 2016, a Rede OSC foi iniciada, a partir de uma mobilização na região para participação de uma palestra que disseminava os conceitos de rede e convidava os envolvidos para articulação em uma rede aberta. A proposta teve uma boa aceitação entre os participantes e a partir do mês seguinte iniciaram-se as reuniões ordinárias mensais.

Por ser uma rede aberta, cada participante tem a liberdade de convidar novos parceiros para composição, além da liberdade de se desligar a qualquer momento da formação.

A rede tem uma estrutura metodológica para realização das reuniões. As reuniões são divididas em: abertura, “Catira”, café compartilhado e micro capacitação.

A abertura é composta por apresentações artísticas, lúdicas ou mesmo dinâmicas de grupo que têm como objetivo realizar o envolvimento dos participantes, a confraternização entre eles. Neste momento, possibilita-se o acesso à cultura e ao entretenimento e até mesmo a disseminação de práticas multiplicáveis nas organizações participantes.

Por sua vez, a “Catira” (nome adotado pelos participantes de forma democrática) tem como objetivo a realização de articulações, compartilhamentos e/ou trocas. É iniciada logo após a abertura, por meio de um espaço direcionado à fala dos participantes, que, de forma organizada, podem divulgar as ações de sua responsabilidade, compartilhar experiências e serviços, levantar demandas e necessidades, convidar para eventos, além de propor projetos conjuntos ou mesmo comunicar ações já realizadas de forma individual ou por meio de parcerias.

Após a “Catira”, é realizado um café compartilhado, que tem o objetivo de facilitar a comunicação entre os parceiros para as articulações, fortalecer os vínculos, disseminar experiências, captar parcerias, entre outros. O café é oferecido pela entidade organizadora, ofertando opções simples de bebida e alimentos em uma grande mesa, ao redor da qual os participantes circulam para acessar o alimento e conversar com outros participantes.

Ao final das reuniões, é realizada uma micro capacitação, ou seja, palestra de 30 a 40 minutos, realizada por um parceiro da rede ou convidado, sobre assuntos de interesse comum que possam potencializar o desenvolvimento das organizações e proporcionar a geração de novos conteúdos a serem aplicados ao público beneficiado por esta.

Além das reuniões mensais, a Rede OSC realiza reuniões extraordinárias quando há necessidade de discussão ou deliberações da agenda comum. Além disso, de forma não presencial, as articulações ou nós são fomentados por meio de e-mails compartilhados sistematicamente pelo condutor da rede, conforme informações recebidas no decorrer do mês. Os participantes também possuem um grupo na rede social móvel, Whatsapp, que é diariamente alimentado por informações de interesse do grupo, além de um grupo fechado na rede social Facebook, compartilhado com outras redes do estado.

A unidade de observação foi composta dos indivíduos participantes da rede, escolhidos de forma intencional, num total de 15 pessoas diretamente envolvidas, sendo 12 participantes do grupo focal. Foram realizadas duas entrevistas, a primeira com o condutor da rede e a segunda com os dirigentes executivos de um OSC responsável pelo fortalecimento do terceiro setor participante da rede, além dos envolvidos indiretamente por meio da observação participante.

A descrição dos entrevistados se encontra no próximo item.

### **3.3 Procedimento de Coleta**

Para realização da pesquisa, foram adotados quatro métodos de coleta distintos e complementares que possibilitaram maior compreensão do contexto da unidade de análise.

Primeiramente foi realizada uma entrevista semiestruturada com representantes de uma OSC de maior porte, caracterizada como possível fornecedora de conhecimento às organizações de menor porte. A entrevista tinha o intuito de compreender como se estabelecem as conexões entre organizações de grande e pequeno porte e se elas se percebem como fomentadora de conhecimento para as

organizações de pequeno porte e, consequentemente, se se percebem como instrumento de fortalecimento das organizações de menor porte.

Posteriormente, foi realizada uma entrevista com o representante da equipe condutora da rede, responsável pela articulação entre os participantes e organização das reuniões ordinárias. O objetivo dessa etapa foi levantar possíveis conexões entre os participantes e identificar se houve compartilhamento de conhecimento e contribuições para o fortalecimento das organizações a partir da percepção do condutor.

Perfil dos entrevistados:

Entrevistado 1: Presidente e diretora executiva de uma organização da sociedade civil responsável por alianças intersetoriais, participantes de várias redes de cooperação em Belo Horizonte, entre elas, a Rede OSC desde a implantação. Ambas participantes possuem curso superior e larga experiência com o Terceiro Setor.

Entrevistado 2: Empregado da entidade do Sistema S responsável pela animação da Rede OSC. Ele possui curso superior e atua como responsável por desenvolver ações sociais conforme as diretrizes da instituição. Além disso, é morador da região promovida pela rede OSC.

Para complementar a pesquisa, também foi realizado um grupo focal com 12 representantes de organizações participantes da rede. Foram convidados 15 representantes de organizações, seguindo os seguintes critérios:

- participantes frequentes da rede, desde o seu lançamento;
- participantes da rede desde o lançamento, entretanto não mais frequentes;
- participantes recém-chegados à rede;
- representantes de equipamentos do primeiro setor; representantes de organizações da sociedade civil (terceiro setor);
- representantes de instituições de ensino públicas e privadas; coletivos e sociedade civil organizada.

As OSCs participantes possuem um perfil muito distinto entre elas comissão local da sociedade civil, centro cultural, escolas, associação de artesão, associação

comunitária, associações de serviço social religioso, comunidades terapêuticas, coletivos culturais, associação de formação cultural, equipamento público, dentre outros.

Para as coletas, foram utilizados roteiros qualitativos com perguntas abertas. Foram criados três roteiros distintos para aplicação conforme as características do procedimento de coleta e característica do público.

As perguntas constantes dos roteiros das entrevistas individuais e do grupo focal buscavam apreender o ponto de vista dos participantes alinhados com os objetivos da pesquisa.

- ✓ roteiro I: utilizado na entrevista com o condutor da rede;
- ✓ roteiro II: utilizado na entrevista com os representantes da organização da sociedade civil responsável por alianças intersetoriais e,
- ✓ roteiro III: aplicado ao grupo focal.

Os roteiros das entrevista e grupo focal se encontram nos Apêndices 1, 2 e 3. As perguntas foram baseadas nos autores: Castells (1999), Capra (2001), Balestrini e Verschoore (2008), Feijo e Zaquetto (2014) Mota e Nassif (2015) Podolny & Page (1998), Silva, Maia Tavares e Joaquim (2010) e Terra (2000).

Além disso, foram coletados dados e percepções por meio da técnica de análise documental e observação participante, com a leitura de relatórios e e-mails; observação dos grupos de Whatsapp e do Facebook; conversas e reuniões com o condutor da rede, com gestores da entidade fomentadora e com participantes da rede.

Como a pesquisadora é a idealizadora e gestora técnica da metodologia da Rede OSC, ela tem acesso facilitado aos documentos originados e compartilhados por meio da rede.

### **3.4 Análise de Dados**

Para a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa, considerou-se o método Análise de Conteúdo, técnica essa utilizada para análise do que foi dito pelos

entrevistados, informações levantadas nos documentos referentes ao tema ou observado pelo pesquisador. Após captação do material o mesmo foi categorizado a partir de temas relevantes ao estudo, que auxiliaram na interpretação. Esta análise se diferencia dos métodos utilizados nas pesquisas quantitativas (Silva & Fossá, 2013).

É importante ressaltar que a escolha da Análise de Conteúdo como método de análise tem como objetivo obter mais clareza das informações coletadas, por ser um método considerado mais rigoroso com redução de ambiguidades. Assim, o uso deste método amplia a credibilidade e legitimidade da pesquisa, além de ser uma técnica adotada largamente entre os pesquisadores da administração (Silva & Fossá, 2013).

Há de se considerar também que nesta pesquisa adotou-se a estratégia de triangulação de métodos de coleta para responder os objetivos geral e específicos a partir das diversas perspectivas dos envolvidos na Rede OSC. Por meio da triangulação, é possível acessar um conhecimento extra para confirmar os resultados de um determinado método, além de oferecer resultados complementares, mais amplos, abrangentes e até mais completos de dada questão pesquisada, oportunizando uma qualidade diferenciada na pesquisa qualitativa (Flick, 2009).

### **3.5 Estratégia de análise e tratamento dos dados**

A figura 6 apresenta a estratégia utilizada na análise dos dados e correlaciona os objetivos específicos dessa pesquisa com os autores que dão sustentação teórica para o assunto abordado, o tipo de pesquisa realizada e os instrumentos de coleta de dados correspondentes.

Objetivos específicos	Autores	Tipo de Pesquisa	Fonte/ Instrumento de coleta de dados
Identificar as articulações existentes entre as organizações sociais por meio da participação em uma rede de cooperação em Belo Horizonte	Castells (1999)	Entrevista semi-estruturada	Roteiro 1 – Questões:1,2
	Capra (2001)		Roteiro 2 – Questões:1,2,3
	Balestrin & Verschoore (2006)	Grupo Focal	
	Adulis (2011)		Roteiro 3 Questões: 1,2
	Mota & Nassif (2015)	Observação participante	
	Ramos-Vidal (2018)		Conversa com os participantes nas reuniões, com gestores e equipe de trabalho da entidade . Reuniões de acompanhamento técnico.
Analisar como se dá o compartilhamento de conhecimento nas organizações do terceiro setor pesquisadas	Mota & Nassif (2015)	Analise documental	E-mail, síntese de reuniões e relatórios.
	Podolny & Page (1998)	Entrevista semi-estruturada	Roteiro 1 – Questões: 3,
	Terra (2000)		Roteiro 2- Questões: 4,5
	Capra (2001)	Grupo focal	
	Balestrin & Verschoore (2006)		Roteiro 3 Questões: 3,4,5
	Silva, Maia Tavares & Joaquim (2010)	Observação participante	Conversa com os participantes nas reuniões, com gestores e equipe de trabalho da entidade . Reuniões de acompanhamento técnico.
Descrever as contribuições percebidas pelas instituições sociais participantes das redes, para o fortalecimento do terceiro setor	Mota & Nassif (2015)	Analise documental	E-mail, síntese de reuniões e relatórios.
	Podolny & Page (1998)	Entrevista semi-estruturada	Roteiro 1 – Questões: 4,5,6,7,8,9
	Balestrin & Verschoore (2006)		Roteiro 2 – Questões: 6,7,8,9,10,11
	Silva, Maia Tavares & Joaquim (2010)	Grupo focal	
	Adulis (2011)		Roteiro 3 Questões: 6,7,8
	Feijo & Zaquetto (2014)	Observação participante	Conversa com os participantes nas reuniões, com gestores e equipe de trabalho da entidade . Reuniões de acompanhamento técnico.
	Mota & Nassif (2015)	Analise documental	E-mail, síntese de reuniões e relatórios.

**Figura 6 - Estratégia de Análise de Dados**  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

#### **4 Apresentação e Análise dos Dados**

Este capítulo tem o objetivo de descrever todas as etapas de análise dos dados, assim como apresentar as reflexões da pesquisa a partir do esquema modelo criado pela pesquisadora.

As etapas de coleta de dados foram realizadas em um período temporal de 30 dias, prazo esse necessário para que não houvesse interferências externas que influenciassem negativamente nas informações. Assim, todos os envolvidos foram comunicados em um único período, para garantir que não houvesse manipulação dos dados coletados.

Como descrito no capítulo anterior, a amostragem foi intencional seguindo critérios expostos na metodologia para participação no grupo focal. Entretanto, a Rede OSC prima pela participação e transparência e tem por base as relações de confiança. Assim, por sugestão do condutor, o grupo focal foi divulgado aos demais participantes da rede com o objetivo de oportunizar a participação de outros membros. A divulgação foi feita na reunião que antecedia ao grupo focal e no grupo de Whatsapp, porém não houve participação voluntária.

As entrevistas foram realizadas nos espaços de referência dos participantes. Já o grupo focal foi realizado em uma faculdade privada da região, a fim de garantir a coleta de dados em um espaço neutro.

Após coleta de todos os dados, eles foram categorizados a partir da técnica de análise de conteúdo, explicitada no capítulo anterior. Com o intuito de facilitar a apreciação, contou-se também com a utilização do software NVivo Plus, que auxiliou na organização e na análise das informações em dados não estruturados de base qualitativa.

Em uma primeira análise, que antecede à crítica dos dados a partir do esquema modelo usado na pesquisa, foi realizada uma apreciação com base nas nuvens de palavras do referencial teórico e dos dados coletados a partir das entrevistas, conforme as figuras 7 e 8.



**Figura 7** – Nuvem de palavras do referencial teórico

Fonte: Elaborada pelo pesquisadora, com base nos dados da pesquisa.



**Figura 8** – Nuvem de palavras dos dados coletados

Fonte: Elaborada pela pesquisadora, com base nos dados da pesquisa.

Na figura 7, representada pela frequência de palavras, pode-se perceber uma expectativa da pesquisa em relação à importância da rede, conhecimento e

organizações. Entretanto, por meio da figura 8, é fácil identificar que o valor atribuído pelos participantes à rede é mais pessoal, o que reforça o conceito de pertencimento. Muitos dos depoimentos dirigidos sobre a relação em rede eram mencionados como “a gente”. Assim, pode se considerar previamente que a relação entre os participantes é retratada por um vínculo afetivo maior do que a relação da rede de conhecimento.

Além disso, pode se identificar também que o valor da rede é mais atribuído às pessoas do que às organizações. Em todos os depoimentos representados pela nuvem de palavras, foi percebida a importância do papel do condutor, que teve seu nome citado de forma positiva inúmeras vezes. De forma semelhante, o território foi citado diversas vezes, porém, por ser nomeado por duas palavras, foi identificado de forma fragmentada. De todo modo, isto reforça a força do território para os participantes. Palavras como “reunião”, “reuniões” expressam a forma como se organizam e a relevância do encontro.

A figura 7 apresenta também a expectativa do compartilhamento, do conhecimento, das relações e do fortalecimento. Por meio dos depoimentos, acredita-se que tais expectativas foram supridas por meio da presença de palavras como: pessoas, gente, parceiros, participar, conhece/conhecer/conhecimento, exemplo, contato, bacana, consigo, trabalho, comunidade e sempre.

Aqui, neste momento, a menção destas palavras pode não ser suficiente para se fazer compreender o cumprimento de expectativas. Porém, nas próximas seções deste capítulo, serão apresentadas as análises a partir do esquema modelo adotada pela pesquisa, o que poderá facilitar a compreensão do sentido das palavras citadas.

#### **4.1 Articulações existentes entre as organizações por meio da participação na rede OSC**

A análise das articulações existentes entre as organizações foi baseada nas perguntas 1 e 2 (Roteiro 1), 1, 2 e 3 (Roteiro 2) e 1 e 2 (Roteiro 3) dos Apêndices 1, 2 e 3, na observação participantes e pesquisa documental.

Deve se ressaltar que, por ser esta uma pesquisa qualitativa, a resposta às questões descritas no formulário, muitas vezes não foi dada diretamente, sobrepondo e mesclando-se. Por esse motivo, foram adotados, pelo esquema modelo, três categorias nesta seção, representados por:

- Nós – contemplará as questões relativas às razões pelas quais as pessoas se aliam à rede e às articulações que foram realizadas por meio da Rede OSC;
- Redes dentro de redes – abordará as falas que buscam responder se, por meio de uma rede, podem ser originadas outras redes; e
- Tipo de rede – contemplará os apontamentos sobre qual o formato da Rede OSC.

Já a partir da análise é importante mencionar que a relação de articulação entre os participantes da Rede OSC é algo que faz parte da vida dos participantes com muita facilidade. Trata-se de uma relação espontânea e tácita, difícil de ser mensurada, entretanto muito perceptível em todas as relações do grupo por meio das reuniões, grupo de Whatsapp, encontros informais e até durante a realização do grupo focal. Considera-se que a localização em um dado território é um fator agregador da rede e um potencializador das articulações. Os interesses e objetivos comuns dos participantes são direta e positivamente influenciados pelo território, o que os une. Este dado reforça a teoria de Capra (2006) ao se referir que o ser humano não está dissociado do ambiente e todos estão diretamente interconectados. É possível identificar essa relação a partir dos depoimentos dos participantes:

(eu) queria fazer conexões. Como o meu projeto é bem amplo, eu queria fazer conexões com pessoas da comunidade, que eu pudesse englobar dentro do meu projeto. Por que às vezes a pessoa tem o projeto e não tem o espaço, eu queria agregar essa pessoa comigo. Está sendo muito bom. É fazer conexões, aprender coisas novas, igual aqui: eu vi essa bolsa maravilhosa (Depoimento da participante 9, que estava conversando com a participante 8 antes do início do grupo focal para poderem realizar uma oficina em conjunto ou expor os trabalhos da participante 8).

#### **4.1.1 Nós**

O interesse em participar da Rede OSC está atrelado à confiança entre os participantes e na organização fomentadora, mas o que se observou foi que o elo pessoal entre o condutor da rede e os participantes foi o principal agente influenciador para a captação de vários integrantes da rede. São descritos abaixo alguns depoimentos dos entrevistados:

Eu fui procurar a rede, primeiro que fiquei sabendo que quem conduzia era o Condutor que já acompanho o trabalho dele muito tempo. (Participante 9).

através de conversa com outros gestores de centros culturais e me falaram dessa possibilidade de reuniões (...) para o fortalecimento dos pontos de contato dos territórios, mas, enfim, uma vez o Condutor esteve lá em outra circunstância (...). Eu conversei com ele, (...), mas não sabia que ele que era o coordenador. Aí (ele) falou, vai na Rede OSC, aparece no dia tal, vai ser a próxima reunião. Aí, no dia eu fui lá a primeira vez, eu vi que era ele que coordenava e a partir disso a gente fez contatos. (Participante 10)

eu queria desistir por causa de uma dúvida que a gente tinha com relação ao registro do bloco, então o Condutor nos jogou na rede. Então eu fui perguntar para o Condutor que era a pessoa que eu conhecia, então me falou, vai para a Rede, que eu não sei a resposta, mas provavelmente você vai encontrar alguém lá que vai te ajudar. (Participante 6)

Dessa forma, é possível perceber nos relatos que as relações individuais são fundamentais para a construção coletiva, como explicitado por Balestrin e Verschoore (200).

Ao se considerar o contexto marcado pela busca de uma identidade, em que as pessoas se unem pelo que são, conectando e desconectando a indivíduos de acordo com o seu interesse e relevância, focando no que considera estratégico (Castells, 1999), pode-se identificar uma gama crescente de articulações entre os participantes da rede. Este movimento é tão natural que os participantes possuem dificuldade de mensurar e registrar como ganhos ou conhecimento. Tal situação pode ser percebida pelo relato do Condutor:

Elas vêm a princípio com o objetivo de firmar parcerias, buscando as ações da Organização Fomentadora, mas, com o passar do tempo, e sempre repetindo para eles o que é rede, as instituições vão entendendo que o objetivo maior é para a troca. Aí sim! Começam separar as pessoas que

estão realmente interessadas na rede e não só nos trabalhos da Organização Fomentadora (Condutor).

(...)

já tá acontecendo, a gente percebe quando a gente fica sabendo que tem uma instituição tal com a outra fazendo uma ação. Igual aconteceu agora no aniversário do Hospital Risoleta Tolentino Neves, eu não fiquei sabendo. A Organização Fomentadora estava envolvida porque a instituição 2 sabiamente buscou a parceria com o lazer, mas eu como sou da área da assistência não fiquei sabendo dessa parceria. E outras instituições da rede, ou seja, eles se reuniram em rede e produziram esse aniversario. E só fiquei sabendo na última reunião e eu não pude participar.

Por meio do grupo do Whatsapp e da síntese de reuniões são percebidas inúmeras articulações entre os participantes. Em maior número, são divulgações de ações e convite para realização de ações conjuntas. Também foi possível identificar articulações para disseminação de conhecimento. Além disso, foram mencionadas as articulações que são feitas diretamente pelos parceiros sem registrar na Rede OSC, fato identificado nas entrevistas, reuniões ordinárias e grupo focal. Entretanto não há registros de como são dadas as articulações e quais os resultados destas.

#### **4.1.2 Redes dentro de redes**

Ao serem consideradas as relações dos participantes da Rede OSC enquanto um sistema vivo, conforme Capra (2006), percebe-se exatamente a possibilidade de criação de uma nova perspectiva hierárquica, em que os diversos nós se articulam de tal forma que são criados novos nodos ou mesmo nova rede, sem a própria percepção dos participantes, pois não identificam essas relações distintas da rede original.

Por meio da observação, é percebido que os participantes, de modo geral, não têm facilidade de visualizar tal movimento; somente, o condutor da rede, com dificuldade, conseguiu declarar um exemplo concreto:

eu vou deixar mais claro então o exemplo das escolas. A partir da escola 7 eles criaram uma rede de escolas que estão reunindo em uma escola no Mantiqueira e com o mesmo objetivo de pensar ações positivas para as escolas. É percebo sim e acredito que tem outras. Acredito sim que tem e a gente não consegue talvez mapear ou mensurar, mas esse é um exemplo claro. (Condutor)

Além da rede mencionada pelo condutor, por meio da observação participante foi possível identificar movimentos similares de outras redes, como de vizinhos, de artesãos e feirantes, de comerciantes, de saúde, de educação, de cultura, de limpeza urbana e de redução da violência. Porém a conexão entre os parceiros na Rede OSC é tão forte que os participantes não conseguem perceber um movimento distinto, visto que todas as informações destas possíveis redes retroalimentam a rede original.

#### **4.1.3 *Tipos de rede***

Por meio da pesquisa, pode-se identificar que a Rede OSC é baseada sim em objetivos e interesses comuns, conforme os autores Castells (1999), Balestrin e Verschoore (2008), Adulis (2011) Felix e Martinho (2011), Capra (2001) e Ramos-Vidal (2018) destacam nos seus estudos. Entretanto, também é possível identificar que ainda não há consenso em relação ao formato desta rede pelos participantes. O Condutor considera que, além dele, os demais participantes possuem entendimento de um único formato da rede. Ele considera a rede simétrica com base na definição de Balestrin e Verschoore (2008), ou seja, descentralizada, marcada por relações horizontais e indivíduos heterogêneos reunidos com o intuito de cooperação, mas se contradiz ao ser questionado sobre o nome da rede:

sim, sim consigo perceber (...) cada parceiro consegue perceber. Mesmos as instituições grandes conseguem perceber a força que têm. E uma instituição que está nascendo. (...) É dos parceiros. É a rede, é a rede das pessoas. Eu sempre falo isso! Olha você é dono da rede. Ah chegou agora tem a mesma cadeira cativa que a pessoa que já está aqui há 3 anos. Não tem isso de alguém ter maior força e esse nome me preocupa um pouco porque às vezes as pessoas, Rede OSC, acha que é só da Organização Fomentadora. Foi o que eu falei com o 'participante 9', é a sua rede. Então se cuida! Foi que eu falei com o bloco, 'participante 6'. (Condutor)

O Entrevistado 1 revela uma opinião que deve ser considerada na análise geral e proporcionar ações de ajuste, caso a intenção da Rede OSC ser realmente simétrica:

Eu acho e é uma opinião muito minha. Do que a gente conhece, eu acho que ainda tem uma centralização ainda na organização fomentadora, exatamente por ser uma referência e ainda puxar as discussões. E a organização

fomentadora focar também, por exemplo. Você manda um convite para ela, para o Condutor distribuir, então essas organizações ainda não têm essa a... (momento de pausa) Eu não vejo a independência das organizações não, não é muito uma coisa nossa, é da organização fomentadora. (Entrevistada 1)

Quando se volta à análise para o grupo focal e para a observação participante, observam-se ambiguidades entre os mesmos participantes ou membros distintos. Ou seja, conforme partes do discurso dos membros da rede no dia a dia ou no grupo focal, é mencionada uma rede com identidade de rede informal, conforme Balestrin e Verschoore (2008): uma rede caracterizada pelas relações e conveniências, que permite encontros informais e é baseada na livre participação, porém centrada nas relações de confiança.

Todavia, realmente não há uma coerência neste discurso, pois observam-se os participantes da rede responsabilizando apenas o condutor para as ações que são de responsabilidade do grupo, ou mesmo refutando uma decisão tomada pelo grupo. Tais fatos podem ser identificados pelos seguintes depoimentos:

Aquela reunião no Serra Verde até o próprio Uber não estava registrado. É uma área longe (...). Quando muda o local tem avaliar toda a logística. (Participante 7).

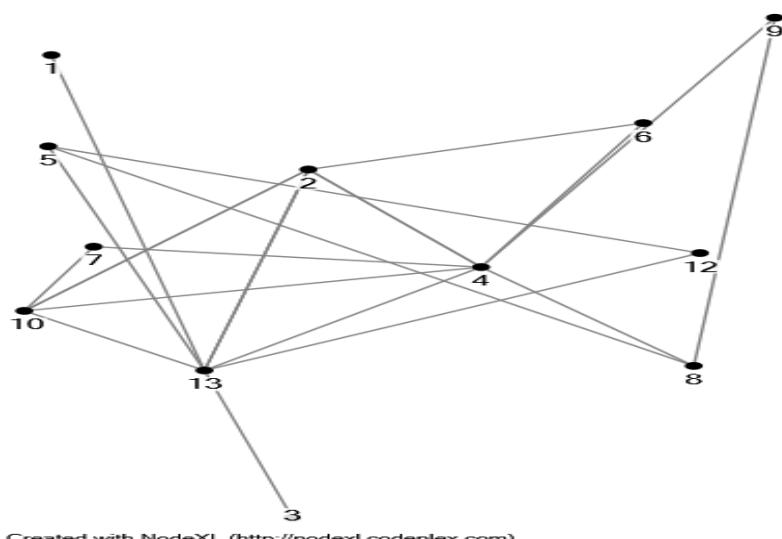
Mas, já havia sido resolvido em duas reuniões anteriores, todo mundo aceitou e sabia que era um lugar de difícil acesso é o mirante e as pessoas estão querendo, o pessoal queria ajudar o conselho, o 'Fulano'! E tem a rede de vizinho e tem outras entidades para fazer isso. E essa questão (logística) até concordo com você, mas foi resolvido em comum acordo que seria lá. Talvez os que concordaram não sabiam onde era o lugar, mas acredito que era um lugar que todos precisavam saber onde era o lugar para ver o valor da ação que será feita, o porquê, a confiança. (Participante 8)

O que eu quero dizer que tem que ser estudado e se houver a necessidade de uma van, um transporte de um local X por que aquelas pessoas que têm dificuldade de acesso sejam transportadas para que tenham uma participação maior na rede.

Os depoimentos anteriores relatam a discussão entre duas participantes no momento do grupo focal; a participante 7 considerava que a organização fomentadora da rede deveria se atentar para toda a logística de execução de uma reunião proposta pelo grupo. Em outro momento distinto, a mesma participante 7 relata a respeito da sobrecarga do Condutor, porém não identifica que as atividades poderiam ser distribuídas pelo grupo.

Eu não sei, eu não tenho acesso a toda essa organização, são muitas coisas pro Condutor, eu não sei como ele dá conta ele consegue fazer as parcerias, ele corre atrás. Como ele dá conta? São muitas coisas, mas eu acho que se tivesse uma pessoa responsável por essa área (considerando que a organização fomentadora deveria designar mais um empregado) para anotar, divulgar, eu não sei se é papel dele é esse e se for é muita sobre carga, eu acho para ele. (Participante 7)

A figura 9 a seguir tem o intuito de mostrar uma possível representação da rede a partir dos relatos dos participantes do grupo focal, por meio do NodeXL – software de avaliação e redes sociais. Há de se enfatizar que o objetivo não foi realizar diretamente a análise de redes sociais, pois a mesma possui uma metodologia específica, entretanto construir uma imagem a partir dos relatos, a qual demonstra que as articulações da rede são promissoras e que atualmente alguns parceiros podem usufruir mais da relação. Além disso, há ainda a necessidade de descentralizar conexões que ainda são mais constantes com a Organização Fomentadora da rede, que na figura 9 é representada como participante 13. Ao analisar a figura, pode-se constatar que, conforme os depoimentos, houve 7 articulações com o participante 13, além dos participantes 1 e 3 que tiveram apenas articulações com a Organização Fomentadora. A figura 9 também pode ser comparada aos conceitos de Castells (1999), Capra (2001), Felix e Martinho (2011) quando mencionam sobre horizontalidade, criação de uma trama, fios entrelaçados, elaboração de vínculos, conjuntos de nós interconectados e criação de novas redes.



**Figura 9 – Grafo das articulações**  
Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

O sentimento de oportunidade de prosperidade gerado pela Rede OSC é compartilhado pelo condutor da rede e demais participantes desta pesquisa, identificado em vários relatos nos momentos de coleta de dados e nas reuniões ordinárias. Além disso, as organizações que identificaram no grupo focal que estão pouco articuladas (representadas pelos pontos 1 e 12 na figura 9) já se manifestaram pela retomada das conexões como oportunidade de acesso ao conhecimento e serviços:

os colegas falam que essa rede é uma sementinha. Tem esse papel de semeadura mesmo. E no coração da gente tem um sonho que está adormecido e talvez tenha aquele projeto que pensou em fazer e não teve coragem. E de repente, seus parceiros te incentivam e mostram talvez um caminho que você não tinha pensado, né. (Participante 12)

Eu estou meio perdido e não era eu que estava articulando. Mas estou anotando aqui. Quem estava articulando na rede? Cheguei à rede e vou articular! (Participante 1)

Os depoimentos captados apresentam coerência com Adulis (2011) ao dizer que a rede pode ser promissora, sendo que, entretanto, há limitação de benefícios conforme o tipo de participação de cada membro. Além disso, demonstram também estar alinhados com Ramos-Vidal (2018), quando este declara que, por meio das redes, podem ser criadas alianças estratégicas. E por fim, a trajetória de análise, seja dos dados coletados ou da observação participante, ratifica as ideias de Mota e Nassif (2015) quando pontuam que articular com o primeiro setor, comunidade e os diversos segmentos da sociedade é fundamental para a sobrevivência das OSCs, para que sejam mantidas e firmadas as parcerias:

a princípio a gente participou com a intenção de conhecer mais a comunidade apesar de conhecer os alunos e oportunidade de ver por de traz dos alunos. E além da gente ter tido o privilégio de ter conhecido pessoas da comunidade, a gente começou a observar o quanto é rica essa região de Venda Nova, cheia de talentos e com empresas, com pessoas que tem dons. E toda reunião que a gente vai tem a oportunidade de estar aprendendo e aplicando o conhecimento. E através da rede a ‘Organização 12’ está sendo abençoada com várias parcerias. E em toda reunião eu aprendo. (Participante 12)

A próxima seção desta pesquisa tem como objetivo dar sequência no esquema modelo de pesquisa evoluindo para análise do compartilhamento do conhecimento entre as organizações da Rede OSC.

## 4.2 O compartilhamento de conhecimento nas organizações participantes

Nesta seção, foi analisado o compartilhamento do conhecimento na Rede OSC, que foram baseadas nas perguntas 3 (Roteiro 1), 4 e 5 (Roteiro 2) e 3, 4 e 5 (Roteiro 3) localizadas nos Apêndices 1, 2 e 3, observação participante e análise documental. O intuito é discutir que, por meio da organização em rede, é possível adquirir e disseminar informações, bem como obter ganhos e ampliar o conhecimento diferentemente daqueles que se encontram isolados.

De forma unânime, todos os entrevistados apresentaram em seus depoimentos que a rede é um meio de compartilhamento de conhecimento, oportunizando aprendizado e outros benefícios, assim como Silva, Maia, Tavares e Joaquim (2010) e Capra (2006) defendem, conforme apontado no referencial teórico deste trabalho. Isto pode ser identificado pelo depoimento do entrevistado 1:

assim estar em uma rede e estar de coração aberto, disponível, desde saber um alimento mais barato que possa comprar, onde eu consegui uma doação que o outro também pode conseguir. E eu acho que isso tem sido um ganho de rede. As pessoas perceberem assim que não sou concorrente em um edital e vai divulgar o edital, não tem para todos, mas quem ganhar, ganha a gente também. Eu acho que o melhor da rede é circular informação e circular possibilidade, desde as possibilidades concretas de economia. Seja desde possibilidade de encontrar solução para o problema que você achou, que eu ainda não sabia que era possível. Até realmente de um caminhar junto e construir coletivamente algo para vencer os desafios da cidade. (Entrevistado 1)

Para essa seção, com base no esquema modelo, serão apresentadas as análises com base em três categorias embasadas nas respostas aos questionamentos dos roteiros e a observação participante:

- Gestão colaborativa e auto-organização – Se os participantes compartilham e adquirem conhecimento;
- Confiança – Se as informações compartilhadas por meio da rede são confiáveis; e
- Gestão do Conhecimento – Se é realizada alguma gestão do conhecimento acessado por meio a Rede OSC; e como a rede faz a gestão do conhecimento e informações que circulam por meio da rede.

#### **4.2.1 Gestão Colaborativa e auto-organização**

Baseado em Balestrin e Verschoore (2008), as organizações em rede podem superar as dificuldades comuns e podem ser apresentadas como uma nova forma de se organizar, em que soluções coletivas são encontradas. Entretanto o Condutor relata que os participantes têm dificuldade de verbalizar os problemas das organizações que eles representam: “eles não chegam mostrando a dificuldade, o que seria muito bom. Porque seria o momento ideal para achar justamente a solução, mas eles sempre apontam depois de já ter encontrado a solução (Condutor).”

Contrapondo o posicionamento do Condutor, um dos participantes declara exatamente o contrário: “Eu acho que em todos os encontros temos aprendizados, como o condutor falou conosco: ‘Uma lâmpada se acende quando estamos precisando solucionar um problema da instituição’. E a gente acha a resposta na rede. (Participante 9)”

Outro participante relata também que conseguiu as respostas aos questionamentos e, inclusive, ajuda direta nas suas dificuldades em curto período de tempo, o que fortalece a hipótese do compartilhamento de conhecimento para fortalecer uma OSC:

na prática também a gente recebeu apoios de outras entidades daqui. Não sei se pode citar o nome, mas ‘Organização 2’ foi uma parceira neste período porque na hora de fazer o registro, a gente não tinha a menor noção de cartório e foi o que nos fez pensar em desistir. A gente foi muito bem recebido, a ‘Organização 2’ intermediou um contato para gente com um especialista, (...) em constituição de entidades e deu a lista de documentos. Então a ‘Organização 6’ está praticamente registrada.

(...)

poucos meses que estamos frequentando a Rede já recebemos esse tanto de ajuda e ainda não foi possível contribuir, mas chegará essa vez (Participante 6).

Porém, é preciso considerar as possíveis fragilidades da rede, pois, apesar do senso de cooperação observado em todo o processo de coleta de dados, é sabido que não são todas as organizações que estão totalmente abertas para o compartilhamento. Uma situação exposta pelo Entrevistado 1:

E aí às vezes bate certa frustração. Quando falo da cortina que eu abro (...). Quem são os parceiros nessas horas? E quais são os parceiros efetivos? Que resultado? Porque tem hora que a gente procura parceiros e os parceiros também estão patinando. Então, você está querendo resolver problema comigo? Ou vamos ganhar só um tempo para este problema? Agora eu acho que em uma rede sempre se ganha parceiros até a gente descobrir quem vale a pena ser parceiro ou não. (Entrevista 1)

Tal fato é identificado por Podolny & Page (1998) ao mencionar que algumas organizações pensam apenas nas suas respectivas necessidades, demonstrando ser secundária a atuação em rede.

Além disso, há de se considerar que o conhecimento compartilhado por meio das redes é um fator de grande relevância, conforme apontado por diversos autores, entre eles Podolny & Page (1998), Castells (1999), Balestrin e Verchoore, (2008), Oliveira e Muylder (2017), Sátyro, Telles e Queiroz (2017) e Ramo-Vidal (2018). Dessa forma a Catira, espaço reservado nas reuniões da Rede OSC, mencionado no capítulo 3, foi considerado como uma inovação:

A Catira é algo muito bacana. É inovador na cidade. A gente não tinha esse lugar onde todo mundo pode contar o que está fazendo. De contar e mostrar um resultado de fazer um convite, de estar aberto, isto é legal mesmo.

A própria catira, o jeito de ser, já inspirou, em outros momentos de escutar de saber que está acontecendo com outras instituições (...). A forma mesmo da condução inspira a gente a pensar em evento, em pensar em nossas ações. (Entrevistado 1)

Portanto, o espaço de Rede OSC pode ser apresentado como um espaço profícuo à inovação para as organizações participantes, de acordo com Sátyro, Telles e Queiroz (2017), por possuir uma base em uma estrutura planejada.

#### **4.2.2 Confiança**

A confiança é um dos elementos essenciais para constituição de uma rede. Tal situação apresentado por Balestrin e Verschoore (2008), é percebida com muita naturalidade na rede. Em primeiro lugar, como já mencionado na seção 4.1, a confiança no Condutor de forma expressiva foi um facilitador para captação de parceiros da rede. Por sua vez, a confiança nas informações compartilhadas foi outro ponto levantado pelos participantes do grupo focal e explicitada com veemência por um participante quando indagado sobre o assunto: “Se não

tivéssemos (confiança) não estaríamos aqui... (Participante 7)." E complementado por outro:

Eu acho que tudo que vem da rede nos passa muita confiança, quando tem alguma palestra de informação. Os profissionais nos passam confiança, todas as palestras a gente sai de lá aprendendo mesmo, sem nenhuma dúvida e eu acho que é a melhor parte no que a gente pode confiar em tudo que a rede passa, não nos deixa nenhuma desconfiança não. (Participante 8)

Dessa forma, ressalta-se a importância do conteúdo disseminado por meio da rede, pois todos os participantes mencionaram que confiam no conteúdo das reuniões. Entretanto, em um dos depoimentos, é possível perceber a insegurança de um dos participantes em relação a profissionais e voluntários que se dispõem a oferecer conteúdos para crianças e adolescentes:

Deixa eu voltar na questão da confiança. Eu acho que em termo das palestras é tranquilo, é outra coisa, mas a gente que trabalha com crianças e adolescentes tem uma preocupação muito grande em saber quem são mesmos os parceiros principalmente para indicar. A gente não sente muita segurança de indicar sem conhecer. (Participante 12)

Outro ponto levantado nas entrevistas é a desconfiança dos moradores da comunidade que ainda não estão acostumados com a articulação dos parceiros em rede. Na maioria das vezes, estes confundem os resultados da articulação como ações político-partidárias. Tal fato pode ser verificado no depoimento do participante:

É gente, tem isso! O 'Condutor' quando foi ao nosso projeto da feira. Que nos abraçou. E quando a rede veio também nos acolher. Aí, com o movimento todo mundo perguntava. Pior que a inauguração foi véspera ou um fim de semana depois da eleição, aí todo mundo perguntava: É candidato? É candidato esse aí? Então assim, a gente não tem partido e não mexe com isso. Hoje a gente sabe que todo mundo sabe e sabe que não tem. Então demora assim um pouco até aceitar que é voluntário, que é para ele. E ele acolhe, demora um pouquinho e depois cai a ficha. (Participante 8)

O não envolvimento político-partidário da Rede OSC é uma ponto positivo e apresenta alinhamento com os autores Mota e Nassif (2015) ao mencionar que toda rede deve estar livre de vínculos partidários para sua sobrevivência, considerado também pelo participante 12 por meio do depoimento: "eu passei a participar das reuniões e eu vejo a seriedade do projeto muito importante, apartidária e a intenção é prestar serviços à comunidade...".

#### **4.2.3 Gestão do conhecimento**

Por meio da observação, análise documental e depoimentos, é possível identificar que o maior conhecimento oferecido pela Rede OSC é o conhecimento tácito que permeia todas as relações entre os participantes do grupo. Além disso, também é possível identificar, com precariedade, algumas formas de conhecimento explícito produzidos por meio da sistematização do conhecimento tácito. É importante ressaltar que, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), estes conhecimentos são complementares e promovem a ampliação do conhecimento humano; não devem, portanto, ser desprezados, conforme Cerdeira e Neves (2018).

Para Terra (2000), Pardini et al (2012) e Pizzaia, Pegino, Colla e Tenório (2018), o compartilhamento é mais eficiente quando há relação entre as pessoas. Os participantes do grupo focal declararam a necessidade de interação entre eles e defendem as reuniões presenciais:

Eu acho que a reunião para mim é mais produtiva. Porque mesmo que haja todas as dificuldades e limitações que impedem uma ou outra pessoa de estar presente, eu acho que nada é mais rico do que o encontro entre as pessoas. (Participante 10)

A interação pessoal entre os participantes do grupo é muito forte e favorece o compartilhamento do conhecimento tácito, sendo também marcada por uma relação afetiva: “Eu acho que a rede tem cheiro, tem cor, tem olhar. A questão virtual é específica, mas, se ela não tiver outras características, vira um grupo qualquer (Participantes 7).” Assim, os participantes identificam o grupo de Whatsapp como uma ferramenta complementar à rede.

Para a Rede OSC, assim como para as organizações participantes, é fundamental se pensar em realizar a gestão do conhecimento, pois permitiria o maior desenvolvimento e inovação. Entretanto, é perceptível que as organizações participantes da rede possuem dificuldade na gestão do conhecimento e das informações compartilhadas, conforme indicado na fala do entrevistado 1:

A Rede deixa a gente mal acostumada, (...) Então, eu recebo a memória da reunião (...). E hoje tenho todos os e-mails salvos que a rede manda, mas da participação não. E uma anotação que a gente faz básica. Aquele negócio

que a gente fala de transmitir a informação, a gente conta o que aconteceu, chego aqui conto (...). Mas a gente não sistematiza não. (Entrevistado 1)

Conforme o exposto de Balestrin e Verschoore (2008) em relação à rotatividade, foi observado que, mesmo havendo em alguns momentos circulação dos participantes, não há reflexos na estrutura da rede. Ao contrário, a rotatividade é percebida como oportunidade, de acordo com os depoimentos:

Eu acho que rotatividade é um ganho. Acho que gente que trabalha nesses lugares assim nem sempre ter aquele fiel (participante) todo dia, sempre é resultado. Acho que às vezes as instituições irem, também se libertarem e construir um caminho pode ser o momento dela. Pode ser que ela teve um amadurecimento ali. E que agora que precisa do tempo dela. (Entrevistado 1)

e é bom a gente saber que tem outras pessoas chegando que é sempre gás novo, energia nova. (...) muitas vezes as instituições, os parceiros começam a ficar desanimados e esse novo é muito bom! E até as pessoas que vão e voltam, quando voltam, também voltam novos, voltam com outra percepção. (Condutor)

Para a próxima seção, serão apresentadas as análises acerca das contribuições oportunizadas por meio da Rede OSC.

#### **4.3 Contribuições percebidas para o fortalecimento das organizações da Rede OSC**

Para essa seção, as análises foram baseadas nos questionamentos 4, 5, 6, 7, 8 (Roteiro 1), 6, 7, 8, 9, 10 e 11 (Roteiro 2) e 6, 7 (Roteiro 3), na observação participante e análise documental. Para facilitar a compreensão da análise, serão apresentadas as informações com base no esquema modelo categorizadas em:

- Legitimidade – Se o fato de aliar à Rede OSC traz legitimidade às organizações;
- Ganhos – Quais os ganhos apresentados ao participar da Rede OSC;
- Fortalecimento das organizações – Se a participação na rede OSC fortalece as organizações.

Porém, antes de refletir sobre as contribuições para o fortalecimento do terceiro setor, é necessário avaliar a dedicação à rede, item proposto nos roteiros 2 e 3.

Feijo e Zaquetto (2014) já apontavam com uma possível variável de comprometimento a sustentabilidade de uma rede. E tal ponto foi identificado como forma crítica nas relações entre os participantes. Em sua maioria, os depoimentos evidenciaram que os participantes não dedicam tempo satisfatório à rede, principalmente no que se refere a compartilhar os conhecimentos e/ou serviços de sua respectiva organização como, por exemplo, o Participante 10 que declara que gostaria de dedicar mais, entretanto tem recebido mais do que tem ofertado.

O condutor, por sua vez, não declara a sobrecarga relatada anteriormente pela participante 7, mas diz que não tem dedicação satisfatória. Este fato que inclusive o deixou emotivo frente ao questionamento:

eu queria muito ter esse papel, sabe! Ser mais presente nas instituições (...) eu acho que é isso que me falta, entendeu? Sinto falta de ir mais, de conversar, de tomar café, de falar oi, né? Como é que é? Qual que é a sua realidade? Em que eu posso, realmente como parceiro efetivamente ajudar? Porque a gente só oferece a eles, às vezes, o que a gente convém, (...) às vezes querem só uma palavra. (Condutor).

Assim, como Podolny & Page (1998) expõem, é necessário que a rede se atente para as possibilidades de falha já identificadas e oportunize processo de correção e melhoria contínua e frequente para garantia de sua continuidade.

#### **4.3.1 Legitimidade**

Para os autores Podolny & Page (1998) e Ramos-Vidal (2018), relacionar com organizações que possuem boa reputação e *status* oferece legitimidade a organizações que ainda estão em desenvolvimento. Para a Rede OSC, é possível identificar algumas relações entre os parceiros que transparecem esse desejo, principalmente quando realizaram a primeira conexão com a rede. Alguns parceiros mencionaram o interesse em estar envolvidos mesmo que indiretamente com a organização fomentadora da rede e, assim, conectaram-se ao movimento.

Entretanto o processo de legitimação foi evoluindo e provocam novas reflexões à rede, como, por exemplo, como possibilitar mais força para discussões junto ao poder público a partir do interesse da rede, conforme declarado na entrevista: “É muito diferente ir discutir com o poder público sozinho ou você ir discutir com todas

as organizações daquele atendimento juntas (Entrevistado 1)." Além disso, o reconhecimento da rede no território pode possibilitar que a Rede se sustente no futuro sem o apoio da organização fomentadora, conforme a percepção do Condutor, que avalia que a rede no futuro pode ser continuada sem o envolvimento da organização fomentadora, conforme fica claro no seguinte trecho do seu depoimento:

é a legitimidade, ela (rede) tem momento que ela mostra crescimento(...) mas ela está legitimada aqui na região,(...) eu fico pensando assim, amanhã se a gente não conseguir mais tocar, (...)os pensamentos, os desejos tudo que é trabalhado via Rede continua independente de qual vai ser a liderança. Vou dar o exemplo, a gente está chamando até de revolução, o que está acontecendo, a gente está sempre falando na rede, (...) Estou multiplicando, as coisas estão acontecendo bacana, legal, muito bom. Então o que eu acho que a gente não tem controle, não. (risos)

O condutor apresenta na sua fala um alinhamento com as diretrizes de formação de rede, conforme os registros documentais que orientam para a implementação. Ou seja, a rede deve ser legitimada no seu território e disseminados os conceitos para que os envolvidos compreendam que a Rede OSC é dos participantes e que o compartilhamento deve ser algo que os une. Para uma boa avaliação da rede, é necessário que se perca o controle das relações e que os participantes possam se articular entre eles sem o controle da organização fomentadora ou mesmo do condutor

#### **4.3.2 Ganhos**

Enfim, chega-se à seção do assunto que os participantes de uma rede mais almejam. Na Rede OSC, foi possível perceber, por meio da observação participante, que o que realmente leva cada membro a se unir à rede é a possibilidade de ter ganhos, apesar dos discursos de união por meio da transformação social. Entretanto, nos quase três anos de Rede OSC, é possível identificar uma mudança do olhar dos membros no que se refere aos ganhos. Aqueles que chegavam à rede com o objetivo de um ganho individual passam hoje a corroborar pelo ganho coletivo. Assim, com base nos estudos Balestrin e Verschoore (2008), percebe-se a evolução da Rede OSC: as redes de cooperação estabelecem relações que possibilitam ganhos a todos.

A partir da figura 3 apresentada no Capítulo 2 e após serem confrontados os depoimentos dos entrevistados, é possível perceber que, entre todos os ganhos expostos por Balestrin e Verschoore (2008), apenas dois foram identificados de forma expressiva: o acúmulo de capital social e a aprendizagem coletiva.

Verdade, cada entidade aqui representada tem ensinamentos a distribuir, então a gente absorve algo importante para a vida pessoal e profissional de cada um. São muitas experiência ricas e, além de contribuir para nossa questão pessoal e principalmente para nosso conhecimento profissional, essa integração, essa parceria é algo muito rico. Conhecimento é inestimável. (Participante 12)

Os ganhos apresentados possuem uma relação direta com o compartilhamento do conhecimento e, conforme Silva, Maia, Tavares e Joaquim (2010), a utilização desse conhecimento adequadamente pode oferecer aumento das capacidades competitivas e oportunizar outros ganhos explicitados também na figura 3. Logo, dedicar-se ao compartilhamento do conhecimento na Rede OSC pode ser considerado como um investimento relevante, assim como Feijo e Zaquetto (2014) afirmam, pois a própria rede pode promover ganhos acima do esperado, a médio e longo prazo, além do valor agregado a ele.

Por meio dos depoimentos, foi identificada uma série de ganhos, desde ampliação de conhecimento à realização de projetos coletivos. Apenas dois dos participantes do grupo focal, dentre todos os ouvidos, não conseguiram relatar ganhos com a aliança à Rede OSC. Acredita-se que por terem participado da rede apenas no início e em um período curto. Tal fato pode ser um indicador de insucesso, apresentado por Balestrin e Verschoore (2008), ao relatar que, apesar do dinamismo, a estrutura de uma rede de cooperação, as vantagens proporcionadas aos participantes são de médio a longo prazo.

#### **4.3.3 Fortalecimento das organizações da Rede OSC**

Ao analisar todos os dados coletados nesta pesquisa, pode-se fazer uma ligação direta com Adulis, (2011) quando reflete que, aos participantes de uma rede, não há respostas simples e os dilemas deverão ser resolvidos em conjunto para o fortalecimento. Os participantes mais ativos já conseguiram compreender a essência mais reflexiva e considera a rede um espaço promissor. Aspecto este captado no

depoimento da participante 12 no grupo focal: “Eu acho que a rede muda o olhar da gente para o outro e isso é transformador!”.

De acordo com os dados coletados nesta pesquisa, a possibilidade de uma agenda comum por meio da interlocução do primeiro, segundo e terceiro setor, fortalece o terceiro setor, assim como anunciado por Mota e Nassif (2015). Todavia, por meio desta pesquisa, identifica-se que também pode favorecer o primeiro setor. Nos depoimentos coletados de formas distintas, foi exposto o quanto a rede fortaleceu o equipamento público municipal localizado na região. O próprio participante 10 expõe que estavam “invisíveis” antes da Rede OSC. Por sua vez, o condutor da rede declara:

A rede fortalecida como a nossa, o primeiro setor muda. (...) Fortalece o terceiro setor e fortalece o primeiro setor, porque as lideranças vão e a rede fica e a liderança que vem tem que se adequar a liderança que já está formada. Hoje eu percebo que a rede é algo que acaba regulamentando um desejo que já está construído (Condutor)...

Mota e Nassif (2015), em estudo, descrevem que os gestores das OSCs sabem da importância de relacionar em rede. Fato este que na Rede OSC não é tão claro. E o contrário foi percebido nas entrevistas, através das quais identifica-se que há organizações participantes assíduas que não compreenderam o que estão fazendo e do que podem se beneficiar. Dessa forma, o condutor da rede vem realizando um ciclo formativo por meio de orientações e dinâmicas para facilitar a compreensão dos participantes da importância da rede. Em uma dessas dinâmicas, o condutor relata que um membro da rede foi surpreendido ao compreender o conceito real da rede e que o que pode ser absorvido por meio do reconto do Condutor: “O que estou fazendo aqui? Eu vejo todas as reuniões e não percebi isso? (Condutor)”. Acontecimento esse tão marcante que foi dito espontaneamente no grupo focal pela participante 7:

Uma vez ele desenvolveu uma dinâmica, ele foi muito profundo. Com a rede com as bolas e dali deu para entender o papel de cada um e de nós e dessa rede. E eu comecei a gostar tanto que foram poucas vezes (...) que eu não fui (...), mas sempre eu estive participando e ouvindo. (Participante 7)

Ainda reforçando a importância da compreensão da necessidade de articulação em rede, o condutor, com emoção, apresentou o seu desconforto frente a algumas organizações por meio do depoimento:

A instituição que não é ligada à rede, ela está estacionada, está parada, e não consegue visualizar, não consegue entender que existe o outro. É como se tivesse no mito da caverna. Entende que existe luz e quando ela percebe isso ela sabe que ela pode estar fazendo errado, mas que ela pode aprender que ela pode incrementar a programação, ela pode contribuir com as relações externas, que não existe pensar o interno sem pensar o externo. Tem que pensar isso tudo junto. Então... Eu fico triste e eu falo com todos, não só instituições. Eu sou chato, porque eu falo com todas as pessoas. (...) E pensar que é tudo. É muito junto, não existe competição. É Ubutum! É dar as mãos e chegar todos juntos. (Condutor)

Entretanto, é necessário atentar para que a maioria dos relatos apontam, assim como Podolny & Page (1998) e Balestrin e Verschoore (2008), que a participação em rede pode ser considerada uma alternativa para o fortalecimento da organização e, consequentemente, fortalecimento do Terceiro Setor, conforme exposto por Mota e Nassif (2015).

Por fim, um dos participantes compartilha no grupo focal sua interpretação desse assunto por meio de um fragmento de uma música autoral:

Quero ler um pedacinho de uma música: “até romper a terra e sair do chão o broto da semente dança um samba para superar a dormência e se criar raiz juntar toda coragem e surgir e ser feliz” e essa força que a semente precisava, para o nosso bloco veio através da rede (participante 6)...

#### **4.4 Discussão dos resultados: uso do conhecimento compartilhado como estratégia para o fortalecimento do terceiro setor.**

Para esta pesquisa, além das análises dos dados coletados, também foi importante realizar uma interpretação dos comportamentos dos envolvidos. A forma de agir dos membros da unidade de observação é marcada por muitas relações afetivas que superam o envolvimento por meio da rede e instaura um vínculo de amizade que supera o compartilhamento de conhecimento.

Assim, os vínculos afetivos podem ter sido um grande potencializador dos ganhos nos últimos anos, pois é nítido que os laços de amizade estão mais presentes do que o esperado (quando a pesquisa ainda era só um projeto). Isto é pontuado pelos

autores Silva, Maia, Tavares e Joaquim, (2010), quando posicionam que os vínculos de amizade são consequências de uma rede. E a amizade reforça o vínculo de confiança que, por sua vez, acelera o compartilhamento de conhecimento.

Ao fazer uma análise criteriosa sob a luz do esquema modelo, é possível cruzar as relações entre os envolvidos e compreender, mesmo que ainda o conceito de rede não seja absorvido por todos os participantes, que as articulações acontecem de forma natural e se multiplicam com grande facilidade. Há de se perceber que o interesse comum que os atrai foi delineado pelo território no qual a rede se encontra. Desse modo, há de se considerar também, que há uma ligação afetiva com o território onde se localiza a Rede OSC e seus respectivos membros. Assim, fortalece o posicionamento de Capra (2006) ao expor que os seres humanos não são dissociados e isolados e que, além de se conectarem com outros seres humanos, também se envolvem com ambiente no qual estão inseridos.

As relações de compartilhamento descritas nesta pesquisa se alinham plenamente aos estudos de Balestrin e Verschoore (2008), que descreviam sobre a relação de redes de cooperação no segundo setor. Há de se convir que, apesar das especificidades de cada setor, as relações não se alternam desde que sejam preservados os conceitos básicos de uma estrutura de rede – interesses comuns e uma constante interação com o condutor – defendidos pelos autores Castells (1999), Balestrin e Verschoore (2008), Adulis (2011) Felix e Martinho (2011), Capra (2001) e Ramos-Vidal (2018). Este fato foi representado fielmente na Rede OSC. O interesse comum regionalizado e principalmente o papel do condutor, já apresentados neste capítulo, foram elementos cruciais para a concretização da rede nos últimos anos.

Os fatores apresentados anteriormente aliados à ampla experiência que emerge das organizações participantes da rede oferecem um campo profícuo de conhecimento, até então ignorado ou mesmo refutado. Entretanto, a maior circulação desse conhecimento é o tácito, que normalmente é disseminado por meio das relações pessoais.

A transmissão do conhecimento é motivada pelo envolvimento entre os pares, ratificando o que Terra (2000) diz a respeito do compromisso e esforço pessoal e com Cerdeira e Neves (2018) que reforçam que o compartilhamento é baseado na relação de confiança interpessoal. Além disso, é importante ressaltar que também foi

identificada a necessidade de transformar o conhecimento tácito produzido pela Rede OSC em conhecimento explícito, conforme orientado por Nonaka e Takeuchi (1997), e de ampliar as formas de gestão do conhecimento para o desenvolvimento da inovação da rede e seus respectivos parceiros (Terra, 2000).

Diante do conhecimento adquirido por meio da Rede OSC, os participantes puderam acessar diversos ganhos para o desenvolvimento individual de cada organização. Além disso, também foram identificadas agendas em comuns, a partir da qual foi possível perceber também os ganhos coletivos, todos alinhados às vantagens descritas por Adulis (2011) e aos ganhos de Balestrin e Verschoore (2008).

Por fim, é possível afirmar que a Rede OSC proporcionou diversos ganhos e vantagens aos seus participantes. De acordo com Sátyro, Telles, e Queiroz (2017), uma rede fortalecida bem estruturada promove aos seus membros grandes vantagens, desenvolvimento e possibilidade de inovação. É totalmente promissor aliar-se a uma rede, porém esta adesão deve estar embasada em uma participação ativa e reflexiva (Adulis, 2011). Consequentemente, esta pesquisa apresenta alinhamento com as convicções de Mota e Nassif (2015), ao expor que a participação em rede é uma possibilidade de fortalecimento do terceiro setor por promover aumento do diálogo e maior representatividade aos participantes. Portanto, as organizações participantes da Rede OSC ampliam seus atributos para enfrentar os seus problemas ou aperfeiçoar sua gestão por meio da articulação (Vinhos, Perret & Junqueira, 2011).

Enfim, a discussão sinaliza que o uso do conhecimento compartilhado pode ser considerado uma estratégia para o fortalecimento do terceiro setor.

## 5 Considerações Finais

O estudo apresentado teve como objetivo analisar uma dada rede, aqui denominada Rede OSC, para verificação do uso do conhecimento compartilhado como uma estratégia para o fortalecimento do terceiro setor. A pesquisa foi descritiva com abordagem qualitativa. Com o intuito de atender os objetivos específicos da pesquisa, foram utilizadas a entrevista semiestruturada, grupo focal, observação participante e análise documental para a coleta de dados.

As análises foram direcionadas, por meio de um esquema modelo construído a partir do referencial teórico, que elencou diversos autores, entre eles: Podolny & Page (1998), Castells (1999), Terra (2000), Capra (2001,2006), Balestrin e Verchoore (2008), Adulis (2011) e Mota e Nassif (2015).

O primeiro passo da análise foi identificar as articulações originadas na Rede OSC. Logo, foram identificados vínculos afetivos de grande expressão, podendo ser considerados facilitadores para essas articulações. A rede, apesar de ser percebida como informal, ainda encontra indícios de centralização na organização fomentadora, o que, às vezes, incomoda os participantes. Entretanto, ao avaliar a rotina diária das ações, passa a ser confortável aos participantes a manutenção do formato.

A regionalização da rede é outro ponto de grande importância, pois reforça o vínculo afetivo com o ambiente e modela os interesses em comum, o que promove uma legitimação entre os participantes. Estas considerações reforçam a teoria da Teia da Vida de Capra (2006), refletindo o dinamismo e a ligação com o ambiente no qual a rede está inserida.

Já em segundo lugar, foi analisado como se dá o compartilhamento do conhecimento por meio da rede. Após a identificação das formas de partilha deste, foi observado que a disseminação do conhecimento tácito produzido entre os parceiros da rede gera ganhos ou vantagens para as organizações participantes. Os ganhos apresentados transpõem a rotina do grupo, o que diversifica mais a rede, pois as relações pessoais passaram a ser um impulsionador de captação de novos parceiros, o que os une para uma agenda comum. Há de se ressaltar que o conhecimento é o bem maior que os participantes da rede têm, o qual, por sua vez,

não era valorizado até quando puderam perceber o quanto o conhecimento tácito entre eles, articulado, poderia fortalecer todo o grupo.

A rede por ser pautada na informalidade não possui uma sistematização do conhecimento ou mesmo registro das articulações, ponto esse que pode ser aprofundado e revisto pelos participantes para que possam ampliar o desenvolvimento e promover inovação. Apesar da rede ser um espaço de circulação do conhecimento, não foi possível identificar ações de inovação significativas para a rede ou as organizações participantes.

Por fim, foi realizada análise das contribuições adquiridas por meio da rede. Foram identificados inúmeros ganhos e vantagens advindos da rede e que são diversificados de acordo com a necessidade de cada parceiro. Dentre os citados, estavam o fortalecimento organizacional, a legitimação e a diversificação de programação. Contudo, pode se observar que ganhos mais significativos originados por intermédio da Rede OSC são os relacionados à geração de soluções coletivas, acúmulo do capital social e aprendizagem coletiva (Balestrin & Verchoore, 2008). Outros ganhos também promovem vantagens como aumento da visibilidade; ampliação do acesso a informações; conexões entre atores distintos e parcerias para cooperação (Adulis, 2011).

Assim, pode-se compreender, a partir dos pressupostos analisados, que o conhecimento compartilhado em rede pode ser estratégia de fortalecimento do terceiros setor, porém não pode ser considerado como única forma de gestão.

Para a academia, esta pesquisa pode contribuir para melhor compreensão sobre o compartilhamento do conhecimento nas redes do terceiro setor, tema ainda escasso na literatura. Além disso, este estudo também pode lançar luz à temática de fortalecimento das OSCs, tema de grande relevância e pouco abordado. Tudo isto poderia produzir reflexos futuros no desenvolvimento e aprimoramento da gestão do terceiro setor.

Já para a pesquisadora, esta pesquisa pode propiciar a articulação do seu próprio conhecimento tácito com o explícito, ampliando seu potencial de argumentação em relação à temática, embasado em autores clássicos e de uma nova geração que vem se dedicado ao assunto. Além disso, o trabalho desenvolvido pela pesquisadora

paralelamente ao estudo possibilitou trazer mais visibilidade ao tema em outros campos além da academia.

O conhecimento adquirido na trajetória desta pesquisa já vem sendo aplicado nos trabalhos nas redes idealizadas pela pesquisadora. Ele vem sendo disseminado em outros espaços dentro e fora do Estado de Minas Gerais, sendo a pesquisadora reconhecida como uma das referências na temática de redes para o desenvolvimento comunitário.

Há de se ressaltar também que o conhecimento adquirido ao longo da pesquisa também é fonte de inovação aos novos projetos desenvolvidos pela pesquisadora. Por fim, considera-se que todos os estudos oportunizados por meio desta pesquisa proporcionou um maior amadurecimento profissional à pesquisadora, no que se refere à rede, inovação e gestão do conhecimento.

Esta pesquisa poder, também, com o desenvolvimento da rede pesquisada, assim como com as demais redes de cooperação que contemplem OSC e articulações entre os setores. A partir das discussões apresentadas, é possível dar visibilidade à relevância de formação de redes, e principalmente justificar a participação de membros, muitas vezes questionados sobre a dedicação do tempo em redes de cooperação. Considera-se que, por meio da disseminação deste estudo, pode-se promover um maior ganho às organizações participantes ou mesmo captação de novos membros na rede pesquisada ou em outras redes similares.

## **5.1 Limitações e contribuições para novas pesquisas**

Para responder o questionamento desta pesquisa, foram contempladas todas as etapas planejadas. Porém, há de se ressaltar que a pesquisadora como idealizadora da rede teve acesso privilegiado às informações, o que pode ter interferido involuntariamente na coleta de dados, pois parte dos participantes já possuía alguma relação com a pesquisadora.

Como sugestão para novas pesquisas, considera-se relevante a realização de uma avaliação de redes sociais, como complemento desta pesquisa, para que sejam avaliadas as consistências dos laços desta rede.

Esta pesquisa teve como ponto forte a metodologia e a análise de dados que podem ser contribuições para pesquisas futuras. A utilização de triangulação de métodos de pesquisa qualitativa, o uso de softwares e a análise de conteúdo demonstram a complexidade deste estudo o que poderá auxiliar novas pesquisas a partir dos métodos adotados. Ressalta-se também o “esquema modelo” (item 2.6) proposto para analisar “o uso do conhecimento compartilhado como estratégia de fortalecimento do terceiro setor”, objetivo principal desta pesquisa.

Outras variáveis que poderiam ser pesquisadas seriam: a comunicação na rede, planejamento anual da rede, resultados dos projetos advindos da rede, entre outras que apareceram nas entrevistas.

## Referências

- Adulis, D. (2011).*s adotadoss adotados A profusão das redes: gestão e fomento na promoção do desenvolviemvemnto.* In: C. Felix, & C. Martinho, *Vida em Rede* (pp. 130-160). Baueri, SP: Instituto C&A.
- Balestrini, A., & Verschoore, J. (2008). *Redes de Cooperação empresarial.* São Paulo: Bookman.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Gestão da Inovação.* Porto Alegre: Bookman.
- Bessant, J., Tidd, J., & Keith, P. (2008). *Gestão da Inovação.* Porto Alegre: Bookman.
- Binotto , E., Lima , A. d., Siqueira, E. S., & Silva, F. M. (2016). Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um modelo a ser construído. *Revista de Administração da UNIMEP*, 222-240.
- Capra, F. (2001). *As Conexões Ocultas.* São Paulo: Cutrix.
- Capra, F. (2006). *A Teia da Vida.* São Paulo: Cultrix.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em Rede.* São Paulo: Paz e Terra.
- Cerdeira, J. P., & Neves, P. C. (jan/abr de 2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, pp. 3-19.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração - Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.* São Paulo: Bookman.
- Constituição Federal.* (1988). Acesso em 2 de outubro de 2018, disponível em Planalto: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)
- Comunicação, F. d. (s.d.). *Faculdade de Informação e Comunicação.* Acesso em 15 de Novembro de 2018, disponível em Laboratório de Políticas Públicas Participativas: <https://l3p.fic.ufg.br/n/90152-100-ferramentas-para-a-analise-de-redes-sociais>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial.* Rio de Janeiro: Campus.
- Dorow, P., Trzeciak, D. S., & Rados, G. a. (2018). Motivadores ao compartilhamento de conhecimento tácito em organizações intensivas em conhecimento. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 373-394.

- Duarte, A. L., Souza, L. A., Macedo, D. G., & Gomes, J. S. (2017). Análise de Redes e Mapeamento da Produção sobre Internacionalização. *VI Singep*.
- Dufloth, S. C. (jan/jun de 2005). Gestão da Informação do Ambiente Externo em Organizações do Terceiro Setor. *Perspect. ciênc. inf.*, 10, 18-33.
- Falconer, A. P. (1999). A Promessa do Terceiro Setor. *Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor*, 1-24.
- Felix, C., & Martinho, C. (2011). *Vida em rede - Conexões, relacionamentos e caminhos para uma nova sociedade*. Baurei, SP: Instituto C&A.
- Feijo, R. M., & Zuquetto, R. D. (maio - junho de 2014). Cooperar para Sobreviver e Crescer: Análise da Rede de Cooperação Redemac. *Revista de Administração Mackenze*, pp. 21-41.
- Figueiredo, N. A. (2007). *Método e Metodologia na Pesquisa Científica*. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora.
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- França, M. S., Lopes, M. d., Frazão, C. F., Guedes, T. G., & Linhares, F. P. (2018). Características da rede social de apoio ineficaz: revisão integrativa. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 1-14.
- Gatti, B. A. (2005). Introduzindo o Grupo Focal. In: B. A. Gatti, *Grupo Focal na Pesquisa em Ciências Sociais e Humanas* (pp. 7-15). Brasília.
- Jordão, R. D. (2015). Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicasos na indústria brasileira. *Perspectivas em Ciências da Informação*, pp. v.20, n3, pp.178-199.
- Lei 13.204 Federal. (14 de dezembro de 2015).
- Martins, R. R. (2015). Gestão do Conhecimento: Práticas adotadas para a divulgação e uso do conhecimento científico na Pró-Reitoria de Extensão da UFMG. Pedro Leopoldo.
- Menezes, K. C., Johann, J., Valentim, P. P., & Scott, P. (março de 2017). Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um modelo a ser construído. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, pp. 145-159.
- Minayo, M. C. (2007). *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Mota, A. C., & Nassif, V. J. (13 a 16 de setembro de 2015). Sobrevivência de Organizações Empreendedoras do Terceiro Setor: Jogar sozinho ou em rede? *XXXIX Encontro da ANPAD*, pp. 1-.

- Neves Júnior, O., & Marinho, S. V. (2018). O uso Organizationa Knowledge para análise da gestão do conhecimento em uma organização pública. . *Revista Administração UFSM*, 290-307.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de janeiro: Campus.
- Oliveira, J. G., & Muylder, C. F. (2017). Redes de conhecimento e inovação: Fatores Críticos de Sucesso. *VI Singep*, (pp. 1-17). São Paulo.
- Pardini, D. J., Silva Júnior, A. B., Gonçalves, C., & Melo, P. A. (2012). Rede de aprendizagem: uma proposta metodológica no ensino de acionista e executivos. *Revista Ciência da Informação*, 25-40.
- Pizzaia, Â., Pegino, P. F., Colla, J. E., & Tenório, N. (mai/ago de 2018). O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevante e estímulo a novas pesquisas. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, pp. 62-81.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network Form of Organization. *Annual Review of Sociology*, v. 24, n. 1, pp. 57-76.
- Ramos-Vidal, I. (2018). DETERMINANTES DE LA FORMACIÓN DE REDES. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 16-29.
- Reis, B. (18 de Julho de 2016). <http://www.decom.ufop.br/imobilis/redes-neurais-redes-classicas/>. Acesso em 15 de Novembro de 2018, disponível em Departamento de Computação - UFOP: <http://www.decom.ufop.br/imobilis/redes-neurais-redes-classicas/>
- SátYRO, W. C., Telles, R., & Queiroz, M. M. (2017). É possível associar poder a competitividade em estudos de redes de negócios? *VI Singep*.
- Scarpin, M. S., Machado, D. D., Mondini, V. E., & Gomes, G. (2018). Produção científica de inovação no Brasil: Uma análise sob a ótica das redes sociais. *Revista da Administração UFSM*, 19-39.
- Senado. (s.d.). <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>. Acesso em 01 de outubro de 2018, disponível em Senado.
- Silva, A. H., & Fossá, M. T. (3-5 de novembro de 2013). Análise de Conteúdo: Exemmplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, pp. 1-14.
- Silva, F. T., Maia, M. B., Tavares, W., & Joaquim, N. d. (25-29 de setembro de 2010). O Processo de Gestão do Conhecimento em Redes Interorganizacionais: Um estudo com empresas Juniores de Minas Gerais. *XXXIV EnAnpad*, pp. 1-17.
- Terra, J. C. (2000). *Gestão do Conhecimento - O grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora.

- Vasconcelos, M. R. (2000). Cooperação Universidade / Empresa na Pós-Graduação: Contribuição para Aprendizagem, a Gestão do Conhecimento e a Inovação na Indústria Mineira. Belo Horizonte.
- Vinhas, F. D., Perret, N., & Junqueira, L. P. (4 a 7 de setembro de 2011). O Caso da Rede Sementeira: A Gestão Social de uma Rede de Colaboração do Terceiro Setor. *EnAnpad XXXV Encontro da ANPAD*, pp. 1-16.
- Ware, C. (2008). *Visual Thinking for Design*. Burlington, MA, USA: Elsevier.
- Warren, I. S. (2011). Redes da sociedade civil: advocacy e incidências possíveis. In: C. Felix, & C. Martinho, *Vida em Rede* (pp. 66-86). Baueri, SP: Instituto C&A.
- Yin, R. K. (1994). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman.

## Apêndice 1 – Instrumentos de Coleta - Roteiro I

Roteiro I – Profissional responsável pela condução da Rede OSC

1. Por que as pessoas se aliam a Rede? (Obs.: interesses pessoais, valores, interesses da OSC, serviços, etc. – Capra (2001)).
2. Você identifica que por meio dessa rede é os parceiros podem formar novas redes? Por quê? Capra (2001)
3. Os participantes comunicam os erros e/ou dificuldade em sua atuação aos demais parceiros? Quando ocorre ou se ocorresse poderia auxiliar os demais participantes? Capra (2001)
4. Você identifica ganhos para as OSCs? Se sim, cite exemplos. Tem diferença de ganhos a partir do porte da OSC? Balestrin e Vasconcelos (2008)
5. A rotatividade dos participantes gera algum benefício à rede? Cite exemplos Balestrin e Vasconcelos (2008)
6. Uma OSC de menor porte aliada a rede pode gerar maior legitimidade? Por quê? Podolny & Page (1998)
7. Você considera que seu o tempo dedicado à rede é satisfatório? Se tivesse mais tempo para dedicar você faria? Quais os ganhos que poderia obter? Feijo e Zaquetto (2014)
8. As articulações entre os parceiros da rede podem fortalecer as organizações participantes? Mota & Nassif (2015)
9. Há alguma diferença entre OSC que participam da rede das que não participam? Por quê? Silva, Maia Tavares e Joaquim (2010)
10. O conhecimento compartilhado na Rede pode servir como uma estratégia de fortalecimento do Terceiro Setor?

## Apêndice 2 – Instrumentos de Coleta - Roteiro II

### Roteiro II – Instituições de grande porte

1. O que lhe levou a Rede? (Obs.: interesses pessoais, valores, interesses da OSC, serviços, etc. – Capra (2001)).
2. Você já fez alguma articulação com instituição por meio da rede? Cite exemplos Mota e Nassif (2015)
3. Como base no mantra da rede como você acha que rede está: centralizada, descentralizada ou distribuída? Balestrin e Vasconcelos (2008)
4. Você acha que adquire ou compartilha mais conhecimento? Por quê? Cite exemplos Silva, Maia Tavares e Joaquim (2010)
5. A sua OSC pratica alguma forma de gestão de conhecimento? Em relação ao conhecimento adquirido na rede á algum registro de articulações, aprendizagem, disseminação, etc. Terra (2000)
6. Participar de uma rede como essa promove oportunidades de inovação? Se sim cite alguma. Castells (1999)
7. Depois que começou a participar da rede, você considera que houve algum ganho para a instituição? Se sim, cite exemplos. Balestrin e Vasconcelos (2008)
8. A sua OSC pode ter promovido algum ganho a outros da rede parceiros de menor porte? Se sim, cite exemplos. Balestrin e Vasconcelos (2008)
9. Uma OSC se aliado à rede pode gerar maior legitimidade? Podolny & Page (1998)
10. As articulações entre os parceiros da rede podem fortalecer demais OSCs participantes? Mota e Nassif (2015)
11. As organizações que participam da rede tem alguma diferença entre demais que não participam? Por quê? Silva, Maia Tavares e Joaquim (2010)

### **Apêndice 3 – Instrumentos de Coleta - Roteiro III**

#### Roteiro III – Grupo Focal

1. O que lhe levou para a Rede? (Obs.: interesses pessoais, valores, interesses da OSC, serviços, etc. – Capra (2001)).
2. Você já fez alguma articulação com instituição originada por meio da rede? Cite exemplos Mota e Nassif (2015)
3. A participação em rede promove oportunidade de aprendizagem? Cite exemplos. Balestrin e Vasconcelos (2008)
4. Você confia nas informações compartilhadas por meio da rede? Terra (2000)
5. Como você acessa o conhecimento originado por meio da rede: (conversas, escuta ou e-mail). Qual o tipo você acredita mais eficiente. Com maior fixação de conteúdo? Terra (2000)
6. O seu tempo dedicado à rede é satisfatório? Se tivesse mais tempo para dedicar você faria? Quais os ganhos que poderia obter? Feijo e Zaquetto (2014)
7. O que você espera em ganhar ao participar de uma rede? Já se beneficiou de algum até o momento? Cite exemplos Balestrin e Vasconcelos (2008)
8. As articulações entre os parceiros da rede podem fortalecer as instituições sociais participantes? Mota e Nassif (2015)