

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

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

AUGUSTO CESAR MARINS MACHADO

**CURITIBA
2008**

AUGUSTO CESAR MARINS MACHADO

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

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr Sergio Bulgacov.

**CURITIBA
2008**

A meus pais Joselito e Eliete, meu irmão Mauricio, fontes de inspiração, força e incentivo sempre presentes na minha vida.

A todos os que souberam ou possam aproveitar do esforço, dedicação e completa devoção empregados neste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Durante toda a trajetória de mestrado, aprendi importantes lições que serão levadas ao longo da minha vida. Muitos foram os mestres e instituições que me proporcionaram momentos que eu não vou esquecer; a estes agradeço a atenção, compreensão, paciência e instrução. Ei-los.

Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR), especialmente ao meu orientador professor Sergio Bulgacov que, de maneira primorosa e sublime, acreditou não somente na proposta desta pesquisa, como na minha capacidade.

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão da bolsa de pesquisa.

As 145 Organizações de Terceiro Setor atuantes na área de Educação Infantil que bem receberam a proposta desta pesquisa e especialmente as 50 organizações respondentes.

Jorlene, Esther e Leila, pelo carinho, atenção e simpatia não só como funcionárias, mas como amigas, sempre prontas em colaborar em qualquer situação.

Professores Acyr, Faria, Mirian, Clóvis e Pedro, pelos ensinamentos, atenção e respeito. Além da querida professora Yára, pelo apoio e consideração, sempre solícita no que eu precisava.

Professores Cleverson e Victor, que contribuíram de forma grandiosa na minha qualificação de projeto e também integraram a banca examinadora final.

Eduardo, fiel e honesto companheiro, Queila, prestativa e precisa, além do Cristiano, grande amigo e guia nas horas mais difíceis, que acreditaram neste trabalho e colaboraram de forma incondicional em todos momentos.

Amigos José Ivan, Bernardo, Fabiane e Vandete, pelo apoio e incentivo constantes.

Amigo-irmão Edvin e André, pelas palavras e apoio nos momentos de tensão e ansiedade. Aos diversos amigos da turma, em especial ao Caio, Filipe, Karine, Israel e Juliano por compreenderem e conhecerem a minha essência.

Minha eterna e doce Fabiana, mestra na arte da paciência, compreensão e amor, a fortalecer-me em cada segundo deste processo.

Vanessa, que se tornou uma irmã de alma e coração; mesmo distante, sempre está tão perto, minha fiel e grande conselheira.

A minha razão de querer sempre lutar e sempre acreditar no melhor: meus pais, Joselito, modelo de homem e cidadão, Eliete, santa e bondosa mulher, e meu irmão Mauricio, fonte de inspiração e de sabedoria.

Agradeço a Deus e meu anjo da guarda: mesmo nos momentos mais dolorosos, de dificuldades e solidão, sempre me aquentaram com muita energia e luz.

RESUMO

O presente trabalho se propõe identificar as influências dos condicionantes das relações interorganizacionais (parcerias, alianças estratégicas, etc.) no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações do Terceiro Setor, atuantes na área de educação do Estado do Paraná. Esta pesquisa foi desenvolvida com as seguintes particularidades metodológicas: elaborada em duas fases, qualitativa e quantitativa, com a utilização de um *survey* como estratégia de pesquisa; de natureza exploratória e descritiva; com corte transversal e perspectiva longitudinal, multimétodos de obtenção dos dados e unidade e nível de análise organizacional. Os resultados apontam que melhoria da qualificação profissional, maior controle de procedimentos financeiros e administrativos, além de maior participação dos pais e da comunidade como principais efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais sobre o conteúdo estratégico e os resultados das entidades pesquisadas.

Palavras-chave: Relações Interorganizacionais. Conteúdo Estratégico. Resultados. Organizações do Terceiro Setor. Educação Infantil.

ABSTRACT

This research proposes to identify the influence of the conditioning factors of inter-organizational relations (partnerships, strategic alliances, etc) in the strategic content and the results of the third sector organizations in the area of education in the state of Paraná. This research was developed with the following methodological characteristics: elaborated in two phases (qualitative and quantitative), using a survey as research strategy; its nature is explorative and descriptive; with a transversal cut and a longitudinal perspective, multi-methods to obtain data and units, and organizational level of analysis. The results point out that improvement in professional qualification, more control over financial and administrative procedures, more participation of parents and the community as main conditioning effects of the inter-organizational relations on strategic content and the results obtained in the entities studied.

Key words: Inter-organizational relations, strategic content, results, third sector organizations and k-12 education.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	16
1.4 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	20
2.1 CONTEÚDO ESTRATÉGICO E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	21
2.1.1 Conceitos e Modelos Teóricos de Estratégia.....	21
2.1.2 Conteúdo Estratégico.....	28
2.1.3 Resultados Organizacionais.....	32
2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	37
2.2.1 Conceitos e temas em teoria de RIOS.....	38
2.2.2 Perspectivas teóricas de RIOS.....	40
2.2.3 Condicionantes de RIOS	43
2.3 TERCEIRO SETOR	47
2.3.1 Conceitos e terminologias do Terceiro Setor	48
2.3.2 Origem e formação do Terceiro Setor no Brasil	50
2.3.3 Conteúdo Estratégico no Terceiro Setor.....	55
2.3.4 RIOS no Terceiro Setor.....	57
2.4 EDUCAÇÃO INFANTIL	61
2.4.1 Breve Contexto Histórico da Educação no Brasil	62
2.4.2 Particularidades da Gestão das Organizações de Educação Infantil	66
3. METODOLOGIA.....	69
3.1 PARADIGMA DE PESQUISA	69
3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	70

3.2.1	Perguntas de Pesquisa.....	70
3.2.2	Apresentação das Categorias de Análise	71
3.2.3	Definição das Categorias Analíticas de Estudo.....	72
3.2.4	Definição de Outros Termos Relevantes	75
3.3	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	77
3.3.1	Fase Qualitativa	79
3.3.2	Fase Quantitativa	80
3.3.3	Importância da Complementaridade.....	81
3.3.4	População e Amostragem	82
3.3.5	Fontes e Coletas de Dados.....	83
3.3.6	Tratamento e Análise dos Dados	84
3.3.7	Limitações Metodológicas.....	86
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	88
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E DOS RESPONDENTES	89
4.2	RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS SIGNIFICATIVAS E SUAS PECULIARIDADES	100
4.3	ASPECTOS CONDICIONANTES.....	105
4.4	CONTEÚDO ESTRATÉGICO.....	113
4.5	RESULTADOS	123
4.6	EFEITOS DOS CONDICIONANTES.....	129
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	136
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144
	APÊNDICES	157
	APÊNDICE I – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA ENTREVISTA (FASE QUALITATIVA)	158
	APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA – ESTUDO EXPLORATÓRIO	159

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Os dois aspectos da estratégia.....	30
Figura 2. Cadeia de Resultados	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Estrutura do Projeto	19
Quadro 2. Matriz de pesquisa de conteúdo de estratégia	26
Quadro 3. Perspectivas Teóricas das Relações Interorganizacionais	40
Quadro 4. Caracterização dos setores.....	49
Quadro 5. Continuum da Colaboração – Características principais dos Relacionamentos.....	60
Quadro 6. Importância da complementaridade das Abordagens.....	81
Quadro 7. Síntese dos procedimentos metodológicos.....	85
Quadro 8. Síntese da caracterização das organizações e respondentes.....	132
Quadro 9. Síntese dos aspectos centrais dos objetivos.....	134

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Relação de Matrículas na Educação Infantil.	89
Gráfico 2. Cargo que desempenha na entidade.	92
Gráfico 3. Escolaridade dos Respondentes.....	93
Gráfico 4. Quantidade de Crianças atendidas.....	95
Gráfico 5. Faixa etária de crianças atendidas.	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Número de Matrículas em Educação Infantil, por Dependência Administrativa, segundo Unidade da Federação, em 2006.	90
Tabela 2. Número de Matrículas em Educação Infantil, por CEIs mantidos por ONGs, em 2006.	90
Tabela 3. Dotação Orçamentária.	97
Tabela 4. Perfil dos CEI.	99
Tabela 5. Parcerias Significativas.....	103
Tabela 6. Características das Parcerias.....	104
Tabela 7. Manutenção das parcerias.....	105
Tabela 8. Aspectos Condicionantes: valores médio, confiabilidade.	110
Tabela 9. Análise Fatorial de Componentes Principais para Aspectos Condicionantes das RIOS.....	112
Tabela 10. Coeficiente de Correlação de Pearson para Fatores Aspectos Condicionantes das RIOS.....	113
Tabela 11. Propósito organizacional.	115
Tabela 12. Diferencial da entidade.	116
Tabela 13. Benefícios aos públicos atendidos.....	117
Tabela 14. Perfil dos beneficiários.	118
Tabela 15. Procedimentos para obtenção de informação.	119
Tabela 16. Recursos importantes.....	120
Tabela 17. Mudanças de Conteúdo Estratégico.....	121
Tabela 18. Coeficiente de Correlação de Pearson para Mudanças de Conteúdo Estratégico.	122
Tabela 19. Resultados esperados.	124
Tabela 20. Mecanismos de mensuração de resultados.	126
Tabela 21. Resultados obtidos.....	128
Tabela 22. Efeitos dos condicionantes.	130

1. INTRODUÇÃO

A atuação e participação das organizações do Terceiro Setor no cenário das questões sociais que envolvem o país cresceu, particularmente com a redemocratização do Brasil, a partir da década de 1980, ocasionando a falência do Estado como único agente interventor de políticas públicas e ações sociais (FERNANDES, 1994; FALCONER, 1999; MELO NETO; FROES, 1999; ALVES, 2000; BAVA, 2000; IBGE, 2004).

Dados do IBGE (2004) comprovam tal crescimento de forma exponencial, a partir do final da década de 1990 e início do século XXI. Conforme esta instituição, entre 1996 e 2002, o número de organizações do Terceiro Setor passou de 105 mil para 276 mil organizações, correspondendo a um aumento de 157%. De modo particular, o Estado do Paraná possui, segundo o IBGE (2004), cerca de 20.802 organizações. Outro dado significativo indica que as organizações envolvidas neste setor possuem 1,5 milhão de trabalhadores.

Contudo estas organizações do Terceiro Setor configuraram-se em diversas formas (cooperativas de catadores de lixo, creches comunitárias, institutos ou fundações empresarias de responsabilidade social, centros de capacitação), muitas até sem qualquer personalidade jurídica, na qual se fazem presentes num contexto crítico de necessidades de recursos (físicos, materiais, humanos, financeiros); melhorias de processos de gestão (estruturas departamentais coesas e integradas; programas e projetos concisos e coerentes; instrumentos e técnicas adequadas); legitimidade (suporte contextual, prestígio com o público atendido; institucionalização de práticas e ações) (HATTEN, 1982; FALCONER, 1999).

Diante da diversidade dessas organizações, seja pela sua configuração jurídica, terminologia, formas de atuação ou propósitos diversos, estas organizações tornam-se um campo amplo e rico de investigações (SALAMON, 1997; BRESSER-PEREIRA, GRAU, 1999; FALCONER, 1999; COELHO, 2000; MORRIS, 2000; ALVES, 2002). Embora Falconer (1999) tenha considerado o Terceiro Setor no Brasil como um tema não extensivamente pesquisado, existindo ainda poucos estudos empíricos abrangentes, e um número insignificante, até recentemente com enfoque organizacional. Os primeiros esforços acadêmicos para compreender a temática do Terceiro Setor surgiram somente a partir dos anos 90 e cada vez mais pessoas e organizações se interessam e se dedicam a estudar o assunto ou trabalhar neste tipo de organização.

De acordo com Fischer e Mendonça (2002), informações e conhecimentos estão sendo produzidos a este respeito, mas por meio de iniciativas isoladas e divergentes. Estas

iniciativas geram uma falta de convergência de atividades, assim como da integração entre pesquisadores, estudiosos e militantes, além de pouca divulgação dos trabalhos acadêmicos e de sua aplicação na prática das organizações do Terceiro Setor.

Além da preocupação com a legitimação de práticas organizacionais, assim como de acordo com a percepção dos dirigentes dessas organizações do Terceiro Setor em relação ao contexto crítico supracitado, alguns autores (CKAGNAZAROFF, 2001; HATTEN, 1982; HUDSON, 1999; TENÓRIO, 1997; WRIGHT et al.; 2000) abordam a existência da intenção de adaptar técnicas oriundas do setor privado para o contexto do Terceiro Setor, a partir do princípio de que as técnicas, em si, seriam neutras e o que importa seria o propósito pelo qual elas seriam utilizadas pelo Terceiro Setor.

A partir dessas considerações iniciais a respeito da formação, contextualização e importância das organizações do Terceiro Setor no cenário das ações sociais do Brasil, verifica-se a necessidade de resgatar o que se vem discutindo sobre esse setor emergente, como aspectos referentes à estratégia, especialmente questões envolvendo conteúdo estratégico e relacionamento interorganizacional, particularmente questões envolvendo os condicionantes das relações, com o intuito de auxiliar essas organizações a terem um posicionamento mais coerente em face dos seus principais problemas.

Dessa forma, o presente estudo se propõe identificar as influências dos condicionantes do relacionamento interorganizacional no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações do Terceiro Setor, atuantes na área de educação do Estado do Paraná. A identificação e a relação entre estas variáveis torna-se relevante devido à carência de informações específicas sobre elas, apesar do crescente interesse de pesquisadores e instituições, e também pela possibilidade de estudos focados em aspectos-chave das organizações do Terceiro Setor.

Portanto busca-se identificar de que forma os aspectos que condicionam as relações interorganizacionais como questões normativas, de eficiência, controle, reciprocidade, estabilidade ou legitimidade influenciam o propósito organizacional, como serviços educacionais, campanhas de captação de recursos, eventos sociais e culturais, e os resultados, como desenvolvimento das crianças, satisfação e envolvimento da família, das organizações educacionais do Terceiro Setor do Estado do Paraná.

Este estudo compactua com a premissa proposta por Anheier (2000) de que o gerenciamento das organizações não lucrativas é freqüentemente mal compreendido por conta

da falta de conhecimento ou suposições erradas por parte das pessoas, além de ser freqüentemente mal concebido por causa das falsas suposições de como essas organizações funcionam. Logo, esta dissertação torna-se fruto de diversas discussões e debates com pessoas-chave da área, bem como por meio do levantamento de fontes bibliográficas, com intuito de torná-lo mais factível e viável.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme as considerações precedentes, assim como a fundamentação teórico-empírica na seção seguinte, a pesquisa teve como direcionamento o seguinte problema:

Qual a influência dos condicionantes do relacionamento interorganizacional no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações do Terceiro Setor atuantes na área de educação do Estado do Paraná?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral do presente estudo consiste em identificar a influência dos condicionantes do relacionamento interorganizacional no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações do Terceiro Setor atuantes na área de educação do Estado do Paraná. Para tanto são propostos os seguintes objetivos específicos.

1. Identificar as instituições públicas e privadas que têm mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas.
2. Caracterizar os aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais.
3. Caracterizar as mudanças de conteúdo estratégico promovidas por meio das relações interorganizacionais.
4. Descrever os resultados esperados pelas entidades sociais pesquisadas provenientes da relação serviços prestados e públicos atendidos.
5. Caracterizar os resultados obtidos das mudanças de conteúdo estratégico das entidades sociais pesquisadas.
6. Descrever os efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais sobre o conteúdo estratégico e os resultados das entidades sociais pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

Atividades voluntárias e a criação de organizações do Terceiro Setor vêm sendo formadas para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade ainda não atendidos ou deixados sob a responsabilidade exclusiva do Estado.

A falta de dados sistematizados, as variações terminológicas, assim como a grande gama de papéis que desempenham, tornam as organizações do Terceiro Setor difíceis de serem identificadas em cada lugar. De acordo com Salamon (1998), sérios problemas de definição conceitual combinam-se com o variado tratamento jurídico que essas organizações recebem nas estruturas legais brasileiras, além de barreiras ideológicas que também obscurecem a identificação do papel e da escala real do Terceiro Setor.

Uma das vertentes argumentativas em Maturana e Varela (2001) sustenta que o conhecimento não se limita ao processamento de informações oriundas de um mundo anterior à experiência do observador, o qual se apropria dele para fragmentá-lo e explorá-lo. A partir deste preceito, acredita-se que este estudo, embora seja corte transversal dos fatos que permeiam o conteúdo estratégico, os condicionantes do relacionamento interorganizacional e os resultados em organizações do Terceiro Setor – possa servir como instrumento de debate e reflexão para estudos futuros, em um setor que carece de informação e conhecimento compartilhado. Ademais, esses mesmos autores consideram que o mundo não é pré-dado, constrói-se ao longo de interações com diversos atores, não apenas de forma teórica, mas por evidências concretas.

Outro grande problema enfrentado por essas organizações sem fins lucrativos é a captação de recursos, já que a maioria das necessidades financeiras das organizações dificilmente é suprida pela colaboração dos doadores que se motivam pela causa da organização. Desse modo, verifica-se a relevância da investigação sobre os condicionantes das relações interorganizacionais, pelo fato da busca de patrocinadores e financiadores ser um indicador premente e significar a sobrevivência dessas organizações, bem como a possibilidade de uma participação ativa na sociedade (QUANDT e FERNANDES, 2003).

No que diz respeito ainda aos aspectos práticos, verifica-se também que o panorama e perfil das organizações do Terceiro Setor no Brasil, à primeira vista, apenas confirmam a percepção de que o grande problema dessas organizações é fundamentalmente, um problema

de competência na gestão. Falconer (1999) propõe quatro necessidades principais de desenvolvimento de gestão, que podem ser generalizadas para o setor como um todo: *stakeholder accountability*; sustentabilidade; qualidade de serviços; capacidade de articulação.

Ao tratar de forma específica dos preceitos referentes à estratégia, segundo Wright et al. (2000), as organizações sociais, presentes no Terceiro Setor, podem beneficiar-se de forma significativa dos preceitos referentes à estratégia, analisando as oportunidades e ameaças de seu ambiente e desenvolvendo estratégias condizentes às necessidades da sociedade. Estes autores mencionam ainda que uma questão crucial, relativa aos aspectos estratégicos das organizações sociais, envolve o desenvolvimento dos seus propósitos, assim como a formulação e implementação de suas estratégias. As organizações sem fins lucrativos, usualmente não têm propósitos tão bem definidos ou são vagos, amplos e genéricos (WRIGHT et al., 2000). Estes autores ainda indicam que a formulação e implementação de estratégias nessas organizações abarcam questões predominantemente políticas que atrapalham o curso das suas ações.

Em consonância com o propósito deste estudo, verifica-se que os principais problemas que afetam as organizações inseridas no Terceiro Setor, assim como os diagnósticos de alguns autores, envolvem aspectos ligados ao universo das relações interorganizacionais, do conteúdo estratégico e de resultados.

Por fim acredita-se na viabilidade e factibilidade deste estudo, por se enquadrar nos requisitos de cientificidade propostos em Eco (1991).

1. O estudo debruça-se sobre um objeto reconhecível e definido, de tal maneira que seja reconhecível igualmente pelos outros.

Como objeto reconhecível e definido neste estudo, identificam-se as organizações de Terceiro Setor.

2. O estudo deve dizer do objeto algo que ainda não foi dito ou rever, sob uma ótica diferente, o que já se disse.

Dentre as diversas pesquisas e publicações acadêmicas, pouco se conhece ou pode se verificar a necessidade em estudar as influências dos condicionantes do relacionamento interorganizacional no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações sociais.

3. O estudo deve ser útil aos demais.

A partir dos resultados deste trabalho, acredita-se na possibilidade de pesquisas futuras, bem como no aproveitamento da análise da coleta dos dados e sugestões para as organizações estudadas.

4. O estudo deve fornecer elementos para a verificação e a contestação das hipóteses apresentadas e, portanto, para uma continuidade pública.

Os elementos para tal verificação deverão ser encontrados nas sugestões e recomendações deste estudo.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A fim de auxiliar a compreensão do leitor, esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Apresentam-se no primeiro capítulo os seguintes tópicos: introdução, onde se contextualizam e são abordadas questões relacionadas à temática do estudo, seguidas do problema, do objetivo geral e específico, e das justificativas teórica e prática para a realização e desenvolvimento deste estudo.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico-empírico que sustenta esta pesquisa. Encontra-se subdividido da seguinte forma. i. Conteúdo Estratégico e Resultados Organizacionais: conceitos e modelos teóricos de estratégia, conteúdo estratégico, resultados organizacionais. ii. Relações Interorganizacionais (RIOS): conceitos e temas em teoria de RIOS, perspectivas teóricas de RIOS, condicionantes de RIOS. iii. Terceiro Setor: conceitos e terminologias do Terceiro Setor, origem e formação do Terceiro Setor no Brasil, conteúdo estratégico no Terceiro Setor, RIOS no Terceiro Setor. iv. Educação Infantil: breve contexto histórico da Educação no Brasil; particularidades da gestão de organizações de Educação Infantil.

Após esta fundamentação teórica, no terceiro capítulo abordam-se questões relativas à metodologia utilizada nesta pesquisa para alcançar os objetivos estabelecidos. Apresenta-se o paradigma de pesquisa; a base lógica de investigação; especificação do problema, com suas perguntas de pesquisa, definição das categorias analíticas de estudo, especificação das variáveis; delineamento e design da pesquisa, população e amostragem, fonte e coleta de dados, limitações da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta e analisa os dados coletados desta pesquisa, inicialmente exibindo a caracterização dos respondentes e das organizações e, em seguida, mencionando

cada objetivo específico em subseções. No quinto capítulo, verificam-se as conclusões e recomendações desta pesquisa. Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração desta dissertação, assim como os apêndices.

Segue modelo da estrutura deste trabalho, conforme quadro 01.

Quadro 1. Estrutura do Projeto

CAPÍTULOS	TÓPICOS
01	Introdução: formulação do problema; objetivos; justificativa teórico-prática.
02	Referencial Teórico-Empírico: Conteúdo Estratégico: conceitos e modelos de estratégia, conteúdo estratégico, resultados organizacionais; Relações Interorganizacionais: conceitos e temas em teoria de RIOS, perspectivas teóricas de RIOS, condicionantes de RIOS; Terceiro Setor: conceitos e terminologias do Terceiro Setor, origem e formação do Terceiro Setor no Brasil, conteúdo estratégico no Terceiro Setor, RIOS no Terceiro Setor; Educação Infantil: breve contexto histórico da Educação no Brasil; particularidades da gestão de organizações de Educação Infantil.
03	Metodologia de pesquisa: Paradigma de pesquisa; Base lógica da investigação; Especificação do problema; Perguntas de pesquisa; Definição das categorias analíticas de estudo; População e amostragem; Fonte e coleta de dados; Limitações da Pesquisa.
04	Apresentação e Análise dos Dados
05	Conclusões e Recomendações
	Referência Bibliográfica
	Apêndices

Fonte: elaborado pelo autor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

De acordo com Sutton e Staw (2003), a teoria diz respeito às conexões entre fenômenos, uma história sobre por que atos, eventos, estrutura e pensamentos ocorrem. Enfatiza, ainda, a natureza das relações causais, identificando o que vem primeiro e o ritmo desses eventos. Prossegue mencionando que a teoria mergulha nos processos subjacentes a fim de compreender as razões sistemáticas de uma ocorrência ou não-ocorrência particular.

Considerando que o objeto de investigação deste estudo – organizações de Terceiro Setor – possui campo rico e vasto de fenômenos, com relações configuradas de diversas formas, porém com literatura abrangente, que não permite plena compreensão acerca de determinados processos, verifica-se a necessidade em se adaptar, durante alguns momentos, conceitos advindos da literatura e trabalhos originalmente do mundo corporativo. Para que idéias específicas possam tornar-se mais esclarecedoras, busca-se, durante boa parte do referencial teórico-empírico, ajustar o termo empresa ou firma, trabalhadas por alguns autores, para o termo organização.

Conforme já apresentado, de acordo com a literatura organizacional, mais especificamente de Terceiro Setor (CKAGNAZAROFF, 2001; HATTEN, 1982; HUDSON, 1999; TENÓRIO, 1997; WRIGHT et al.; 2000) o fato de técnicas, conceitos e abordagens oriundas do setor empresarial não impossibilita a adaptação destes elementos ao contexto do Terceiro Setor, partindo-se do princípio de que seriam elementos neutros e o que importa seria o propósito pelo qual eles seriam utilizados.

Diante da falta de dados sistematizados e da visão multifacetada – seja da estratégia ou do Terceiro Setor – verifica-se a presença de uma conexão condizente e coerente das noções teóricas, conforme mencionado por Sutton e Staw (2003), a fim de que se possam verificar e validar estas noções. Nesta fundamentação teórico-empírica discorre-se sobre as principais correntes teóricas referentes aos construtos, variáveis ou categorias analíticas deste estudo.

Sendo assim, esta fundamentação está organizada em três seções principais, com o intuito de apresentar e direcionar os principais elementos que constituem o problema de pesquisa proposto. Na primeira seção, são apresentados os principais conceitos e modelos teóricos de estratégia. Dando continuidade a esta seção, são mencionadas as discussões teóricas e empíricas referentes ao conteúdo estratégico e aos resultados organizacionais. Na segunda seção, apresentam-se os conceitos e temas em relações interorganizacionais, assim como as principais perspectivas teóricas e os seus condicionantes. Finalmente, a terceira seção

apresenta e discute conceitos e terminologias de Terceiro Setor, sua origem e formação, além do conteúdo estratégico e das relações interorganizacionais neste setor.

2.1 CONTEÚDO ESTRATÉGICO E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

O termo estratégia vem sendo utilizado de forma indiscriminada e retratado como aspecto multifacetado ou multidimensional, o que gera interpretações e visões, de certa forma imprecisa e descuidada, por parte de alguns autores e praticantes. Esta assertiva pode ser verificada no trabalho de diversos autores (HAMBRICK, 1983; CHAFFEE, 1985; BUZZELL; GALE, 1991; MEIRELLES ET AL., 2000; CLEGG ET AL., 2004; WIPP, 2004).

Diante da sua exposição excessiva, e em alguns casos de forma imprecisa, fazem-se necessárias a exposição e análise de algumas discussões da literatura apresentada por autores clássicos e da atual geração de pesquisadores, que expõem suas concepções sobre estratégia. Em paralelo, de modo a demonstrar de forma sucinta, apresentam-se alguns modelos e perspectivas teóricas de estratégia. Em seguida, após exposição dos modelos e perspectivas, busca-se demonstrar o que se discute sob a perspectiva do conteúdo estratégico. Além disso, finalizando esta seção, apresentam-se alguns aspectos conceituais sobre resultados, assim como questões concernentes à mensuração de resultados.

2.1.1 Conceitos e Modelos Teóricos de Estratégia

Na literatura de estratégia verifica-se ampla visão sobre a sua conceituação. Considerando que este estudo busca adaptar algumas idéias e concepções desta literatura, mencionam-se alguns autores com suas respectivas abordagens acerca do conceito de estratégia.

Chandler (1969) considera que a estratégia pode ser definida como a determinação dos principais objetivos de longo prazo de uma organização, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para realizar esses objetivos. Outra importante concepção é apresentada por Porter (1986, 1996), que identifica a estratégia como uma posição única, valiosa, defensável e protegida da concorrência.

Hambrick (1983) considera a estratégia como padrão corrente de decisões (passado ou pretendido) que guia o alinhamento atual da organização com seu ambiente; forma políticas e procedimentos internos. Hambrick (1983), Buzzell e Gale (1991) utilizam o termo estratégia

para referir-se às políticas e decisões-chave adotadas pela administração, nas quais exercem importantes impactos sobre o desempenho financeiro. Estas políticas e decisões normalmente envolvem aplicações significativas de recursos e não são facilmente reversíveis.

Segundo Hax e Majluf (1991), a estratégia pode ser conceito multidimensional que engloba todas as atividades críticas da organização, fornecendo-lhe sentido de unidade, direção e propósito, assim como auxiliando as mudanças necessárias, induzidas pelo seu ambiente. Conforme estes autores, identificam-se as seguintes dimensões críticas que contribuem para uma definição unificada do conceito de estratégia.

1. Estratégia como padrão coerente, unificado e integrado de decisões: isto é muito comum considerar a estratégia como força principal que fornece uma fotografia integrada e compreensiva da organização como um todo.
2. Estratégia como significado de estabelecer o propósito organizacional, em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação e alocação de recursos prioritários: esta é uma das visões mais antigas e clássicas do conceito de estratégia.
3. Estratégia como definição de domínio competitivo da firma: esta dimensão tem sido reconhecida, há certo tempo, como uma das considerações centrais de estratégia, definindo-a por meio dos negócios fundamentais da organização que se fazem presentes no seu contexto interno.
4. Estratégia como resposta a oportunidades e ameaças externas, e forças e fraquezas internas, para alcançar a vantagem competitiva: conforme esta perspectiva, o tema central em estratégia é alcançar uma vantagem sustentável de longo prazo sobre seus competidores chave, sempre nos negócios de que participa.
5. Estratégia como canal de tarefas gerenciais diferenciadas dos níveis corporativo, de negócios e funcionais: os diversos níveis hierárquicos na organização têm responsabilidades gerenciais bem diferentes em termos de suas contribuições para definir a estratégia da firma.
6. Estratégia como definição de contribuição econômica e não-econômica, a organização pretende atender aos seus *stakeholders*: a noção de *stakeholders* tem ganhado importância como elemento de interesse estratégico em passado recente.

Do ponto de vista da unificação dessas dimensões, a estratégia torna-se conceito fundamental através de uma organização que pode afirmar sua continuidade vital, quando, ao mesmo tempo, facilitar rigorosamente sua adaptação a um ambiente em mudança. A essência da estratégia torna-se assim a administração precisa de mudança, para a realização da vantagem competitiva em cada negócio em que a firma está empregada.

Desse modo, Hax e Majluf (1991) consideram que há reconhecimento formal de que os receptores das ações da firma são os *stakeholders*. Conseqüentemente, o objetivo final da estratégia deve dirigir-se aos benefícios dos *stakeholders*, fornecendo uma base para estabelecer o local onde vão ser realizadas as transações e os contratos sociais que ligam a firma a suas partes interessadas (*stakeholders*).

Um dos autores mais citados e referendados no campo da estratégia, Ansoff (1993), sugere que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização: menciona que é conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz nenhuma ação produtiva, imediata na organização. Acima de tudo, é processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo dos administradores. Prossegue, ressaltando que as novas regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização, orientam também seu comportamento.

Entre os autores nacionais, destaca-se a concepção de Bulgacov (1997). Este autor considera que o conceito de estratégia procura orientar todos os propósitos de uma organização; no entanto existem muitas dimensões que precisam ser consideradas para uma definição apropriada.

Diante da diversidade de pontos de vista sobre o conceito ou concepção de estratégia, vale destacar ainda a visão de três importantes autores desta literatura. De acordo com Andrews (2001), estratégia é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos. A formulação e a implementação são dois aspectos inter-relacionados, mas separáveis para efeito de análise.

Quinn (2001) apresenta a idéia de estratégia como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização. O autor diferencia as estratégias de táticas e faz analogia com aspectos militares, donde deriva o termo.

Por fim, para Mintzberg (2001) a estratégia pode ser definida como plano – ação consciente engendrada, deliberada e pretendida; pretexto – manobra, finalidade de persuadir o

concorrente; padrão – abrange o comportamento resultante, quer seja pretendido ou não, torna-se realizada; posição – força de mediação entre a organização e o ambiente, isto é, entre contextos internos e externos; perspectiva – maneira enraizada de ver o mundo – são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas.

Baseado na diversidade de definições e orientações acerca do que venha a ser estratégia, consoante o que foi exposto, verificam-se aspectos condicionantes que podem ser assíduos no campo do Terceiro Setor, e que foram discutidos de forma similar pelos autores, como alinhamento da organização com o ambiente (HAMBRICK, 1983; HAX; MAJLUF, 1991; MINTZBERG, 2001); assim como tomada de decisão (CHANDLER, 1969; HAMBRICK, 1983; BUZZELL; GALE, 1991; ANSOFF, 1993; ANDREWS, 2001). Outra constatação pertinente a respeito destas concepções e aspectos similares decorre da presença de elementos constituintes de conteúdo estratégico. Tais constatações serão mais bem discutidas nas seções específicas referentes tanto às organizações do Terceiro Setor, quanto ao conteúdo estratégico.

Por sua vez, outro ponto relevante acerca da discussão das diversas formas de compreensão da estratégia, no qual se pode abordar de forma sucinta, sem o intuito de esgotar o seu debate, apresentam-se sobre a forma de modelos ou perspectivas teóricas de estratégia. Diversos modelos de classificação ou perspectivas sobre as teorias da estratégia surgiram nos anos 90 – área relativamente nova nas ciências sociais – que, por sua vez, apresentam enfoques distintos, mas não necessariamente excludentes ou não complementares.

Consoante esta discussão, destacam-se estudos de Doz e Prahalad (1991), Whittington (2002), Bettis e Prahalad (1995) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) (VASCONCELOS, 2001; BIGNETTI E PAIVA, 2002; BERTERO; VASCONCELOS; BLINDER, 2003). Podem-se considerar os modelos e perspectivas de Whittington (2002), assim como de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como dos mais citados pelas produções acadêmicas em estratégia no Brasil. Serão apresentadas de forma breve e objetiva as principais perspectivas e teorias sobre estratégia, buscando ressaltar a perspectiva do conteúdo estratégico que este estudo se propõe adotar.

O modelo proposto por Whittington (2002) classifica as teorias de estratégia empresarial em duas dimensões básicas, a natureza do processo de formação da estratégia e os resultados (*outcomes*) da estratégia. Em função destas duas dimensões, identificam-se quatro correntes principais em estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Cada uma

dessas correntes apresenta ponto de vista completamente diferente do das outras sobre a capacidade humana de pensar racionalmente e agir com eficácia.

De forma didática e coerente, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam um modelo de classificação em dez escolas, com as seguintes características principais.

1. A escola de **Design** – reúne teorias que ressaltam o caráter conceitual da estratégia empresarial.
2. A escola de **Planejamento** – enaltece os aspectos formais, estruturados e numéricos do processo de formação de estratégia.
3. A escola de **Posicionamento** – visualiza a estratégia como a escolha deliberada de posicionamentos competitivos através de processos analíticos de decisão.
4. A escola **Empreendedora** – focaliza o papel dos líderes carismáticos e dos empreendedores visionários.
5. A escola **Cognitiva** – identifica a estratégia do ponto de vista dos processos mentais envolvidos na sua elaboração e implementação.
6. A escola de **Aprendizagem** – menciona a estratégia como processo exploratório baseado em tentativa e erro.
7. A escola de **Poder** - desvenda os interesses e as negociações por trás da elaboração das estratégias das empresas.
8. A escola **Cultural** – mostra a inserção humana e social das organizações e de suas formas de estratégia.
9. A escola **Ambiental** – enfatiza o papel determinante do ambiente nas estratégias das empresas.
10. A escola de **Configuração** – faz uma síntese das nove escolas anteriores, enfatizando o caráter transitório e contextual das estratégias.

De acordo com essa classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os elementos que compõem o conteúdo estratégico podem ser identificados de forma clarividente na escola de posicionamento. Esta escola, caracterizada pela sua natureza prescritiva, isto é, mais preocupada em como as estratégias devem ser formuladas e não como elas são formuladas, sintetizam suas atividades/pesquisas de acordo com o quadro 2.

Quadro 2. Matriz de pesquisa de conteúdo de estratégia

	Fatores únicos	Agrupamento de Fatores
Condições Estáticas	Ligar determinadas estratégias a determinadas condições até a maturidade da indústria.	Delinear agrupamentos de estratégias e/ou agrupamento de condições e suas ligações.
Condições Dinâmicas	Determinar respostas estratégicas particulares a mudanças externas.	Localizar seqüências de agrupamentos de estratégias e/ou condições ao longo do tempo.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.86)

As pesquisas relacionadas às condições estáticas únicas concentram-se em estratégias genéricas particulares e buscam encontrar condições ou estratégias que favoreçam a organização. As pesquisas que abordam os agrupamentos estáticos procuram a seleção de posições estratégicas individuais, assim como a combinação das posições em estratégias integradas.

Outro tipo de pesquisa, a dinâmica única, aprecia o efeito de uma única mudança (ex. mudança de sistema de gestão ou de normas) no posicionamento estratégico, porém, mais difíceis de realizar. Por fim, as pesquisas que abordam a dinâmica de agrupamentos consideram como surgem e se desenvolvem os grupos estratégicos, a evolução de indústrias e a ascensão e queda da concorrência.

Ao analisar de forma cautelosa e precisa este quadrante, pode-se verificar alguns indícios subjacentes do relacionamento interorganizacional presentes nas condições dinâmicas, seja com fatores únicos ou por meio de agrupamento de fatores.

Mintzberg (1973) apresenta ainda três modos que constituem uma descrição realística e proveitosa do processo de fazer a estratégia: empreendedor - fazer estratégia é dominado pela procura ativa por novas oportunidades, problemas são secundários; adaptativo - a organização adapta-se aos poucos, deslocando-se por etapas de um ambiente difícil; planejamento - a análise formal é usada para planejamento explícito, estratégias integradas para o futuro.

Seguindo uma lógica parecida com a de Mintzberg (1973), apesar dos dissensos quanto a sua definição, Chaffee (1985) apresenta um estudo que demonstra três modelos de estratégia – porém não independentes – no quais os autores da área parecem concordar e que estão implícitos na literatura: linear – focaliza o planejamento; adaptativo – monitora o ambiente; e interpretativo – realidade como socialmente construída).

Vasconcelos e Cyrino (2000) procedem a um raciocínio distinto dos outros autores supracitados, ao considerar que dois temas fundamentais estruturam a evolução recente do pensamento sobre estratégia: a competitividade e a mudança organizacional. Destacando-se a análise da mudança organizacional, por meio da ótica das perspectivas cognitiva e institucional possuem o propósito de verificar a abordagem mais apropriada para subsidiar a formulação e a implantação de mudanças nas organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Para Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), os principais pressupostos que abarcam a mudança organizacional são o ambiente competitivo e o modo como a organização interpreta a realidade. O ambiente competitivo pressiona as organizações a promoverem mudanças estratégicas. Por sua vez, o modo de interpretar a realidade, delimitado por valores e crenças compartilhados na organização, influi tanto na constatação da necessidade de mudança como no modo de conduzi-la.

Ainda conforme a concepção de Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), a partir dos pressupostos apresentados, verifica-se que as investigações atualmente realizadas sobre estratégia se baseiam em duas abordagens em especial: a abordagem econômica supõe o uso da estratégia como instrumento de maximização da eficiência da organização, em face de determinada condição de competição; a abordagem organizacional, concentra-se, de outra maneira, na busca da relação entre estratégia e as diversas dimensões da organização como estrutura ou tecnologia.

Dessa forma, apresenta-se a estratégia sobre três enfoques: formulação; orientação; concepção. A formulação da estratégia implica optar por um curso de ação baseado na coleta e seleção de informações acerca das ameaças e oportunidades ambientais. A orientação dessas ações pode ser de forma voluntarista (organização influencia o ambiente); ou determinística (ambiente afeta ações organizacionais). Por fim, a concepção de estratégia, entre outras formas, pode ser vista conforme a literatura especializada da área: como processo, conectada com o desempenho; como plano, manobra, padrão, posição e perspectiva (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES 1999).

Diante dessa exposição acerca das perspectivas da estratégia, alguns autores (LAROCHE E NIOCHE *Apud* MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999), sugerem que a formulação da estratégia deve ser entendida não como resultado deliberado da racionalidade dos dirigentes, mas, sobretudo, como elaboração cognitiva. Identificam-se três estágios nessa abordagem: viés cognitivo; mapa cognitivo; paradigma estratégico ou

esquemas interpretativos.

No primeiro estágio, verificam-se, no viés cognitivo, etapas do processo de decisão (formulação dos fins e identificação dos problemas; produção de um elenco de soluções estratégicas; avaliação e seleção de uma solução) e os efeitos da decisão. O mapa cognitivo pode ser visualizado por meio conceitual, como conjunto de elementos e relações que um indivíduo ou grupo utiliza para entendimento de uma situação; ou, por metodologia, indicando procedimentos para a representação gráfica de tais elementos e relações. Os esquemas interpretativos compreendem o conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização.

Dentre as diversas formas de análise, perspectivas e modelos teóricos sobre estratégia, o presente estudo buscar responder ao seu problema de pesquisa, bem como alcançar os seus objetivos, por meio da fundamentação teórico-empírica das suas categorias analíticas, entre as quais se destacam os preceitos da perspectiva teórica da estratégia, baseada no conteúdo estratégico.

2.1.2 Conteúdo Estratégico

Para Bulgacov (1997) o conteúdo estratégico refere-se ao posicionamento da organização em termos de produtos e mercados, dentro de contexto variável, no qual visa ao melhor desempenho organizacional. Portanto, trata-se do estudo de produtos e mercados de cada organização e os resultados dessa relação. Estes produtos visariam atender a mercado apropriado, sob situações ambientais incertas.

Por sua vez Ansoff (1991, p.96) aborda o conteúdo estratégico por meio de alguns questionamentos "[...] quais produtos e tecnologias a organização irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a organização obterá vantagem sobre os concorrentes". Bulgacov (1997) prossegue também com alguns questionamentos relacionados a este tema, como quais fatores levam à obtenção de diferentes resultados em organizações que atuam no mesmo ramo.

Outra grande contribuição dos estudos de conteúdo estratégico é apresentada por Chakravarthy e Doz (1992). Eles apresentam a diferenciação entre conteúdo e processo estratégico. Estes autores referem-se ao conteúdo como o posicionamento da organização em face do contexto ambiental variável. Prosseguem mencionando que a pesquisa do conteúdo estratégico pode ser distinguida da investigação do processo estratégico em pelo menos três

aspectos: enfoque; base disciplinar; metodologias. Busca-se demonstrar de forma pontual os principais aspectos que envolvem o conteúdo estratégico.

De acordo com Chakravarthy e Doz (1992), a pesquisa sobre conteúdo estratégico envolve o escopo da organização (a combinação de mercados ao qual a organização compete) e as direções de competição dentro de mercados particulares. Isto significa que este tipo de pesquisa possui enfoque na posição efetiva da organização em face do ambiente. Mais recentemente, buscando ampliar esse enfoque, pesquisas de conteúdo estratégico têm centrado atenção na influência do acesso a recursos da organização do seu desempenho.

Em relação à base disciplinar que envolve a pesquisa sobre conteúdo estratégico, Chakravarthy e Doz (1992) consideram que a pesquisa do conteúdo estratégico lida apenas, como unidade de análise, a interface da organização com o seu ambiente. Outra consideração referente a este aspecto envolve uma quantidade reduzida de disciplinas que abarcam o conteúdo estratégico, voltadas de forma peculiar para questões ligadas à economia. Contudo, apesar de voltar-se para um fundamento disciplinar ligado à economia, não invalida a análise de questões sociais.

Por fim, ao referirem-se às metodologias que envolvem a pesquisa de conteúdo e processo estratégico, Chakravarthy e Doz (1992) enfatizam os aspectos metodológicos relacionados ao processo estratégico, citando, de forma breve, apenas a utilização de dados secundários para a realização de pesquisas do conteúdo estratégico. Porém a utilização de procedimentos metodológicos, como questionários, surveys e observações, podem ser utilizados em pesquisas de conteúdo estratégico.

Em consonância com a forma de conteúdo estratégico apresentado por Chakravarthy e Doz (1992), Meirelles, Gonçalves e Almeida (2000) utilizam-se deste mesmo recurso didático de análise, ou seja, a diferenciação entre conteúdo e processo estratégico, para expandir conceito de estratégia. Vale ressaltar, conforme demonstrado na figura 1, que estes autores relacionam o conteúdo estratégico ao mundo das idéias e abstrações, concepção diferente de como é discutida e apresentada na literatura, porém torna-se pertinente sua explanação pelo fato de ser maneira diferente de análise desta temática.

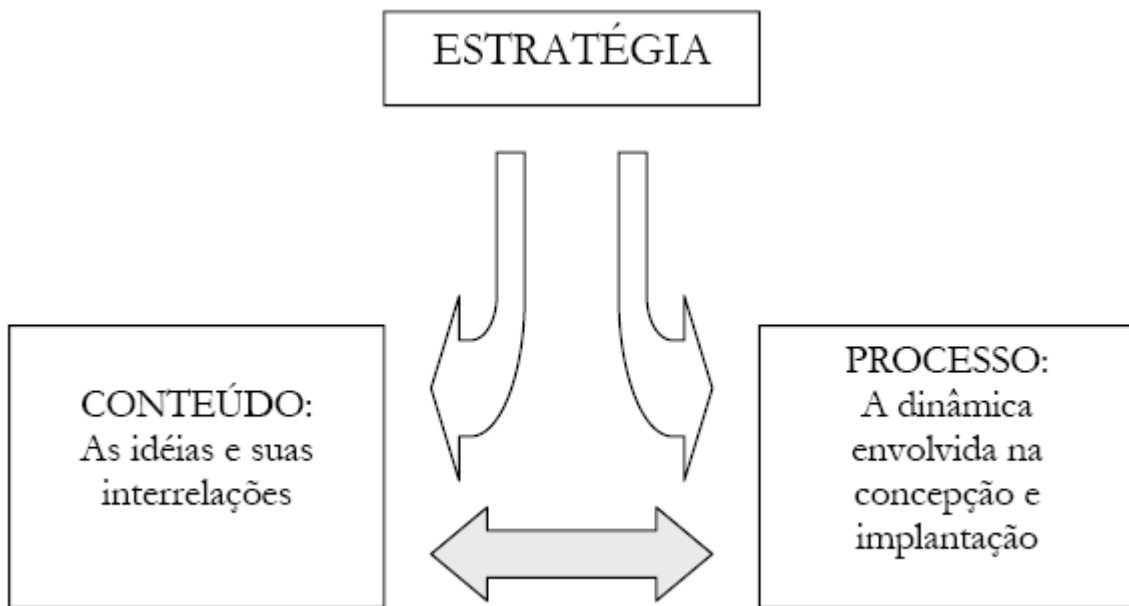


Figura 1. Os dois aspectos da estratégia

Fonte: MEIRELLES, Anthero de Moraes, GONÇALVES, Carlos Alberto e ALMEIDA, Antônio Francisco. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENANPAD, 2000.

Seguindo linha de raciocínio voltada mais aos preceitos teóricos, Montgomery, Wernerfelt e Balakrishnan (1989) trazem um panorama das principais pesquisas e contribuições acerca do conteúdo estratégico, bem como demonstram algumas lacunas, que ao longo do tempo, foram incorporando-se à literatura de estratégia. Contudo eles pontuam, por meio de argumentos factíveis, alguns caminhos e direções para pesquisas futuras.

Tais autores apresentam algumas proposições científicas que servem de base para seus diagnósticos e sugestões específicas acerca da produção acadêmica sobre conteúdo estratégico: i. toda geração da teoria deve depender de algumas observações passadas; ii. todas observações devem ser guiadas e por meio de interpretação de alguma teoria; iii. uma teoria é boa se for refutável ou se for consistente com um corpo de teorias existentes.

Montgomery, Wernerfelt e Balakrishnan (1989) apontam, com base na ligação intrínseca a tais proposições apresentadas, assertivas que servem de pano de fundo para as pesquisas sobre conteúdo estratégico. A primeira assertiva indica que a teoria bem argumentada é instrumental do progresso das pesquisas de conteúdo estratégico, ou seja, pode trazer uma contribuição direta para a acumulação de conhecimento no campo. A segunda assertiva considera que a pesquisa de conteúdo estratégico progride, quando os dados são analisados de forma apurada e com suporte da teoria. Por fim, a terceira assertiva indica que,

em longo prazo, a pesquisa sobre conteúdo estratégico poderá gerar recomendações proveitosas, se não for requerida em todos os artigos aplicabilidade gerencial direta, ou seja, as pesquisas referentes a esta temática poderão tornar-se mais úteis, quando possuírem caráter menos prescritivo.

A partir da concepção acerca do conteúdo estratégico apresentados por publicações semanais deste campo (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992; ANSOFF, 1991; BULGACOV, 1997), verificam-se como principais elementos constituintes desta definição. Os seguintes.

- Produtos. Envolve qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para a devida atenção, aquisição ou consumo: objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações ou idéias (KOTLER, 1978).
- Mercados. Grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm recursos que querem trocar ou que poderão concebivelmente trocar por benefícios distintos (KOTLER, 1978).
- Contexto variável (Ambiente). Conjunto de fenômenos ou atributos externos à organização que, em constante processo de mudança, influencia, de modo potencial ou real, esta organização (adaptado de HALL, 2004). Hatch (1997) apresenta outra contribuição conceitual significativa, em que considera o ambiente como o arcabouço de variáveis externas à organização, que perfazem seu contexto em nível interorganizacional, como fornecedores, interesses especiais, parceiros, competidores, clientes e agências regulatórias; e em nível de ambiente geral: legal, físico, econômico, tecnológico, social, político e cultural.
- Desempenho organizacional ou resultado. Quando o valor criado pelos bens de uma organização é, pelo menos, o mesmo valor que os proprietários esperam obter (BARNEY, 1997).

No que concerne aos estudos empíricos mais recentes sobre conteúdo estratégico, voltados ao contexto brasileiro, pode-se identificar o trabalho de Carlomagno e Almeida (2003) sobre a emergência de padrões de conteúdo e processo estratégico em três empresas gaúchas. Estes autores, a partir dos resultados analisados, perceberam que a visão do protagonista, pessoa física com participação acionária relevante em todas as empresas analisadas, influencia a geração de padrões de conteúdo e processo estratégico de forma significativa na organização.

Ainda referindo-se aos estudos empíricos, pode-se relatar a pesquisa de Hayashi Junior, Baraniuk e Bulgacov (2006), que procuraram identificar e caracterizar os principais recursos utilizados para a execução de mudanças de conteúdo estratégico em empresas de massas alimentícias. Com os dados analisados foi possível verificar a presença de um padrão consistente dos principais recursos utilizados para mudanças, dentro de cada quadrante da matriz de Ansoff (1991).

Pode-se constatar, não com o intuito de esgotar a discussão, a partir de tais concepções teóricas e estudos empíricos, a precisão da perspectiva teórica do conteúdo estratégico referente às questões que envolvem o posicionamento de uma organização em face de um contexto de imprecisão e incertezas ambientais. As discussões e aspectos peculiares sobre conteúdo estratégico, voltados às organizações do Terceiro Setor, serão apresentados em seção específica.

2.1.3 Resultados Organizacionais

Cresce exponencialmente o interesse e compreensão acerca do tema resultados, particularmente em organizações sociais: seus efeitos sobre o público atendido; percepções de diversos atores; impacto dos produtos e serviços; controle de suas variáveis; enfim, uma série de temas e assuntos vem pautando essa temática (COSTA; CASTANHAR, 1998; HATRY; LAMPKIN, 2001; ALBUQUERQUE, 2006; CAMPELO; FALK; CARVALHO, 2006). Contudo esse crescimento tem gerado um campo vasto de confusões e conflitos conceituais.

Além da diversa explanação conceitual acerca de resultados, alguns temas e assuntos correlatos ou complementares, como as formas, a mensuração e a avaliação, além de indicadores de resultados, são significativos para o presente estudo. Seguem alguns conceitos, especificamente mais recorrentes na literatura sobre resultados em organizações do Terceiro Setor, apresentando-se posteriormente as suas formas de mensuração.

Os resultados podem ser considerados de forma mais abrangente, quando o valor criado pelos bens de uma organização é, pelo menos, o mesmo valor que os proprietários esperam obter (BARNEY, 1997). Pode-se definir de forma mais apurada para as organizações sociais, como sendo os resultados alcançados, o valor obtido para o público alvo da organização, bem como para seus *stakeholders*, de forma geral.

Seguindo outra linha conceitual, o Escritório de Avaliação do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP, 2002, *sigla em inglês*) considera resultados os

efeitos de um programa ou projeto e/ou atividades. Os termos *outputs*, *outcomes* e *impact* (impacto) descrevem mais precisamente os diferentes tipos de resultados em diferentes níveis de estrutura hierárquica.

Dessa forma, para o UNDP (2002) *outcome* consiste na mudança atual ou pretendida nas condições de desenvolvimento, em que constam as intervenções em que a organização busca sustentar-se. De outro modo, isto significa mudança nas condições entre os *outputs* e o alcance do impacto.

Os *outputs* referem-se aos produtos tangíveis, incluindo serviços, de um programa ou projeto que são necessários para alcançar os objetivos deles. Relacionam-se a finalização, mais do que a condução, das atividades e são os tipos de resultados sobre os quais os gerentes têm grau elevado de influência. Alguns exemplos de *outputs* são apresentados por Drucker (1997), como um paciente curado ou uma criança que aprende.

Por fim, o impacto consiste no efeito total e de longo prazo de uma intervenção, ou seja, é o resultado final ou de maior prazo atribuído por uma intervenção desenvolvida. No contraste ao *output* e *outcome*, que refletem resultados mais imediatos da intervenção, o conceito do impacto é próximo ao "da efetividade".

Seguindo essa linha conceitual, para Albuquerque (2006) o resultado reflete as mudanças que as partes interessadas e os beneficiários definiram como importantes e significativas dentro de um contexto socioeconômico estabelecido. Este autor ainda particulariza, considerando que os resultados são as modificações que se podem descrever ou medir, derivadas de uma causa ou efeito. Os aspectos levados em consideração na definição dos resultados, conforme esse autor, seriam os especificados em seguida.

- Análise das partes interessadas no início do projeto, assegurando a participação de todos os envolvidos que poderão colaborar na definição de resultados mais realistas.
- Comunicação entre as partes interessadas, assim como durante as etapas de desenho, execução, monitoramento e avaliação do projeto ou programa.
- Busca de consenso, pois permite que se construa uma visão comum de todos os envolvidos, tornando possível levantamento de indicadores e resultados comuns.

- Compreensão do contexto social, econômico, político e cultural da área de implantação do projeto.

Dessa forma, a concepção de resultados, de acordo com Albuquerque (2006) e com a UNDP (2002), consiste em verificar a transformação que ocorre no trabalho desenvolvido no âmbito do projeto ou programa, podendo ser de curto, médio e longo prazo. Pode-se delinear essa concepção de forma mais detalhada conforme a seguinte figura.

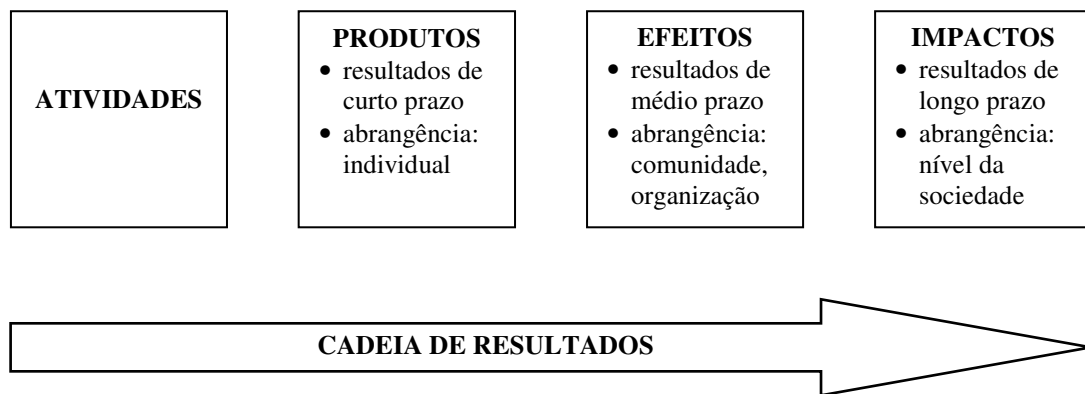


Figura 2. Cadeia de Resultados

Fonte: adaptado de Albuquerque (2006).

Ao referir-se a uma possível forma de categorização de resultados, Human e Provan (1997) destacam que os resultados podem ser econômicos ou transacionais, ou não-econômicos ou transformacionais. Os resultados transacionais estão relacionados à melhoria no acesso a recursos escassos ou no desempenho econômico da organização, por exemplo. Já os resultados transformacionais são mudanças na maneira com que os gestores das organizações integrantes dos relacionamentos pensam, agem ou ambos e, ainda, aspectos relacionados à aprendizagem e às mudanças culturais (HUMAN; PROVAN, 1997).

Tomando por base a explanação dos aspectos conceituais supracitados, observa-se que as organizações sociais presentes no contexto do Terceiro Setor possuem a necessidade de avaliar se os seus conteúdos estratégicos ou propósito organizacional, presentes particularmente nos seus programas e projetos, estão atingindo o resultado ou objetivo almejado (ALBUQUERQUE, 2006; COSTA; CASTANHAR, 1998). De acordo com Wegner e Dahmer (2004), a mensuração de resultados permite à organização analisar o seu próprio desempenho no decorrer do tempo, ou seja, seu desempenho em relação ao passado e realizar projeção para os resultados futuros.

Boa parte, se não a maioria, das organizações sociais, enquadradas no Terceiro Setor, necessita apresentar os resultados e impacto de suas ações, enfrentando o desafio de se submeterem ao processo de avaliação de seus resultados (DIAS; RODRIGUES, 2002; CAMPELO, 2007; RAMOS, 2007; COSTA; CASTANHAR, 1998). Verifica-se a importância da discussão e reflexão sobre avaliação neste estudo, devido a esta temática ser abordagem significativa sobre a categoria analítica do resultado, bem como referindo-se indiretamente às outras categorias analíticas deste trabalho.

A discussão acerca desse tema ainda se encontra incipiente na literatura acadêmica sobre organizações sociais. Contudo, embora a produção de textos seja baixa, verificam-se alguns autores com discussões interessantes, como é o caso específico no Brasil de Costa e Castanhar (1998). Esses autores tecem considerações acerca do intrincado campo conceitual, demonstrando a variedade de critérios de avaliação apontados por estudiosos desse tema, ressaltando também a relevância da avaliação como instrumento que proporciona condições de aumentar a eficiência e efetividade dos recursos aplicados em programas sociais.

De acordo com Albuquerque (2006), a avaliação é instrumento que auxilia a organização a alcançar sua missão, por meio do delineamento, obtenção e fornecimento de informações significativas na tomada de decisão.

Na concepção de Cohen (1993), a avaliação consiste no processo orientado a determinar, sistemática e objetivamente, a pertinência, eficiência, eficácia e impacto de todas as atividades, à luz de seus objetivos. Ao esmiuçar este conceito, o autor destaca a pertinência como a correspondência do modelo e formulação com os objetivos do projeto; a eficiência, como a minimização dos custos, dos insumos ou maximização dos produtos do projeto; e a eficácia, como o grau em que são alcançados os objetivos do projeto. Por sua vez, o impacto seria a consequência dos efeitos de um projeto.

A efetividade, outro conceito importante de ser visualizado, pode ser considerada por Cohen (1993) como a relação entre os resultados e o objetivo, ou seja, é a forma utilizada para exprimir o resultado concreto, ou as ações condizentes a esse resultado concreto. A avaliação deve gerar informações não apenas quanto aos insumos utilizados, ao custo, à eficiência e eficácia dos programas, mas também e principalmente quanto a informações referentes às verdadeiras mudanças provocadas pela intervenção, ou seja, informações quanto à sua efetividade e seu impacto (CAMPELO; FALK; CARVALHO, 2006; BELLONI; MAGALHÃES; SOUSA, 2001).

Em função do momento em que se realiza e os objetivos que persegue, a avaliação pode ser identificada como: *ex-ante*, realizada ao começar o projeto, antecipando os fatores considerados no processo decisório. O segundo tipo de avaliação seria o *ex-post*, que ocorre quando o projeto já está em execução ou já está concluído, e as decisões são adotadas tendo como base os resultados efetivamente alcançados (COHEN, 1993).

Outro assunto correlato e relevante na discussão acerca da mensuração de resultados ou da sua avaliação refere-se aos indicadores. A escolha de indicadores é freqüentemente vista como uma das medidas mais sérias no processo de avaliação dos resultados; porém não há método acordado de como deve ser feita (ROCHE, 2002; ALBUQUERQUE, 2006; COSTA; CASTANHAR, 1998).

De acordo com Albuquerque (2006), os indicadores são parâmetro, medida, número, fato, opinião ou percepção que ajudam a medir o progresso na direção dos resultados; logo, devem estar diretamente relacionados com eles. Para este autor, os indicadores podem ser: quantitativos, medidas de quantidade; qualitativos, julgamento e percepções das pessoas sobre determinada situação ou assunto.

De forma corrente ao contexto peculiar e intrincado das organizações do Terceiro Setor, Hulme (1997) acrescenta outra contribuição para a discussão, evidenciando que pesquisas da avaliação de resultados começam a ter atratividade para as agências financiadoras, uma vez que vem ocorrendo nas avaliações maior enfoque nos efeitos (*outcomes*) e impacto das intervenções do que nas entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*). Conseqüentemente, surgem pressões para que os programas financiados por essas agências sejam avaliados na perspectiva do impacto.

Diante da exposição desse imbróglio conceitual, verifica-se que esses conceitos são difíceis de separação, sendo trabalhados por boa parte da literatura como similares. Outro grande complicador, referente aos resultados, consiste, segundo Pace, Basso e Silva (2004), no conhecimento e na utilização de indicadores de desempenho que são insuficientes, podendo-se afirmar que ou são inexistentes ou simples em demasia, ou exigem competência e qualificação funcional, pouco freqüente na maioria das entidades sociais.

2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

O ambiente pode ser considerado como conjunto de atributos e acontecimentos, fundamentado em base interorganizacional, que pode influenciar uma organização que, por sua vez, por meio de vinculações interorganizacionais, pode também influenciar este ambiente (HALL, 2004). Ao considerar tal concepção, a organização transita entre caráter determinista, e em outras situações por meio de caráter voluntarista, em relação ao ambiente, Daft (1999) considera que o principal elemento de uma organização não é um conjunto de políticas e procedimentos, mas as pessoas e seus inter-relacionamentos.

Conforme Wright et al. (2000), as organizações estão ampliando suas relações interorganizacionais (RIOS) diante da influência das pressões ambientais: regulativa, normativa, cultural-cognitiva. A instabilidade do ambiente, decorrente de tais pressões citadas, pode afetar além do contexto intra-organizacional, o relacionamento com outras organizações, por meio de relacionamentos competitivos ou cooperativos. Dessa forma, com o desenvolvimento dos contatos entre organizações, aumenta também a necessidade de compreender este fenômeno, no intuito de apresentar melhores respostas no processo de adequação e interação com o ambiente (CUNHA, 2004).

Em consonância com as considerações precedentes, Blau e Rabrenovic (1991) mencionam que as organizações são estruturadas para lidar com vários tipos de complexidades ambientais prevaletentes e em diversas direções, em que essas ajudam a explicar a variação nas extensas transações organizacionais. Ressaltam que as incertezas e percepções ambientais afetam a natureza e a extensão do contato interorganizacional.

Inicialmente, verificou-se que a pesquisa de ciência social se preocupava com o fenômeno intra-organizacional (EVAN, 1965). Assim, considerou-se que o amplo desprezo de problemas de relações interorganizacionais foi completamente surpreendido pela visão de que todas as organizações formais estão imersas no ambiente de outras organizações, bem como estão envolvidas num complexo de normas e valores organizacionais.

De acordo com Oliver (1990), uma diversidade de estudos sobre relacionamentos interorganizacionais tem sido realizada, porém com esforço incipiente em integrar-se à literatura com as previsões generalizáveis da formação do relacionamento ou com as distinções referentes à causa deste relacionamento, ou, ainda, às condições sob as quais os relacionamentos ocorrem.

Nesta seção são apresentados os principais conceitos referentes às relações interorganizacionais, assim como os diversos assuntos que são abordados nesta temática. Em seguida, busca-se identificar, de forma breve, as principais correntes teóricas, com suas premissas e contribuições para o aprimoramento da discussão sobre as RIOs. No que concerne aos condicionantes de RIOs, categoria analítica deste estudo, são apresentados os pontos centrais que levam as organizações a estabelecerem os seus relacionamentos.

2.2.1 Conceitos e temas em teoria de RIOs

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

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

A partir da concepção de RIOs de tais autores, assim como de revisão da literatura especializada, verifica-se que diversos temas e aspectos recorrentes sobre relações interorganizacionais têm sido apresentados na literatura acadêmica por uma série de autores: dependência (MINDLIN, 1976); negociação (CARVALHO; SOBRAL, 2002); conflitos (PEREIRA; MUSSI, 1999); coordenação (BARBOSA; MEDEIROS, 2004); confiança interorganizacional (BALESTRO; MESQUITA, 2002; CUNHA; MELO, 2004). Podem verificar-se outros assuntos ou aspectos correlatos com as RIOs, como o equilíbrio das relações de poder; autonomia ou compromisso dos parceiros; bem como graus de transparência, participação, diálogo e flexibilidade dessas relações. Apresentam-se, brevemente, alguns desses assuntos encontrados na literatura de RIOs, com o intuito não de esgotar a discussão, mas de constar a diversidade de abordagens sobre a mesma temática.

Dentre esses assuntos, Balestro e Mesquita (2002) apresentam uma base conceitual para compreender a confiança e como ela se mostra nas relações interorganizacionais. Segundo esses autores, em situações onde há maior nível de cooperação, caracterizado pela intensa troca de informação e partilha de conhecimento, a confiança funciona como um mecanismo de coordenação central. Abordando também a confiança como questão de interesse do campo interorganizacional, Cunha e Melo (2004) apresentam algumas definições de confiança e quatro das principais correntes teóricas: escolha racional; custo transacional; neo-institucionalismo; sistema social; eles se propõem a compreendê-la enquanto fenômeno social.

Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2005) abordam outro estudo com enfoque na confiança, porém associado ao aprendizado como elementos centrais, tanto para a formação como para o sucesso de relacionamentos interorganizacionais cooperativos. Além disso, estes autores observaram que os trabalhos científicos na área da estratégia que envolvem cooperação seguem três enfoques: a relação entre a utilização de estratégias cooperativas com o desempenho das firmas e/ou como fonte de vantagens competitivas; o estudo do processo de formação das configurações interorganizacionais de base cooperativa; e a construção de modelos e *frameworks*, enfatizando os aspectos teóricos subjacentes aos relacionamentos interorganizacionais.

Outro assunto pertinente seria a dependência interorganizacional. Segundo Mindlin (1976), a dependência interorganizacional questiona o modelo de sistemas fechados, uma vez que o modelo de sistemas abertos explicitamente inclui as relações organização – ambiente na avaliação da eficácia e da propriedade das estruturas organizacionais. Este autor ainda acrescenta a esta discussão, mencionando que as condições que promovem dependência ou independência organizacional variam no tempo e em diferentes contextos organizacionais. Ademais, adotando-se a perspectiva de dependência de recursos no estudo organizacional, a organização precisa ser vista dentro do contexto da população de organizações com as quais compartilha e compete por recursos escassos (MINDLIN, 1976).

Diante da diversidade de temas, termos e assuntos tratados na literatura acadêmica, o presente estudo se propõe verificar a influência dos condicionantes do relacionamento interorganizacional no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações do Terceiro Setor, atuante na área de educação do Estado do Paraná. Destacam-se na próxima subseção as principais correntes teóricas que abrangem os estudos sobre RIOS.

2.2.2 Perspectivas teóricas de RIOS

A fim de contribuir para o desenvolvimento do estudo das relações inteorganizacionais, Cunha (2002) apresenta oito perspectivas teóricas: teoria da troca, ecologia organizacional, dependência de recursos, redes cooperativas, redes sociais, estratégia, institucionalismo, e custos de transação; elas embasam os estudos sobre as relações interorganizacionais. Este autor busca, com essa investigação, analisar as idéias principais, objetivos e características, além dos autores que fundamentam os pensamentos sobre os relacionamentos interorganizacionais. Para Cunha (2002) o entendimento de cada uma dessas teorias pode ser útil para a melhor compreensão dos relacionamentos interorganizacionais, conforme quadro abaixo.

Quadro 3. Perspectivas Teóricas das Relações Interorganizacionais

Perspectivas Teóricas	Termos Chaves	Origem do Pensamento	Autores
Teoria da troca	Trocas Sociais Estrutura Social Relações de Interesses	Sociologia	Blau 78; Cook 78, 89, 92; Cook e Yamagishi 92
Ecologia organizacional	Sobrevivência organizacional Variação/Seleção/Retenção Evolução no Tempo	Biologia Sociologia	Hannan e Freeman 89 Aldrich 78, 79
Dependência de recursos	Cooperação Conflito de Interesses Interdependência Poder Sobrevivência	Ciência política Sociologia	Oliver 90 Pfefer e Salancik 78 Axelrod 78
Redes cooperativas	Associações Mecanismos de controle Parceria	Sociologia Economia	Whetten 81 Miles e Snow 82,86
Redes sociais	Interação Trocas Sociais Estrutura de Relacionamento Comunicação Normas	Sociologia	Aldrich e Whetten 84 Nohria 92 Chrisholm 96 Burt 77, 80, 82 Granovetter 80, 81, 91
Estratégia	Alianças Atitudes Cooperativas / Concorrenciais Arranjos Híbridos	Economia Industrial	Porter 80, 86
Institucionalismo	Mudanças Ambientais Legitimidade Isomorfismos Mimético, Coercitivo e Normativo	Sociologia Economia	Dimaggio e Powell, 83 Scott, 92,95 Meyer e Rowan, 90
Custos de Transação	Acordos Colaborativos Oligopólios Estrutura de Governança Domínio de Mercados	Economia Sociologia	Willianson 75, 85 Phillips 78

Fonte: Cunha 2002

A partir das considerações delineadas por Cunha (2002), verifica-se na teoria da troca que a análise dos relacionamentos se distinguem por meio de benefícios intrínsecos ou extrínsecos, bem como pela distinção do tipo de transação: recíproco ou unilateral. O cruzamento dessas duas dimensões gera quatro tipos de associações: atração mútua; conexão unilateral; troca; poder.

A perspectiva teórica da ecologia populacional possui como premissa que as variações de fluxos se combinam para produzir mudanças nas características organizacionais em grandes períodos de tempo (HANNAN; FREEMAN, 1977). As principais abordagens e aspectos desta perspectiva são: as pressões inerciais; relação adaptação e seleção; teoria da competição; e teoria do nicho.

A teoria da dependência de recursos se caracteriza pelo ambiente como fonte de recursos escassos e essenciais à sobrevivência da organização, ou seja, as organizações podem tornar-se dependentes de outras, esforçando-se para adquirir controle para minimizar sua dependência (DAFT, 1999).

Grandori e Soda (1995) organizam e revisam a vasta literatura sobre redes interorganizacionais com o objetivo de avaliar a importância das formas correntes de rede, os mecanismos organizacionais que as sustentam, as variáveis principais que têm sido mostradas para influenciar as redes emergentes. De acordo com Cunha (2002), a perspectiva de redes cooperativas é alternativa que surgiu para a teoria de dependência de recursos.

Outra contribuição teórica é apresentada pela perspectiva das redes sociais. De acordo com esta perspectiva, amplia-se o escopo da análise organizacional, abrindo as portas para a identificação e o estudo dos relacionamentos que as organizações desenvolvem no ambiente, bem como alternativa para integração dos diversos níveis de análise (CUNHA, 2002).

De acordo com Grandori e Soda (1995), a perspectiva estratégica, a partir da apropriação e ajuste de alguns argumentos de diversas áreas como economia, sociologia e psicologia social, utiliza muitas ferramentas de análise disponíveis dessas áreas, selecionando o que há de melhor nelas, visando a uma melhor posição da organização em face do ambiente.

Sob a ótica da teoria institucional, a organização possui duas dimensões: técnica e institucional. A dimensão técnica desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho. Por sua vez, a dimensão institucional se constitui pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações

legitimidade e suporte contextual. Logo, as organizações são submetidas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional e são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação às exigências sociais. (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA E FERNANDES, 1999, p. 113).

Prosseguindo com a perspectiva institucional, Weymer e Machado-da-Silva (2005) verificaram como as relações interorganizacionais entre 39 organizações do setor portuário da cidade de Rio Grande/RS afetavam as ações estratégicas dessas organizações, em face de pressões ambientais de natureza isomórfica. Encontraram como resultado que os processos em que as relações são estabelecidas permitiram identificar alguns elementos centrais que propiciaram a formação de estruturas institucionais estáveis, porém sujeitas a mudança.

Ring e Van de Ven (1992) tratam da forma como se estruturam os relacionamentos cooperativos entre as organizações, com base na Economia dos Custos de Transação. Eles procuram demonstrar quais são as forças que levam as organizações a buscar relações cooperativas com outras organizações e que mecanismos estão disponíveis para governar estes tipos de relações interorganizacionais.

Os textos analisados por Begnis, Pedrozo e Estivalete (2005) apresentam predomínio da abordagem teórica da Economia dos Custos de Transação, em que apontam vantagens, em termos de redução de custos de transação dos arranjos cooperativos, em face dos relacionamentos competitivos interfirmas.

Cunha e Carrieri (2003) observam que, nos dados analisados pelos seus estudos sobre relações interorganizacionais, predominam as características organizacionais e seus relacionamentos para criação, gerenciamento, manutenção e fracassos nas ligações entre organizações, envolvendo a descrição do relacionamento, os motivos de sua formação e a escolha dos parceiros.

Galaskiewicz (1985) apresenta outra perspectiva teórica, ao considerar que as relações interorganizacionais (RIOs) ocorrem em três arenas diferentes: arenas de procura e alocação de recursos, defesa política, e legitimação organizacional.

No estudo interno das arenas das RIOs de procura e alocação de recursos, analistas têm focado na dependência de poder e nos problemas de superação das incertezas ambientais. No estudo interno das arenas das RIOs de defesa política, estudantes têm dado atenção especial à formação da coalizão e esforços de ação coletiva. No estudo interno das arenas das

RIOs de legitimação organizacional, analistas têm examinado esforços organizacionais em identificar comunidades altamente legítimas e/ou símbolos sociais.

2.2.3 Condicionantes de RIOs

Baseado numa integração da literatura de RIO de 1960 até o presente, seis contingências críticas de formação do relacionamento são propostas como condicionantes generalizáveis das RIOs: necessidade legal; assimetria; reciprocidade; eficiência; estabilidade; e legitimidade. Essas contingências são as causas que provocam, motivam ou mantêm as organizações para estabelecerem RIOs (OLIVER, 1990).

Whetten e Leung (1979) apresentam outros condicionantes que estabelecem as relações interorganizacionais, servindo de instrumento para realização dos objetivos organizacionais: a forte necessidade que as organizações têm em ser seletivas na escolha dos parceiros para suas relações interorganizacionais; a oportunidade em estabelecer e interromper livremente os relacionamentos com outras organizações; a existência de um mecanismo de tomada de decisão apropriado.

Embora cada condicionante precedente possa ser causa suficiente e separada de formação da relação interorganizacional, essas contingências podem interagir ou ocorrer ao mesmo tempo, quando a organização decide estabelecer ou manter uma RIO (OLIVER, 1990).

A necessidade por conformidade perante solicitações legais ou regulatórias pode ser razão suficiente para uma organização estabelecer uma RIO. Contudo, na medida em que se ampliam as relações de comando, também se espera lidar com a satisfação de outras solicitações e expectativas organizacionais.

Dentre algumas interações dos condicionantes, Oliver (1990) demonstra que a assimetria e reciprocidade poderão interagir, quando as relações cooperativas são formadas para o propósito de exercer poder sobre qualquer terceira organização ou outros membros de ambiente de tarefa da organização.

Pode-se constatar que o motivo para interagir seja inicialmente recíproco; mas isto pode mudar em direção à assimetria, se conflitos se desenvolvem; alternativamente, as RIOs podem ser caracterizadas, a princípio, por processos de barganha e negociação, quando cada

organização tenta segurar poder e controle. Assim, elas podem desenvolver um relacionamento recíproco, quando um compromisso aceitável mutuamente é realizado

Demonstram-se de forma separada, para fins didáticos e analíticos, os seguintes condicionantes, conforme concepção da Oliver (1990).

1. Necessidade Legal

Uma organização freqüentemente estabelece ligação ou troca com outras organizações para realizar uma necessidade legal ou solicitação regulatória. Mandatos de altas autoridades, agências governamentais, legislação, ou entidades de regulação profissional podem prover o impulso para RIOs que, de outra forma, não teria ocorrido voluntariamente (OLIVER, 1990).

Abordagens de troca e dependência de recursos para RIOs enfatizam interações voluntárias e contingentes de cooperação entre organizações; essas abordagens têm recebido a maior atenção teórica e empírica.

A partir dessas considerações preliminares, além da revisão da literatura sobre os aspectos condicionantes para a formação e manutenção das RIOs no contexto das organizações do Terceiro Setor, verifica-se que determinadas leis promoveram mudanças estruturais e conjunturais nas organizações do Terceiro Setor. Como exemplo pode-se citar algumas leis, como: Lei nº 8.069/1990, Estatuto da Criança e do Adolescente; Lei nº 9.394/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; Lei nº 10.097/2000, Lei de Aprendizagem; Lei nº 9.637/1998, Qualificação de entidades sociais como Organização Social; Lei nº 9.790/1999, Qualificação de entidades sociais como Organização Social de Interesse Público.

2. Assimetria

A contingência de assimetria refere-se às relações interorganizacionais estimuladas pelo potencial de exercer poder ou controle sobre qualquer organização ou seus recursos. Tem sido discutido que poder interorganizacional é função de tamanho da organização, controle sobre as regras, habilidade para escolher uma estratégia “não feita”, efetividade de estratégias coercivas, e concentração de “entradas” (OLIVER, 1990).

De acordo com Oliver (1990), teorias de economia política, dependência de recursos, hegemonia de classes e elitismo e controle financeiro atribuem motivos de poder e controle para o estabelecimento das RIOs. Os ambientes interconectados dentro dos quais as organizações operam são suposições para representar as arenas políticas ou de negociação que

são caracterizadas por injustiça, distorção de informação, manipulação, coerção, desequilíbrio ou conflito.

Diversos estudos empíricos têm adotado uma perspectiva de poder, influência ou conflito sobre as RIOs, embora a maioria desses estudos não tenha explicitamente testado o poder como um motivo na formação do RIO.

Uma constatação para este condicionante pode ocorrer de forma inerente no plano perceptivo dos dirigentes das organizações, como é o caso do processo de avaliação de resultados, visto de uma maneira distorcida, na maioria dos casos, como ação fiscalizadora, de controle, que pode resultar em corte de verbas ou no fim de determinado programa.

3. Reciprocidade

Uma proporção considerável da literatura sobre RIOs, implicitamente ou explicitamente, assume que a formação do relacionamento é baseada na reciprocidade. Motivos de reciprocidade enfatizam cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, mais do que dominação, poder e controle. De acordo com essa perspectiva, os RIOs ocorrem com o propósito de perseguir os objetivos ou interesses comuns ou mutuamente benéficos (OLIVER, 1990). A cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações são fundamentadas na efetiva troca de experiências e informações, na intenção de compartilhamento mútuo nos quais geram ganhos efetivos para ambas organizações envolvidas na relação interorganizacional.

Segundo Oliver (1990), o modelo de reciprocidade de RIOs é teoricamente enraizado na teoria de troca, e este é também consistente com a teoria de capital financeiro de relações intercorporativas.

Duas suposições fundamentam a abordagem para os RIOs baseadas nas contingências de reciprocidade. Na primeira, recursos escassos podem induzir a cooperação, mais do que a competição. De acordo com a segunda, o processo de formação da relação tipicamente será caracterizado pelo equilíbrio, harmonia e sustentação mútua, mais do que coerção, conflito e dominação.

Pode-se constatar que boa parte, se não a maioria das organizações inseridas neste contexto, não possui uma estratégia definida para captar recursos, o que compromete o seu desempenho financeiro e a sua própria sobrevivência. Tais recursos provêm de fontes como recursos governamentais, renda gerada pela venda de produtos ou serviços e recursos captados através de doações. Portanto, a necessidade de captação de recursos, por meio de um

cenário crítico de fontes de financiamento voláteis, podem justificar-se como fator condicionante da formação e manutenção de relações interorganizacionais, o que, por sua vez, proporciona proventos de imagem para as fontes financiadoras, como é o caso de empresas que desenvolvem programas de responsabilidade social.

4. Eficiência

As contingências de eficiência são orientadas mais internamente do que de forma externa. Nessa situação, a formação de uma RIO é estimulada pela tentativa da organização melhorar suas relações internas de input/output, não pela necessidade de conformidade de uma sentença, de uma jurisdição maior, ou pelo desejo de exercer poder e controle sobre recursos externos, ou até mesmo pela vontade de perseguir benefícios interorganizacionais recíprocos (OLIVER, 1990).

A perspectiva do custo de transação de Williamson é consistente com o argumento de que a eficiência é um determinante fundamental de RIOS.

Entidades sociais que se beneficiam de produtos doados seja por indivíduos seja instituições privadas ou públicas, geralmente por meio de brechós ou eventos específicos, como bingos, podem gerar melhorias no seu desempenho financeiro na vendas de tais produtos. Portanto este condicionante pode ser observado na obtenção de vantagens unilaterais que proporcionam ganhos instrumentais ou econômicos para a organização de Terceiro Setor.

5. Estabilidade

Na literatura sobre RIOS, a formação de relações freqüentemente têm sido caracterizada como resposta adaptativa ao ambiente incerto. A incerteza ambiental é gerada pela escassez de recursos e pela falta de conhecimento perfeito acerca das oscilações ambientais, disponibilidade de troca de parceiros, e taxas disponíveis de troca de um campo interorganizacional (OLIVER, 1990).

Para Oliver (1990), a incerteza estimula organizações a estabelecer e gerenciar relacionamentos para alcançar estabilidade, previsibilidade e fidelidade nas suas relações com outras. Nesta perspectiva, as RIOS servem como estratégias para prevenir, prever, ou absorver a incerteza, a fim de conseguir um padrão confiável do fluxo e das trocas de recursos.

O fato de as organizações do Terceiro Setor estar insertas em conselhos municipais ou estaduais e participarem de encontros ou eventos de caráter informativo ou deliberativo ou

fóruns temáticos pode se configurar como condicionante de estabilidade. Pode-se verificar como fórum temático o caso das Mostras de Ação Voluntária, evento promovido anualmente pelo Centro de Ação Voluntária de Curitiba, que reúne diversos setores da sociedade, com o intuito de trocarem informações e experiências do universo de dificuldades e incertezas que permeiam o Terceiro Setor.

6. Legitimidade

O aprimoramento da legitimidade organizacional tem sido citado como um motivo significativo na decisão de as organizações conectarem-se. A teoria institucional sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre organizações para justificarem suas atividades ou *outputs*. Estas pressões motivam organizações a aumentarem sua legitimidade para mostrarem-se de acordo com normas, regras, crenças prevaletentes, ou expectativas do “público” externo (OLIVER, 1990).

O estabelecimento de RIOs para o propósito de crescimento de legitimidade pode-se originar de motivos de uma organização para demonstrar ou melhorar sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com normas prevaletentes em seu ambiente institucional.

O fato de uma organização do Terceiro Setor se beneficiar de instalações físicas de algumas instituições representativas, além de outros benefícios, como é o caso da Federação de Indústrias do Paraná (FIEP), que disponibiliza as suas instalações, algumas salas que são utilizadas como escritório para algumas organizações de Terceiro Setor. Pode-se considerar como condicionante de legitimidade, pois tal situação pode gerar outras parcerias e relacionamentos, por estas organizações terem o prestígio ou *status* de contar com o respaldo institucional de determinada instituição representativa.

2.3 TERCEIRO SETOR

Nesta seção são apresentados alguns conceitos e as múltiplas terminologias do Terceiro Setor. Em seguida, verifica-se a necessidade da discussão e menção sobre a origem e formação do Terceiro Setor no Brasil, com o intuito de conhecer a realidade em que este estudo se propõe investigar. Consoante os objetivos traçados neste trabalho, busca-se discutir e apresentar, nas subseções finais, o conteúdo estratégico e as relações inteorganizacionais encontradas na literatura específica sobre organizações do Terceiro Setor.

2.3.1 Conceitos e terminologias do Terceiro Setor

Várias denominações têm sido dadas – e usadas indiscriminadamente – para certo grupo de organizações que surgem no seio da sociedade civil: organizações sem fins lucrativos; voluntárias; não-governamentais; público não-estatal; economia social; setor de caridade; setor filantrópico; Terceiro Setor – termo mais usado no Brasil (ALVES, 2002; COELHO, 2000; MORRIS, 2000; BRESSER-PEREIRA, GRAU, 1999; FALCONER, 1999; SALAMON, 1997).

Essas denominações variam conforme o propósito ou interesse de quem a utiliza, como é o exemplo do trabalho de Bresser-Pereira e Grau (1999). Estes autores utilizam a expressão “público não-estatal” para se referir a organizações ou formas de controle “públicas”, porque estão voltadas ao interesse geral; são “não-estatais”, porque não fazem parte do aparato do Estado, seja porque não utilizam servidores públicos ou porque não coincidem com os agentes políticos tradicionais.

Coelho (2000) afirma que ao procurar certa precisão terminológica, observa-se que essas denominações, apesar de serem frequentemente utilizadas para um mesmo objeto, podem significar coisas diferentes. A denominação organização social, por exemplo, é um enunciado elíptico. Segundo Modesto (2001), denominam-se sinteticamente organizações sociais as entidades privadas, fundações ou associações sem fins lucrativos, que usufruem do título de organização social.

Outra denominação que se assemelha à das organizações sociais, criada pela lei nº9.790/99, é a de organizações da sociedade civil de interesse público (FERRAREZI, 2002). Essas denominações representam nova estratégia para estimular parcerias de entidades privadas sem fins lucrativos com o poder público em serviços sociais livres à ação privada, fomentando a participação cidadã voluntária na esfera “pública” (estatal).

Seguindo essa mesma abordagem conceitual, outro termo ou expressão, que pode ter significado e origem distinta, seria a de “novos movimentos sociais”. A expressão “novos movimentos sociais” constitui uma “designação residual e vaga com que se pretende dar conta de um vastíssimo conjunto de organizações que não são nem estatais nem mercantis, ou seja, organizações sociais que, por um lado, sendo privadas, não possuem fins lucrativos e, por outro lado, sendo animadas por objetivos sociais, públicos ou coletivos, não são estatais” (SANTOS, 1999).

Conforme mencionado anteriormente, merece atenção a discussão de alguns autores

sobre o termo mais usado no Brasil – Terceiro Setor. Essa expressão, entre todas as expressões em uso, é o termo que vem encontrando maior identificação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas, segundo Fernandes (1994), à produção de bens públicos, como a conscientização para os direitos da cidadania ou a prevenção de doenças transmissíveis.

Fernandes (1994) ainda sugere que a idéia de um “terceiro setor” supõe o “primeiro” e o “segundo”. Nesta medida, faz referência ao Estado, agente público com finalidade pública, e ao mercado, agente privado com finalidade privada. A referência, no entanto, é indireta, obtida pela negação: “nem governamental, nem lucrativo”. Em termos explícitos e positivos, o conceito designa simplesmente um conjunto de iniciativas particulares com um sentido público: conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Genericamente, a literatura agrupa, nessa denominação, todas as organizações privadas, sem fins lucrativos, e que visam à produção de um bem coletivo (COELHO, 2000). Sendo assim, o Terceiro Setor é um grupo de agentes de natureza privada que exercem atividades de finalidade pública (FERNANDES, 1994), conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4. Caracterização dos setores.

AGENTES	FINS	<i>SETOR</i>
Públicos	Públicos	Estado (Primeiro Setor)
Privados	Privados	Mercado (Segundo Setor)
Privados	Públicos	Terceiro Setor

Fonte: adaptado de Fernandes (1994).

Alves (2002) aponta que o “Terceiro Setor” é um termo guarda-chuva em que se incluem vários tipos de organizações e no qual, ao mesmo tempo, se incluem também diferentes marcos teóricos. Salamon (1997) destaca que o Terceiro Setor pode apresentar-se de três formas: como idéia; como ideologia e como realidade.

Diante das diversas formas de conceituação ou concepção para estas organizações de agentes privados com finalidade pública que se configuram no Terceiro Setor, este estudo busca alinhar o que foi apresentado pelos autores desta literatura, utilizando os critérios propostos pelo IBGE (2004) de enquadramento para as organizações do Terceiro Setor. Segundo esta instituição, para se definir, caracterizar ou enquadrar uma organização sem fins lucrativos, que por sua vez seja do Terceiro Setor, esta deve enquadrar-se em cinco critérios

ou requisitos.

- (i) Privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado.
- (ii) Sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podem até gerá-los desde que aplicados nas atividades fins.
- (iii) Institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas.
- (iv) Auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades.
- (v) Voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas: a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

2.3.2 Origem e formação do Terceiro Setor no Brasil

A expressão “Terceiro Setor” começou a ser usada nos anos 70 nos EUA para identificar um setor da sociedade em que atuam organizações sem fins lucrativos, voltadas para a produção ou a distribuição de bens e serviços públicos. Foi recortado no conjunto das idéias da economia clássica, para a qual a sociedade é dividida em setores, de acordo com as finalidades econômicas dos agentes sociais, entendidos como agentes de natureza jurídica pública e agentes de natureza jurídica privada (SMITH, 1991; WEISBROD, 1988).

No Brasil, com a redemocratização do país, a partir dos anos 80, ocasionando a falência do Estado interventor, cresce a participação e atuação das organizações do Terceiro Setor. (FERNANDES, 1994; FALCONER, 1999; MELO NETO; FROES, 1999; ALVES, 2000; BAVA, 2000; IBGE, 2004). A partir dos anos 90 cresce a discussão e debate sobre o Terceiro Setor nas universidades brasileiras, particularmente nas escolas de Administração, com o surgimento de alguns centros de estudo como na Fundação Getúlio Vargas (Centro de Estudos do Terceiro Setor – CETS, criado em 1994) e na Universidade de São Paulo (Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor - CEATS, fundado em 1998).

Diante dessas considerações acerca do surgimento do termo e do envolvimento acadêmico na discussão dessa temática, verifica-se, ainda, que a transferência crescente das políticas sociais para o poder local (qualquer comunidade ou grupos sociais organizados de forma associativa), ou seja, a articulação da sociedade civil em torno de organizações que

representam os seus anseios e interesses; a institucionalização de alguns movimentos sociais; o investimento dos organismos internacionais, órgãos multilaterais, bilaterais, entre outros, em projetos e iniciativas promovidas no âmbito da sociedade civil, configuram-se em um cenário no qual o Terceiro Setor emergiu como alternativa viável para os problemas sociais.

Conforme esse cenário, pode-se constatar que a emergência do Terceiro Setor representa, em tese, uma mudança de orientação profunda e inédita no Brasil no que diz respeito ao papel do Estado e do Mercado e, em particular, à forma de participação do cidadão na esfera pública. Isto tem levado à aceitação crescente da ampliação do conceito de público como não exclusivamente sinônimo de estatal: “público não-estatal” (FALCONER, 1999).

Salamon (1998) aponta que quatro crises e duas mudanças revolucionárias convergiram, tanto para limitar o poder do Estado quanto para abrir o caminho para esse aumento na ação voluntária organizada. Esses processos decorreram entre as décadas de 60 a 80.

O primeiro desses impulsos é a percebida **crise do moderno *welfare state***, com o reduzido ritmo de crescimento econômico global, afetando a redução dos gastos sociais. Acompanhando a crise do *welfare state* está a **crise do desenvolvimento**, proveniente dos choques do petróleo. Uma **crise ambiental global** também estimulou muitas iniciativas privadas. A quarta crise decorre do **fracasso do socialismo** que conduziu à busca de novas formas de satisfazer necessidades sociais e econômicas, como o estímulo à criação de empreendimentos cooperativos.

Além dessas quatro crises, dois movimentos de mudanças estruturais também explicam o recente crescimento das organizações do Terceiro Setor. A **revolução das comunicações**, como a disseminação do computador, que favoreceu o incremento de taxas de alfabetização e educação, tornando-se mais fácil às pessoas organizarem-se e mobilizarem-se. Por fim, o **crescimento econômico**, durante a década de 60 e início da década de 70, permitiu a melhoria de recursos materiais e engendrou várias novas expectativas populares.

Outra consideração importante sobre a origem e formação do Terceiro Setor no Brasil é destacada por Lizuka e Sano (2004). Eles relatam que o aumento no número de iniciativas em diversos setores da sociedade, até mesmo na ampliação do número de pesquisas realizadas, não significa a construção de algum consenso nesta temática, mesmo porque não há clareza sobre os conceitos utilizados. Ao mesmo tempo que alguns autores tentavam definir o conceito do Terceiro Setor, outros questionavam, algumas vezes com grande vigor,

as origens, os interesses e as intenções das pessoas em querer disseminarem uma “nova” área, apresentando-a como meio para enfrentar os problemas sociais e econômicos.

A fim de aprimorar o debate e aplicação conceitual do Terceiro Setor, torna-se relevante analisar e discutir, com maior cuidado e profundidade, os propósitos da introdução da noção do Terceiro Setor, por meio de autores que possuem visão crítica sobre esta concepção.

Montaño (2002) considera que o “Terceiro Setor” não reúne um mínimo consenso sobre sua origem nem sobre sua composição ou suas características. Tal dissenso é clara expressão de um conceito ideológico que não dimana da realidade social, mas tem como ponto de partida elementos formais e uma apreensão da realidade apenas no nível fenomênico. Sem a realidade como interlocutora, como referência, acaba-se por ter diversos conceitos diferentes.

Seguindo a mesma ótica de Montaño (2002), Andion e Serva (2006) consideram que subjacente à imprecisão conceitual do Terceiro Setor, elaborado por meio de uma lógica negativa, se colocam claramente os pressupostos da ideologia neoliberal. Tais pressupostos retiram a dimensão política e defendem uma harmonia no campo de interação das organizações da Economia Social. Dessa forma, o potencial de mudança político-institucional que acompanha a afirmação da sociedade civil organizada (justamente pela sua diferenciação do Estado e do setor privado) é sutilmente negado, reforçando-se a categorização de um terceiro setor percebido a reboque dos dois primeiros.

Morris (2000) acrescenta a esta discussão a consideração de que estudos comprovam que a definição não se pode acomodar diante da diversidade institucional de períodos mais antigos e que não produzem distinção setorial significativa.

Outra consideração, referente a esse debate, é apresentada por Fernandes (1997). Esse autor menciona que o conceito do Terceiro Setor existe no âmbito do discurso e na medida em que as pessoas reconheçam o seu sentido num texto ou numa conversação. Considera que ainda é cedo para saber se vai vingiar, mas vale a pena discuti-la, pois carrega implicações que a todos importam.

Conforme a visão crítica dos autores supracitados, pode-se constatar em determinados autores que essa apreciação crítica fomenta a sustentação de outra perspectiva teórica que embasa as organizações sociais, conhecida como Economia Solidária. Para França Filho (2001) as diferenças que envolvem o Terceiro Setor e a Economia Solidária estão

relacionadas a construção de um discurso próprio. Tais discursos vinculam-se aos seus contextos específicos de realidade.

Por fim, Pinto (2003) apresenta uma visão ampla e esclarecedora das ações empreendidas na área social, com seus respectivos atores e papéis sociais, conforme se evidencia na figura abaixo. Conforme esta figura, em consonância com alguns autores que relatam a formação do Terceiro Setor, pode-se constatar que as ações desenvolvidas por este setor são complementares às realizadas pelas empresas e pelo governo.

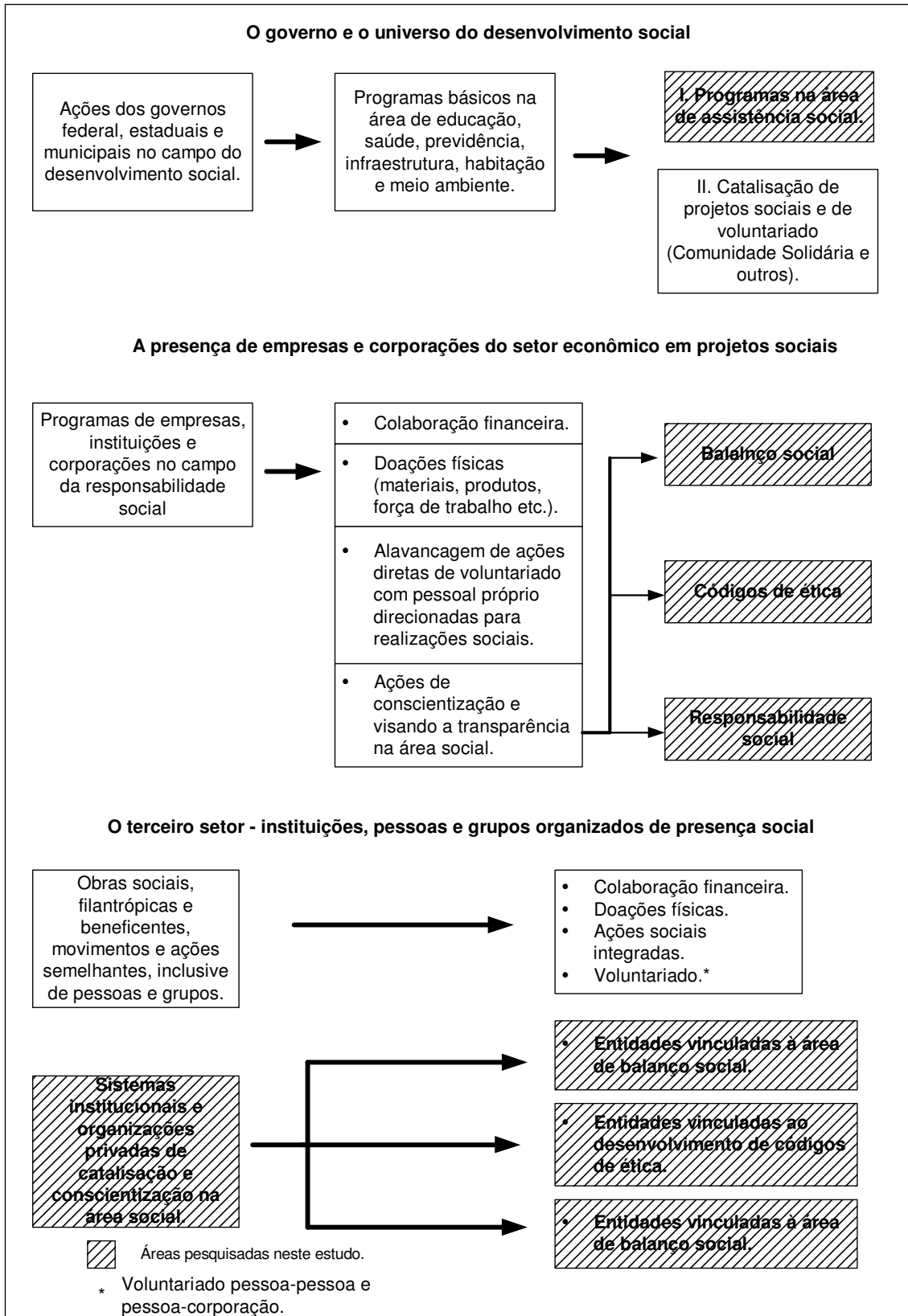


Figura 4. Atores e papéis sociais.

Fonte: Pinto, Luiz Fernando da Silva (2003).

2.3.3 Conteúdo Estratégico no Terceiro Setor

Conforme exposto em seção sobre conteúdo estratégico, demonstrado de forma abrangente, o principal foco das investigações que envolvem esta temática está no efetivo posicionamento da organização em relação ao seu ambiente, além da questão de acesso aos recursos da organização e do seu desempenho ou resultado. Nesta seção busca-se apresentar alguns aspectos e discussões tratados na literatura de forma subjacente, pelo fato de se esbarrar em uma produção acadêmica ainda incipiente sobre os principais elementos que compõem o conteúdo estratégico das organizações do Terceiro Setor.

Para Hatten (1982) a identificação, avaliação e reformulação da estratégia para a organização não lucrativa decorre da adaptação desenvolvida dos preceitos concernentes à administração estratégica corporativa. Esta autora considera a administração estratégica como o processo que determina e mantém um conjunto viável de relações entre a organização e o ambiente. Por sua vez este conjunto de relações pode ser considerado como indicativo ligado a um dos elementos constitutivos do conteúdo estratégico: contexto variável.

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

- De acordo com a definição de Kotler (1978), demonstrado em seção precedente (2.1.2) sobre conteúdo estratégico, os produtos considerados em organizações do Terceiro Setor se constituem por meio de serviços. Estes, por sua vez, podem ser verificados particularmente nos programas e projetos que este tipo de organização desenvolve.
 - Programas e Projetos: Consistem em intervenções sistemáticas, planejadas com o objetivo de atingir uma mudança na realidade social (CANO, 2002).
- O contexto variável ou o ambiente das organizações do Terceiro Setor podem ser considerados todos os relacionamentos que elas desenvolvem e que influenciam os outros elementos constituintes do seu conteúdo estratégico.
- Os mercados de uma organização social referem-se, particularmente neste estudo, ao público atendido, bem como organizações congêneres, organização com as quais se relacionam: enfim, seus *stakeholders*.

- Os resultados podem ser definidos de forma mais apurada para as organizações sociais, como sendo os resultados alcançados, o valor obtido para o público alvo da organização, bem como para seus *stakeholders* de forma geral. Estes resultados serão objeto de investigação enquanto proveniente da relação entre serviços e públicos atendidos. Tais elementos podem ser visualizados conforme figura 5 abaixo:

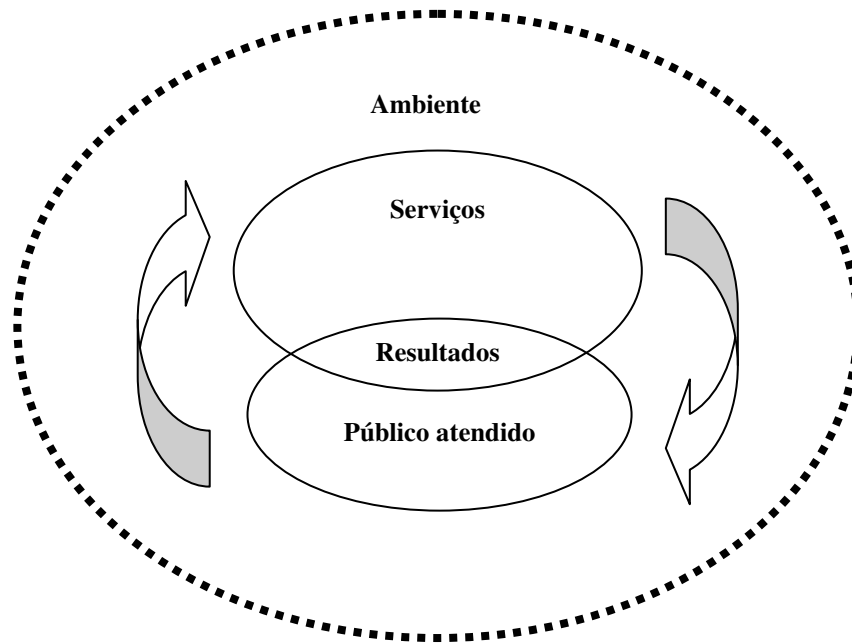


Figura 5. Elementos do Conteúdo Estratégico em Organizações do Terceiro Setor.

Fonte: elaborado pelo autor.

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

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

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

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

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

2.3.4 RIOs no Terceiro Setor

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

Diante da diversidade de temas, termos e assuntos tratados na literatura acadêmica, o presente estudo se propõe verificar a influência dos condicionantes do relacionamento interorganizacional no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações do Terceiro Setor atuantes na área de educação do Estado do Paraná. Busca-se verificar, de forma específica, os condicionantes das relações interorganizacionais entre Organizações do Terceiro Setor e o Estado, bem como com o Mercado (Empresas), conforme figura abaixo.

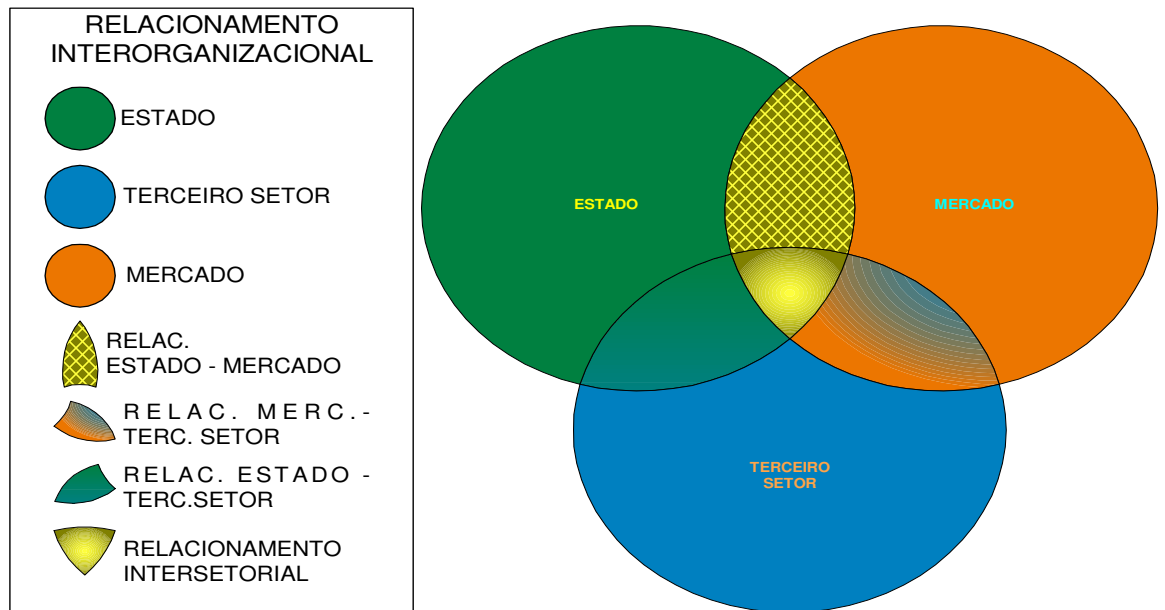


Figura 6. Relacionamento Interorganizacional

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Com base no objeto proposto pelo presente estudo, pode-se verificar um emaranhado campo de discussões e temas sobre as relações interorganizacionais, particularmente na literatura do Terceiro Setor, como relacionamentos específicos entre Terceiro Setor e Estado, ou entre empresas, com determinados conceitos; são tratados de forma similar, embora outros autores trabalhem alguns conceitos de forma oposta, como é o caso dos termos alianças e parcerias (ALIANÇA CAPOAVA, 2005).

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

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

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

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

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

Outra forma de relacionamento entre o Estado e as Organizações do Terceiro Setor surgiu com a Lei n.9.790/99, conhecida atualmente como Lei do Terceiro Setor, que qualifica as associações civis, assim como as fundações como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Além dessa qualificação é instituído também o Termo de Parceria. Estas OSCIPS possuem um benefício em relação a outras formas jurídicas ou contratuais de organizações sociais, que seria a remuneração dos dirigentes (ALVES, 2000).

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

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

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

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

No estágio filantrópico, a natureza do relacionamento e o envolvimento entre as organizações geralmente se limita a pedidos de doação de recursos. De outra forma, no estágio transacional o comprometimento é mais ativo e o fluxo de valor passa a ter caráter de mão dupla. O quadro 5 sintetiza as principais características desses estágios.

Quadro 5. Continuum da Colaboração – Características principais dos Relacionamentos

	Filantrópico	Transacional	Integrativa
Mentalidade de cooperação	Síndrome de gratidão e da caridade. Colaboração mínima nas atividades	Mentalidade de parceria. Maior entendimento e confiança mútua	Mentalidade coletiva em vez de individual.
Alinhamento estratégico	Mínima compatibilidade requerida, além do interesse comum em uma área específica	Coincidência de missão e valores.	Ações estratégicas significativas. Missões e valores compartilhados.
Valor da cooperação	Transferência pontual de recursos. Intercâmbio desigual.	Intercâmbio de competências e recursos. Projetos de âmbito e	Projetos identificados e desenvolvidos em todos os níveis da

		risco limitados.		organização.
				Investimentos conjuntos para 'retorno' mútuo.
Administração do relacionamento		Integrantes corporativos com ligação mínima com a causa.	Relacionamentos pessoais por toda a extensão das organizações.	Relacionamentos pessoais profundos em toda a organização.
		Expectativas mínimas de desempenho.	Expectativas de desempenho explícitas.	Integração organizacional, incluindo compartilhamento de recursos. Incentivo para estimular parcerias.

Fonte: adaptado pelo autor.

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

2.4 EDUCAÇÃO INFANTIL

Durante muitos anos empregaram-se vários termos para designar as instituições encarregadas de cuidar e educar crianças com faixa etária de 0 a 6 anos, sendo mais comuns: educação pré-escolar, pré-escola, pré-primário, centro pré-escolar, escola maternal, jardim de infância, parque infantil, creche e educação infantil (FONSECA, 2004; SOUSA, 2006). Tal fato constatou-se no mapeamento das organizações de Terceiro Setor, que atuam na área de Educação Infantil, no Estado do Paraná.

Ao entrar em contato com estas organizações, muitas delas não afirmavam com precisão de que forma elas se enquadravam com qualquer um dos termos citados anteriormente. Portanto, para esta pesquisa, identificam-se as organizações de Terceiro Setor que atuam na área de Educação Infantil como Centros de Educação Infantil (CEIs). Esta denominação é direcionada, geralmente, às instituições que atuam com crianças de 0 a 6 anos e pode ser constatada principalmente nas secretarias municipais de educação, que as

identificam desta forma, diferenciando das mantidas pelo município com o termo Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIs).

Diante da miscelânea conceitual na adoção de termos para as entidades que atuam na área de Educação Infantil, conforme o artigo 20 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), as organizações que fazem parte desta pesquisa enquadram-se nos três últimas categorias seguintes.

- (i) Particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo.
- (ii) Comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, incluindo cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade.
- (iii) Confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem à orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior.
- (iv) Filantrópicas, na forma da lei.

Assim, esta seção busca apresentar breve panorama histórico da formação e consolidação da política de educação brasileira, particularmente da educação infantil e seus CEIs, em caráter explicativo, mas não conclusivo, especificando informações colhidas por meio de levantamento de diversas fontes de dados secundários da área de educação, selecionando as idéias, consideradas na visão do pesquisador, mais significativas com o propósito deste estudo. Portanto tal levantamento se faz necessário nesta pesquisa, para que se possa compreender um pouco melhor o objeto de estudo que esta pesquisa se propõe investigar. No final desta seção, apresenta-se algumas particularidades da gestão da educação infantil.

2.4.1 Breve Contexto Histórico da Educação no Brasil

Para tentar compreender os avanços ou retrocessos da educação brasileira, principalmente do fenômeno em que esta pesquisa está inserida (educação infantil,

organizações não governamentais, relações interorganizacionais), torna-se importante resgatar alguns breves momentos da sua história, não com o intuito de demarcar, de forma cronológica, todos os principais acontecimentos, mas demonstrar de que forma as organizações inseridas no objeto de estudo desta pesquisa surgiram e ressaltar a sua importância na formação e consolidação da política pública educacional do país e de que forma as relações interorganizacionais se apresentam como fator preponderante e influenciador no conteúdo estratégico e nos resultados destas organizações.

A história da educação no Brasil iniciou-se em 1549, com a vinda dos jesuítas que aqui aportaram em companhia do primeiro governador-geral, Tomé de Souza (AZANHA, 2004; HAIDAR, 2004). A partir de então, e por mais de duzentos anos, o cenário educacional brasileiro ficou praticamente entregue aos padres da Companhia de Jesus. Os jesuítas dedicaram-se fundamentalmente em atividades de catequese, instrução e educação dos nativos e das pessoas que iniciavam o processo de colonização do país.

Seguindo na cadência do processo histórico da educação brasileira, porém em outro período, Azanha (2004) verifica que o quadro social, político e econômico na década de 1920, com a continuidade significativa das correntes imigratórias, a urbanização, as insatisfações políticas represadas desde a Proclamação da República e a intensificação das tensões entre a industrialização nascente e as crises do comércio cafeeiro foram altamente propícios para que a questão educacional se impusesse como de interesse coletivo e de salvação nacional.

Nesse cenário, Azanha (2004) ainda menciona que apareceram diversos movimentos sociais, ligados ou não aos partidos políticos, passando a se preocupar com a escola popular, a sua reforma e a sua disseminação. Contudo a atuação e participação de tais movimentos sociais podem considerar-se de natureza assistencial, como as ações desenvolvidas por instituições religiosas que possuíam ainda grande impacto na sociedade, porém com desempenho questionável, por não terem o caráter de real transformação da realidade. Outra parcela dos movimentos sociais da época possuía caráter eminentemente político-ideológico, questionando ou contrariando a lógica vigente.

Para Souza (2005), o atraso educacional brasileiro certamente tem suas raízes na formação histórica do país, remontando ao período colonial, conforme mencionado anteriormente. Contrariamente ao que ocorreu em outras partes do Novo Mundo, o colonialismo português prestava pouca atenção ao tema da educação e da instrução pública, tratando-a de forma paliativa e em áreas como a educação infantil, conduzindo de forma assistencialista. Souza (2005) ainda comenta que na América do Norte, as colônias que se

estabeleceram na Nova Inglaterra revelaram, desde o começo a preocupação com a educação básica e mesmo com o ensino avançado.

Tal fato pode ser verificado, conforme menciona Souza (2005), como na criação do Harvard College em 1636 pela Corte Geral de Massachusetts, 16 anos depois da chegada dos primeiros colonizadores. Já a Universidad de San Marco, a primeira universidade da América, foi fundada em 1551 em Lima, no Peru, revelando uma política da América espanhola diversa da que prevaleceu no mundo português. De acordo com esse autor, somente a partir de 1930, com a criação do Ministério da educação, passa a existir no país uma política educacional consistente. Em relação à educação infantil, naquele histórico ano de 1930 somente duas em cada dez crianças freqüentavam a escola no Brasil (SOUZA, 2005).

Pode-se verificar que a educação infantil também é fruto de um processo histórico tanto do ponto de vista social quanto político-pedagógico (ZENKER, 2004). De acordo com esse autor, no início do século XX, houve as primeiras reivindicações de trabalhadores por creches nas fábricas. Na década de 1950, o avanço da industrialização e a entrada de mulheres da classe média no mercado de trabalho contribuíram significativamente para o aumento da procura por serviços que atendessem a crianças pequenas. Decorrentes desse processo, no início da década de 1980, começam os primeiros indícios para adoção de uma conduta da educação infantil vinculada mais aos preceitos da educação do que ao da assistência social (KUHLMANN JR., 2000). No entanto, tal fato não significa a ausência do embate entre os preceitos da educação e assistência social (HADDAD, 2006; KUHLMANN JR, 2000; SOUSA 2006).

Em tempos recentes, final da década de 1990 até o presente momento, o processo de consolidação da política de educação no país, particularmente da educação infantil, teve forte aparato em questões legais e normativas que condicionaram o comportamento das organizações inseridas neste cenário (CAMPOS, 2005; FONSECA, 2004; GUIMARÃES, 2005; OLIVEIRA, 2005; SOUSA 2006). A preocupação ou interesse na consolidação da política pública de educação brasileira, por meio de questões legais e normativas, advém justamente do seu processo histórico, vinculado a necessidades prementes da sociedade e seus atores envolvidos, como instituições religiosas ou movimentos sociais, além de pressões para o desenvolvimento socioeconômico da sociedade brasileira.

Seguindo na linha argumentativa e cronológica em relação aos aspectos de política pública que envolvem a educação infantil brasileira em tempos recentes, Guimarães (2005) expõe que várias foram as mudanças ocorridas na legislação brasileira, que define a garantia

de atenção às crianças de 0 a 6 anos, configurando-se mesmo, num novo ordenamento legal, iniciado pela Constituição Federal de 1988 e consolidado, por assim dizer, com a promulgação da nova LDB, em 1996. Contudo Campos (2005) acredita que uma característica dos instrumentos legais e das práticas de planejamento que permeiam a educação infantil no Brasil é a opção por diretrizes amplas e a ausência de previsão de mecanismos operacionais efetivos que garantam a aplicação daqueles princípios na realidade, na direção implícita nos objetivos gerais.

Campos (2005) ainda acrescenta que existe um divórcio entre a legislação e a realidade da educação infantil brasileira: a tradição cultural e política sempre foi marcada por essa distância e, até mesmo pela oposição entre aquilo que se encontra de forma estática nas normas e regulamentações e o que de fato é feito ou encontrado na realidade. Segundo o quadro geral que emergiu do estudo de pesquisas empíricas acerca da qualidade da educação nas instituições de educação infantil brasileiras, divulgadas entre 1996 e 2003, há grande distância entre as metas legais e a situação vivida pela maioria de crianças e adultos no cotidiano das instituições de educação infantil (CAMPOS, FULLGRAF, WIGGERS, 2006).

Por sua vez, ao mapear as publicações acadêmicas relativa à educação infantil ou em encontros e participações em eventos desta área, ou até mesmo em diálogos informais com representantes-chaves da área de educação infantil no Estado do Paraná, pôde constatar o cumprimento das normas e regulamentações, estabelecidas pelo Poder Público, nas entidades pesquisadas, porém a existência de uma lacuna entre as exigências e normas da legislação da educação infantil e, do outro lado, a carência de uma série de fatores das entidades pesquisadas para atender tal legislação.

Apesar de o ordenamento legal ter avançado no Brasil, no sentido de conceitos e estabelecimento de direitos para as crianças, a situação da educação infantil ou da infância brasileira, de modo geral ainda não é nada boa, ou mesmo razoável (LEITE FILHO, 2001; FONSECA, 2004; SOUSA, 2006). Para Leite Filho (2001), muito ainda se tem de fazer. Conforme esse autor, educadores, pesquisadores e governantes precisam vigilantemente lutar para assegurar as conquistas já alcançadas “no papel”, mas que não se concretizaram na realidade.

Diante de tal fato, ressalta-se a importância do estudo proposto, pelo fato de a necessidade premente das organizações de Terceiro Setor atuantes da área de educação infantil terem de se adequar às regras e normas estabelecidas pelo Poder Público, assim como pela carência de recursos materiais, humanos e financeiros e legitimação de suas práticas, o

que leva o caráter inerente do desenvolvimento de relações interorganizacionais ou parcerias com outros atores como indivíduos e comunidades.

2.4.2 Particularidades da Gestão das Organizações de Educação Infantil

Com base no breve contexto histórico supracitado, verifica-se que a educação infantil no Brasil está intrinsecamente vinculada a questões legais. A partir da Constituição Federal de 1988, todas as leis voltadas para as crianças – como a Lei de Diretrizes e Bases e o Estatuto da Criança e do Adolescente – inseriram em seus textos termos como gestão democrática e participativa, autonomia (MARCELINO, 2003).

De acordo com a concepção de Marcelino (2003), a gestão participativa envolve, além de educadores e outros funcionários, atores como pais e comunidade e até mesmo outras organizações que estejam interessados na melhoria da entidade educacional. Portanto, pode-se constatar que por mais que os aspectos normativos conduzam uma concepção austera, suas normas e leis permitem e possibilitam o desenvolvimento de relações interorganizacionais.

Ainda conforme os aspectos normativos que permeiam a Educação Infantil, pode-se verificar como uma das competências para o sistema de ensino, nos níveis de Governo Estadual e Municipal, seria articular-se com organizações representativas da sociedade civil: sindicatos, movimentos sociais, organizações não governamentais, visando ao desenvolvimento e à progressiva consistência do campo da Educação Infantil (BRASIL, MEC, SEB, 2006). Por sua vez, conforme os Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil, o Governo Federal não teria a função ou responsabilidade em articular-se com organizações representativas, mas estabelecer diretrizes, objetivos, metas e estratégias para a área. Porém isso não significa que outros órgãos do Governo Federal possam desenvolver relações com organizações não governamentais.

Vale ressaltar que, embora os aspectos normativos sejam determinantes neste segmento da educação, outros fatores são significativos para o seu desenvolvimento, conforme mencionado na seção anterior. O processo de institucionalização da Educação Infantil para a esfera efetiva da educação não se faz mais de forma predominante como acontecia anteriormente de estar vinculada ao arcabouço da assistência social.

Tanto a elaboração das leis como a definição de políticas e ações estabelecidas pelos agentes da Educação Infantil, seja o Poder Público, na formação de diretrizes e parâmetros legais, como as Empresas, por meio de auxílio financeiro, material ou humano, ou as

organizações de Terceiro Setor, cuidando e educando as crianças nas creches e pré-escolas, são elementos indissociáveis e estão imersos num contexto social e político no qual interagem (OLIVEIRA, 2005).

Em face dessas considerações, verifica-se que a produção acadêmica sobre o tema tem aumentado, bem como também a consciência da necessidade de uma política de educação infantil, integrada e articulada nas três esferas de governo: União, Estados e Municípios (CAMPOS, FULLGRAF, WIGGERS, 2006; FONSECA, 2004; SOUSA, 2006; SOUZA, 2005). Para Campos, Fullgraf e Wiggers (2006), esse crescimento da produção de pesquisa e estudos sobre educação infantil é divulgado principalmente em eventos acadêmicos e revistas de educação.

Muitas vezes essas pesquisas resultam de trabalhos realizados no âmbito dos programas de mestrado e doutorado das universidades, outras vezes partindo de iniciativas de Secretarias de Educação ou de organizações não governamentais, que encomendam diagnósticos sobre o atendimento em seus municípios, em seu conjunto esses trabalhos já fornecem dados significativos sobre a qualidade da educação infantil em diversos contextos e sob diferentes aspectos (CAMPOS, FULLGRAF, WIGGERS, 2006).

Entretanto, na concepção de Sousa (2006), os avanços nos estudos e pesquisas, assim como na legislação desse importante segmento da educação, ainda são insuficientes. Faltam principalmente trabalhos que apresentem propostas de gestão realmente comprometidas com a criança brasileira e aplicáveis por administradores municipais. Além, é claro, aplicáveis também aos gestores sociais que atuam neste segmento.

As propostas de gestão comprometida com a criança brasileira, na visão de alguns autores (BERBEL, 2003; CHAVES, 2001; NEIROTTI; POGGI, 2005), percorre o caminho das categorias analíticas desta pesquisa: relações interorganizacionais, conteúdo estratégico e resultados. Para estas categorias analíticas, alguns termos são utilizados de forma similar, como na expressão resultados e com relações interorganizacionais. Resultados, comumente podem ser utilizados, tanto pelas organizações atuantes, como em pesquisas, de forma similar a desempenho, qualidade ou sucesso. Já as relações interorganizacionais são associadas à expressão alianças.

Para Berbel (2003), a estratégia em instituições educacionais consiste na trajetória entre uma situação atual e uma situação final desejada, por meio do envolvimento dos gestores da instituição: mantenedores, direção, coordenadores, educadores, na concepção do

detalhamento das atividades necessárias. Contudo, essa trajetória é desenvolvida sem disciplina ou critério. Geralmente, ocorre uma separação de quem planeja com quem executa. As ações são desenvolvidas na prática, sem preocupação com qualquer referencial técnico.

Em relação ao resultado, outro termo-chave da gestão das organizações atuantes da área de Educação Infantil, de acordo com Berbel (2003), os fatores críticos para os resultados consistem na capacitação dos profissionais; cumprimento do calendário; preocupação com o emocional do aluno; agilidade na disponibilização da informação; excelência nos serviços; clareza e credibilidade dos objetivos educacionais; flexibilidade de gestão; identificação do professor com o aluno; foco no propósito da entidade; infra-estrutura física; localização; tradição; atividades extra-curriculares.

Por fim, as relações interorganizacionais, compreendida também como parceria ou aliança, são concebidas como sendo a articulação de diversos atores, em função de objetivos comuns, que põem à disposição seus recursos humanos, materiais e financeiros, para solucionar problemas e para aprender conjuntamente nesse processo, estabelecendo por consenso as regras do jogo para o desenvolvimento de suas atividades comuns (NEIROTTI; POGGI, 2005).

As relações desenvolvidas por entidades educacionais, desde a esfera individual, passando pela esfera organizacional, podem ser consideradas como uma das questões condicionantes da condução do conteúdo estratégico e dos resultados obtidos por elas. De acordo com Chaves (2001), o relacionamento depende das atitudes que são tomadas em torno das crianças. Estas, por sua vez, evoluem em sincronia com essas atitudes. Logo, para a autora, o efeito da creche no desenvolvimento das crianças será, de certa forma, proporcional aos tipos de relacionamento que ocorrem e como se processa.

Portanto, pode-se considerar indissociável a forma como acontece esse tipo de relacionamento mencionado por Chaves (2001), com o relacionamento desenvolvimento pelos Centros de Educação Infantil (CEIs), creches ou pré-escolas com outras organizações. O relacionamento interorganizacional nos CEIs pode influenciar diretamente o conteúdo estratégico e os resultados obtidos por estas entidades, à medida que são gerados benefícios no universo que as envolve: melhorias nos processos educativos; alimentação das crianças; capacitação de funcionários; estrutura física, entre outras.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho parte da premissa de Alves-Mazzotti (2004): não há metodologias “boas” ou “más” em si, e sim metodologias adequadas ou inadequadas para tratar determinado problema.

Há muitos fatores a serem considerados ao escolher um método apropriado da pesquisa. Em primeiro lugar a revisão da literatura deve revelar não somente um problema apropriado a ser pesquisado, mas também um método apropriado que tenha sido aplicado a este tipo de pergunta de pesquisa em estudos precedentes. Isto implica que o pesquisador esteja familiarizado com a escala das metodologias, das estratégias da pesquisa e das táticas disponíveis, e saber algo sobre suas forças e fraquezas individuais (REMENYI; WILLIAMS; MONEY; SWARTZ, 1998).

A partir dessas breves considerações, antes de iniciar a descrição dos procedimentos metodológicos, torna-se relevante uma análise prévia da adequação do paradigma adotado no estudo proposto.

3.1 PARADIGMA DE PESQUISA

Para a escolha da abordagem epistemológica adequada a esta pesquisa, verifica-se a necessidade de melhor compreensão acerca do termo paradigma. Para Morgan (2005) paradigma é um conceito que possui múltiplas interpretações. Não obstante os seus vários conceitos, este autor menciona três amplos sentidos.

(1) Como uma completa visão da realidade, ou modo de ver.

(2) Relacionado à organização social da ciência, em termos de escolas de pensamento ligadas a tipos particulares de realizações científicas.

(3) Relacionado à utilização concreta de tipos específicos de ferramentas e textos para o processo de solução de quebra-cabeças científicos.

Diante do exposto, utiliza-se o termo paradigma, em consonância com Morgan (2005), como visões da realidade. Esse modo de ver a realidade pode acontecer por meio de uma escolha teórica e epistemológica mais adequada ao propósito do estudo.

Dado que este estudo trata de constructos e categorias analíticas recorrentes no universo acadêmico da administração – conteúdo estratégico, condicionantes do relacionamento interorganizacional e resultados – além dos aspectos envolventes do Terceiro Setor, tais constructos, categorias analíticas e aspectos subjacentes enquadram-se na

concepção funcionalista proposta por Burrell e Morgan (1979); e Morgan (2005).

O paradigma funcionalista baseia-se em modelo de sociedade que produz um sistema social ordenado e regulado. O comportamento organizacional é visualizado como algo demarcado pelo contexto em mundo real de relacionamentos sociais tangíveis e concretos (BURRELL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005).

Bertero, Caldas e Wood Jr. (1999) abordam os estudos de Machado-da-Silva, Cunha e Amboni no qual fizeram uso da classificação de Burrell e Morgan (1979) e Morgan (2005), constatando que quase toda a produção nacional está situada no paradigma funcionalista (80,3%). Corroborando esses autores, Vizeu (2003) verifica que, especificamente em estudos sobre relacionamento interorganizacional, há forte predominância na orientação teórico-econômica, de tradição norte americana, com base eminentemente funcionalista.

Seguindo nessa linha, outra categoria analítica que se vem adequando ao enfoque funcionalista é a corrente do Terceiro Setor. De acordo com França Filho (2001), no Terceiro Setor, a ênfase fundamental é colocada em certas características organizacionais específicas, observadas sob um ângulo de visão funcionalista.

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Esta pesquisa delineou-se por meio do seguinte problema:

Qual a influência dos condicionantes do relacionamento interorganizacional no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações de Terceiro Setor atuantes na área de educação do Estado do Paraná?

3.2.1 Perguntas de Pesquisa

1. Quais instituições públicas e privadas desenvolvem relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas?
2. Quais são os aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais?
3. Quais são as mudanças de conteúdo estratégico promovido por meio das relações interorganizacionais?
4. Quais são os resultados esperados pelas entidades sociais da relação de serviços prestados e públicos atendidos?

5. Quais são os resultados obtidos das mudanças de conteúdo estratégico das entidades sociais pesquisadas?
6. Quais são os efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais sobre o conteúdo estratégico e os resultados das entidades sociais pesquisadas?

3.2.2 Apresentação das Categorias de Análise

Kerlinger (1979) observa que variáveis são também conceitos e constructos:

Um conceito é, naturalmente, termo geral que expressa a suposta idéia central por trás dos objetos particulares relacionados. Quando os cientistas falam sobre os conceitos usados em seu trabalho, chamam-lhes freqüentemente “constructos”. “Constructo” é um termo útil porque indica a natureza sintética das variáveis psicológicas e sociológicas. Expressa a idéia de que os cientistas freqüentemente usam termos de acordo com a necessidade e exigências de suas teorias e pesquisas.

Por sua vez, Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) definem as variáveis como as qualidades que o pesquisador deseja estudar e tirar conclusões a respeito. As variáveis independentes deste estudo são consideradas os condicionantes do relacionamento interorganizacional; por sua vez, as variáveis dependentes são o conteúdo estratégico e os resultados, conforme exposto na Figura 7.



Figura 7. Categorias Analíticas.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

3.2.3 Definição das Categorias Analíticas de Estudo

Nesta seção apresentam-se as categorias analíticas que norteiam a pesquisa bibliográfica e empírica da pesquisa.

Conforme Kerlinger (1979) entende-se definição constitutiva como uma definição geral de determinado assunto, de acordo com necessidades e exigências do pesquisador. Kerlinger (1979) cita ainda que a definição operacional é utilizada diante da necessidade de se definir as variáveis que usam nas hipóteses de maneira tal que as hipóteses possam ser testadas. Uma definição operacional é ponte entre os conceitos e as observações. Uma definição operacional atribui significado a um constructo ou variável, especificando as atividades ou “operações” necessárias para medi-lo ou manipulá-lo.

Conteúdo Estratégico

D.C. Posicionamento da organização, em relação a produtos e mercados, dentro de contexto variável, cuja intenção é a melhoria do desempenho organizacional (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992).

D.O. Foi verificado por meio do estudo dos produtos ofertados (serviços) pela organização, bem como pelos mercados (público atendido) servidos pela mesma, a partir dos dados da análise descritiva e interpretativa das entrevistas semi-estruturadas, dos documentos levantados, bem como pelos questionários.

Relacionamento Interorganizacional

D.C. Fluxos e ligações relativamente duradouras que ocorrem entre duas ou mais organizações, no ambiente onde se encontram (OLIVER, 1990).

D.O. Para este estudo, foram identificadas as relações interorganizacionais significativas, aquelas que podem promover uma mudança efetiva no conteúdo estratégico da organização. Foram identificadas a partir dos dados da análise descritiva e interpretativa, por meio das entrevistas semi-estruturadas, bem como na análise dos questionários.

Resultados

D.C. Quando o valor criado pelos bens de uma organização é, pelo menos, o mesmo valor que os proprietários esperam obter (BARNEY, 1997).

D.O. Pode-se definir os resultados de forma mais apurada para as organizações sociais, como sendo os resultados alcançados, o valor obtido para o público alvo da organização, bem como para seus *stakeholders* de forma geral. Estes resultados foram objetos de investigação enquanto proveniente da relação entre serviços e públicos atendidos. Foram verificados a partir de entrevistas com roteiro semi-estruturado e pesquisa documental na primeira fase deste trabalho, bem como na segunda etapa a partir de entrevistas com roteiro estruturado junto a uma amostra não probabilística, por adesão das organizações envolvidas no relacionamento.

Condicionantes do relacionamento interorganizacional

D.C. Motivos explícitos ou implícitos, instrumentais ou não, que condicionam as relações interorganizacionais (OLIVER, 1990).

Condicionante de relacionamento interorganizacional: necessidade legal

D.C. Motivadas por ordens emitidas por padrões regulativos de comportamento (legislação), ou de forma voluntária, em função da escassez de recursos (OLIVER, 1990). Considerando-se a obrigatoriedade existente ou algum fator regulador para o relacionamento.

D.O. Foi identificado por meio de triangulação dos dados na análise exploratória e interpretativa das entrevistas semi-estruturadas (primeira fase do projeto - qualitativa) e também da análise descritiva e estatística (univariada e multivariada) dos questionários respondidos pelos dirigentes das organizações pesquisadas.

Condicionante de relacionamento interorganizacional: assimetria

D.C. Estimuladas pela possibilidade de exercer poder ou controlar outra organização (OLIVER, 1990). Considera-se a intenção de uma organização exercer poder ou controle sobre a outra.

D.O. Foi identificado por meio de triangulação dos dados na análise exploratória e interpretativa das entrevistas semi-estruturadas (primeira fase do projeto - qualitativa) e também da análise descritiva e estatística (univariada e multivariada) dos questionários respondidos pelos dirigentes das organizações pesquisadas.

Condicionante de relacionamento interorganizacional: reciprocidade

D.C. Condiciona no sentido estrito de cooperação, colaboração e coordenação (OLIVER. 1990). Considera-se a intenção de compartilhamento, de troca de experiências e informações

D.O. Foi identificado por meio de triangulação dos dados na análise exploratória e interpretativa das entrevistas semi-estruturadas (primeira fase do projeto - qualitativa) e também da análise descritiva e estatística (univariada e multivariada) dos questionários respondidos pelos dirigentes das organizações pesquisadas.

Condicionante de relacionamento interorganizacional: eficiência

D.C. Desejo de melhorar eficiência, finalidade de economizar custos de transação (OLIVER. 1990). Considerando-se que a organização obtenha vantagens unilaterais e objetivos claramente instrumentais e econômicos.

D.O. Foi identificado por meio de triangulação dos dados na análise exploratória e interpretativa das entrevistas semi-estruturadas (primeira fase do projeto - qualitativa) e também da análise descritiva e estatística (univariada e multivariada) dos questionários respondidos pelos dirigentes das organizações pesquisadas.

Condicionante de relacionamento interorganizacional: estabilidade

D.C. Resposta adaptativa para amenizar as incertezas do ambiente (OLIVER. 1990). Considera-se o fato de a organização ter noção das influências ambientais

D.O. Foi identificado por meio de triangulação dos dados na análise exploratória e interpretativa das entrevistas semi-estruturadas (primeira fase do projeto - qualitativa) e também da análise descritiva e estatística (univariada e multivariada) dos questionários respondidos pelos dirigentes das organizações pesquisadas.

Condicionante de relacionamento interorganizacional: legitimidade

D.C. Demonstrar ou aumentar sua reputação, prestígio ou congruência com as normas existentes no ambiente institucional (OLIVER. 1990). Considera-se o fato de a organização obter *status* e legitimidade por meio do relacionamento.

D.O. Foi identificado por meio de triangulação dos dados na análise exploratória e interpretativa das entrevistas semi-estruturadas (primeira fase do projeto - qualitativa) e também da análise descritiva e estatística (univariada e multivariada) dos questionários respondidos pelos dirigentes das organizações pesquisadas.

3.2.4 Definição de Outros Termos Relevantes

Estratégia

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

Organizações do Terceiro Setor

D.C. Conforme o IBGE (2004), para se definir, caracterizar ou enquadrar uma organização sem fins lucrativos, que por sua vez seja do Terceiro Setor, esta deve-se enquadrar em cinco critérios ou requisitos.

- (i) Privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado.
- (ii) Sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores, e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros, podem até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins.
- (iii) Institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas.
- (iv) Auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades.
- (v) Voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Terceiro Setor

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

Produto

D.C. Envolve qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para a devida atenção, aquisição ou consumo: objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações ou idéias

(KOTLER, 1978). De acordo com a definição de Kotler (1978), os produtos considerados em organizações de Terceiro Setor se constituem por meio de serviços. Estes, por sua vez, podem ser verificados particularmente nos programas e projetos que este tipo de organização desenvolve.

Programas e Projetos

D.C. Consiste em intervenções sistemáticas, planejadas com o objetivo de atingir uma mudança na realidade social (CANO, 2002).

Mercado

D.C. Grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm recursos que querem trocar ou que poderão concebivelmente trocar por benefícios distintos (KOTLER, 1978).

Recursos

D.C. Conjunto de ativos tangíveis ou intangíveis que estão vinculados de maneira semi-permanente à organização, de modo a conceber e executar estratégias, visando obter e/ou manter posição competitiva (BARNEY, 1997; WERNEFELT, 1984).

Ambiente

D.C. Arcabouço de variáveis externas à organização, que perfazem seu contexto em nível interorganizacional, como fornecedores, interesses especiais, parceiros, competidores, clientes e agências regulatórias, e em nível de ambiente geral legal, físico, econômico, tecnológico, social, político e cultural (HATCH, 1997). O ambiente das organizações do Terceiro Setor pode ser considerado todo o relacionamento que elas desenvolvem e que influenciam os outros elementos constituintes do seu conteúdo estratégico.

Legitimidade

D.C. Enquanto processo produz novos significados, que servem para integrar os significados já ligados a processos institucionais díspares. “Explica” a ordem institucional, outorgando validade cognoscitiva a seus significados objetivados (BERGER; LUCKMANN, 1985).

3.3 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

A partir do que foi exposto nas considerações introdutórias, fazendo um breve panorama, caracterização e relevância da realidade a ser pesquisada, indicando também a questão que o pesquisador se propõe resolver e os objetivos deste estudo, assim como o que foi apresentado também na fundamentação teórico-empírica, que revelou alguns preceitos referentes às categorias analíticas desta pesquisa, verifica-se a necessidade em escolher uma metodologia apropriada a esta pesquisa.

Esta pesquisa foi desenvolvida com as seguintes particularidades: elaborada em duas fases, qualitativa e quantitativa, com a utilização de um *survey* como estratégia de pesquisa; de natureza exploratória e descritiva; com corte transversal e perspectiva longitudinal, multimétodos de obtenção dos dados e unidade e nível de análise organizacional. Estas particularidades serão demonstradas de forma detalhada nesta seção.

Malhotra (2001) considera que a pesquisa exploratória é usada em casos em que é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes e alternativos de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Complementando essa visão, Saunders, Lewis e Thornhill (2000) mencionam que os estudos exploratórios procuram familiarizar-se com um tema pouco explorado, por meio de pesquisas bibliográficas, com denso diagnóstico na literatura; em conversas com outros pesquisadores especialistas na área, buscando informações sobre as especificidades do fenômeno pesquisado, e pela condução de entrevistas em profundidade. Em consonância com a visão desses autores, o presente estudo não se propõe delimitar, em princípio, o referencial teórico-empírico, para que se possa conhecer melhor qual a perspectiva teórica mais adequada, foi verificada no decorrer da pesquisa empírica: levantamento dos dados no campo de investigação.

A pesquisa descritiva, por sua vez, é realizada, normalmente, com o intuito de definir características de grupos relevantes, estimar a porcentagem de unidades numa população específica, delimitar as percepções de características de determinados objetos ou fenômenos; determinar o grau em que as variáveis de estudo estão associadas (MALHOTRA, 2001; NEUMAN, 1997; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000; SELLTIZ, WRIGHTSMAN, COOK, 1987).

Entre alguns trabalhos que corroboram a natureza exploratória de pesquisa em organizações do Terceiro Setor, identificam-se os estudos de Fischer e Mendonça (2002), no

qual realizaram, por meio do envio de um questionário, para uma amostra intencional composta por pessoas e organizações que executam ou já executaram estudos sobre Terceiro Setor e Responsabilidade Social. Identifica-se como outro estudo caracterizado por essa natureza, o estudo de Alves e Koga (2006). Estes autores analisaram como as organizações mais antigas, ONGs e organizações tradicionais de assistência social, resistiram por meio de inércia organizacional à adoção da qualificação como OSCIP.

Malhotra (2001) acrescenta outra contribuição, ao afirmar que um determinado estudo pode incluir mais de um tipo de concepção de pesquisa, servindo assim a vários propósitos. A combinação dessas concepções pode adequar-se entre outras apresentadas pelo autor, pela seguinte diretriz:

- A pesquisa exploratória é a etapa inicial na estrutura geral de concepção da pesquisa. Na maior parte dos casos, ela deve ser acompanhada por pesquisas descritivas ou causais, ou seja, as hipóteses ou respostas desenvolvidas por meio da pesquisa exploratória devem ser estatisticamente testadas mediante pesquisas descritivas ou causais.

Para Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), as concepções transversais normalmente envolvem a seleção de organizações diferentes, ou unidades em contextos diferentes, e a investigação de como outros fatores variam através dessas unidades. Já Babbie (1999), considera que os dados colhidos em certo momento, de uma amostra selecionada, descreve e também determina relações entre as variáveis na época de estudo. Devido ao fato de serem coletados dados que dizem respeito a situações passadas, segundo Richardson (1999), esta pesquisa, apesar de se caracterizar por corte transversal, aproxima-se de um plano longitudinal. Dessa forma, as informações levantadas com o intuito de verificar as mudanças de conteúdo estratégico e os resultados obtidos por meio dessas mudanças, serão coletadas durante os últimos cinco anos (2003 a 2007). Este período foi escolhido pelo fato de o Estado do Paraná manter sua configuração política.

Alves-Mazzotti (2004) indica que a expressão “unidade de análise” se refere à forma pelas quais os dados são organizados para efeito de análise. Para definir unidade de análise é preciso decidir qual o interesse do pesquisador: organização, grupo, indivíduos, etc. Logo, com relação ao nível de análise e à unidade, ou seja, qual realidade que se quer pesquisar (individual, organizacional, interorganizacional) e para explicar essa realidade, qual recorte ou percepção se quer verificar (individual, organizacional, interorganizacional), identificam-se, neste estudo, como nível e unidade de análise a organização.

Ainda sobre a discussão do nível e unidade de análise, verifica-se que relativamente poucas exceções de cientistas sociais se ocupam em pesquisas organizacionais que têm tomado a organização e seu ambiente como uma unidade de observação e análise, geralmente tratam estes de forma isolada (EVAN, 1965). Para Ring e Van de Ven (1992), os estudos que apresentam proposições que explicam como os relacionamentos interorganizacionais emergem, se desenvolvem e se dissolvem, revelam claramente que devem ser empreendidos na utilização de tais estudos, unidades de análise individual e organizacional.

Diante da complexidade e natureza do estudo, a pesquisa foi realizada em duas etapas: etapa 1, qualitativa; etapa 2, quantitativa; tratadas separadas, como recurso didático, porém de forma complementar. Segue o detalhamento de tais etapas.

3.3.1 Fase Qualitativa

A pesquisa qualitativa é processo investigativo de compreensão baseado sobre distintas tradições metodológicas de pesquisa, que exploram um problema social ou humano, por meio da construção de um quadro complexo e holístico, que analisa palavras, relatando visões detalhadas de informantes (CRESWELL, 1998). Em consonância com essa assertiva, Chizzotti (2005) considera que a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade da pessoa.

Seguindo a abordagem qualitativa, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisado vai ao campo, buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados, para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995).

Para a realização dessa primeira etapa da pesquisa, foi desenvolvido um estudo exploratório, por meio de roteiro semi-estruturado de entrevista em profundidade com as organizações que fizeram parte da amostra desta pesquisa, bem como com especialistas do Terceiro Setor, além de uma análise por meio de pesquisa documental. As entrevistas de profundidade constituem método de obtenção de dados qualitativos, por meio de entrevista não-estruturada ou semi-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado

por um entrevistador com o intuito de descobrir aspectos subjacentes sobre um tópico pesquisado (MALHOTRA; 2001; EASTERBY-SMITH, THORPE E LOWE 1999).

Nesta fase, o propósito central foi levantar todas as informações possíveis referentes às categorias analíticas deste estudo, presentes no problema e nos objetivos deste trabalho, para que possa conhecer melhor a realidade do campo e poder elaborar com maior exatidão o questionário estruturado que foi aplicado na segunda fase desta pesquisa.

De acordo com Chizzotti (2005), algumas técnicas que a pesquisa qualitativa privilegia pressupõem que a utilização delas não deve construir um modelo único, exclusivo e padronizado. A pesquisa é criação que mobiliza a acuidade inventiva do pesquisador, sua habilidade artesanal e sua perspicácia para elaborar a metodologia adequada ao campo de pesquisa, aos problemas que ele enfrenta com as pessoas que participam da investigação. O pesquisador deve, porém, expor e validar os meios e técnicas adotadas, demonstrando a cientificidade dos dados colhidos e dos conhecimentos produzidos.

De modo geral, 6 organizações contribuíram com este processo inicial de investigação e compreensão do fenômeno estudado e com os dados levantados possibilitaram a construção do questionário aplicado na segunda fase desta pesquisa.

3.3.2 Fase Quantitativa

A partir dos dados levantados na primeira etapa desta pesquisa, utilizou-se o *survey* como estratégia de pesquisa, para esta etapa quantitativa. O delineamento da pesquisa de *survey*, segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), procura determinar a incidência e distribuição de características ou relações entre características. Segundo Babbie (1999), três objetivos gerais permeiam esse tipo de estudo: descrição, exploração e explicação. Esta pesquisa se enquadra nos dois primeiros tipos de estudo.

Pesquisadores que desejam conduzir um *survey* sobre relacionamentos interorganizacionais devem dirigir-se a um número de assuntos críticos a respeito do uso apropriado dos respondentes-chaves (KUMAR; STERN; ANDERSON, 1993).

Para a realização dessa segunda etapa da pesquisa, foi desenvolvido um estudo descritivo, por meio de questionário estruturado, que foi respondido, em sua maior parte, pelos dirigentes das organizações, que compuseram a amostra desta pesquisa. Foram aplicadas técnicas univariadas, cada variável estudada isoladamente; e multivariadas, quando se examina o conjunto das variáveis, para a análise dos questionários respondidos

(MALHOTRA, 2001).

Assim, o questionário foi elaborado em cinco blocos de questões. i. Dados gerais, perfil do respondente e da organização; ii. Parcerias e aspectos condicionantes; iii. Conteúdo estratégico; iv. Resultados; v. Efeitos das parcerias sobre o conteúdo estratégico e os resultados. Apenas o primeiro bloco foi composto de questões estruturadas, não estruturadas e semi-estruturadas. As questões dos blocos restantes foram elaboradas por meio de escala de Likert de 5 pontos.

Este questionário foi respondido por 50 entidades, o que correspondeu a aproximadamente 35% da população.

Tanto o perfil dos respondentes como das organizações que participaram desta pesquisa são demonstrados na seção 4.1: caracterização das organizações e dos respondentes desta dissertação.

3.3.3 Importância da Complementaridade

A elaboração deste estudo em duas fases permite esclarecimento maior acerca das categorias analíticas que são trabalhadas nesta dissertação, podendo ser verificadas com profundidade num primeiro momento e alcançando abrangência, por meio da segunda fase. Evidencia-se a relevância deste formato, conforme quadro abaixo.

Quadro 6. Importância da complementaridade das Abordagens

	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Quantitativa
Objetivo	Alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo
Amostra	Pequeno número de casos não-representativos	Grande número de casos representativos
Coleta de dados	Não-estruturada	Estruturada
Análise de dados	Não-estatística	Estatística
Resultado	Desenvolve uma compreensão inicial	Recomenda um curso final de ação

Fonte: adaptado de Malhotra (2001).

3.3.4 População e Amostragem

Conforme exposto em seção da fundamentação teórica sobre o Terceiro Setor, verifica-se um cenário esparso, de certa forma às vezes conflitante, com poucos dados sistematizados ou trabalhos de forma conjunta. Identificam-se tipos organizacionais, aparentemente semelhantes como as cooperativas, associações fraternais, institutos filantrópicos, porém com características e perfis particulares que as diferenciam em seu modo de atuação.

As organizações que abrangem o Terceiro Setor no Brasil, como particularmente no Paraná, possuem um campo rico de institutos ou organizações, em que logram uma série de dados e informações, contudo com caráter e foco distinto.

Segundo fontes do IBGE (2004), o Brasil possui atualmente cerca de 275.895 organizações sociais. O Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas (CETS-FGV), através do programa denominado Mapa do Terceiro Setor, consta que no país existem 4.589 organizações; o Paraná possui cerca de 415 organizações. O Instituto Brasileiro do Terceiro Setor (IBTS) apresenta, em seu banco de dados, 18.043 organizações no Brasil e 1.407 no Paraná. Por fim, o Ministério da Justiça apresenta 4.113 Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), enquanto o Paraná 442 organizações.

Vale ressaltar que outros institutos e organizações também possuem dados e informações que possibilitam uma análise prévia da realidade das organizações do Terceiro Setor, só que de forma mais pontual, como é o caso do Instituto Ethos, que possui apenas as informações de empresas que desenvolvem programas de Responsabilidade Social: no Brasil 1.118 empresas estão associadas a este instituto, e no Paraná 49 estão associadas.

Diante dessa realidade de números e dados distintos e, de certa forma, conflituosos, por meio de um levantamento prévio com o intuito de conhecer um pouco mais esta realidade, foi realizado um levantamento em cerca de 9 bancos de dados representativos: Conselho Municipal de Assistência Social de Curitiba; Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Curitiba; Conselho Nacional de Assistência Social; Secretaria de Trabalho, Emprego e Promoção Social do Paraná; Federação Paranaense de Fundações e Entidades Sociais; Instituto Brasileiro do Terceiro Setor; Mapa do Terceiro Setor; Centro de Ação Voluntária do Paraná.

Por meio desse levantamento prévio, se chegou ao número de 2.771 organizações

sociais no Estado do Paraná, sendo 433 organizações sociais atuando especificamente na área de educação, espalhadas em 40 municípios do Estado.

Com o propósito de filtrar ainda mais esta população, esta pesquisa buscou enquadrar-se nos critérios propostos pelo Mapa do Terceiro Setor: possui 4 grandes categorias para as organizações sociais que atuam na área de educação; cada categoria possui subcategorias. Podem ser constatadas, organizações com maior predominância nas seguintes categorias: outras ações em educação, 148 organizações; Centro de Educação Infantil, 78 organizações; Educação Especial, 57 organizações.

A partir desta configuração, acredita-se que, para os fins deste estudo, a população composta nesta pesquisa que melhor podem ser enquadradas ao propósito do estudo são as organizações sociais enquadradas como Centro de Educação Infantil, com personalidade jurídica de associação civil sem fins lucrativos ou fundação privada. Contudo, de acordo com a finalidade de responder ao problema de pesquisa, bem como atingir os objetivos de pesquisa, verifica-se a necessidade de identificar também os principais atores governamentais ou empresariais que se relacionam com as organizações pesquisadas, conforme se identifica no primeiro objetivo específico desta pesquisa.

Ao obter o primeiro contato com os 9 bancos de dados, unificados e filtrados, eliminando as organizações repetidas, verificou-se a inexistência de algumas organizações, e por sua vez, outras organizações indicaram personalidades centrais que fizeram com que se obtivesse um número preciso de 145 organizações do Terceiro Setor atuantes na área de Educação Infantil no Estado do Paraná. Todas as organizações foram contatadas, comunicadas e receberam o questionário desta pesquisa.

A população identificada nesta pesquisa, superou os dados oficiais e representativos da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Paraná, que identificou, no Censo Escolar de 2006, cerca de 132 organizações do Terceiro Setor atuantes na área de Educação Infantil.

3.3.5 Fontes e Coletas de Dados

De acordo Kumar, Stern e Anderson (1993), a utilização de múltiplas fontes de dados e respondentes por pesquisadores que investigam os relacionamentos inteorganizacionais é proveitosa para o crescimento da confiabilidade e validade dos dados. Ainda conforme esses autores, na contramão desta perspectiva, a pesquisa interorganizacional ainda tende a confiar em uma única fonte de informação.

Os passos para a coleta de dados incluem estabelecer fronteiras para o estudo, coletar informações por meio de observações e entrevistas, documentos e materiais visuais não estruturados ou semi-estruturados, assim como estabelecer um protocolo para informações registradas (CRESWELL, 2003). Para este estudo foram coletados dados primários, conforme se demonstra em seções precedentes, por meio de entrevistas em profundidade, com roteiro semi-estruturado. A quantidade de entrevistas com os dirigentes das organizações pesquisadas foi definida por meio de critério de saturação dos dados (FLICK, 2004).

Para Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), a entrevista semi-estruturada é um método adequado quando: a) é preciso compreender as elaborações que o entrevistado usa como base para suas opiniões e crenças sobre um determinado assunto ou situação; b) a lógica passo a passo de uma situação não está clara; c) o assunto é altamente confidencial ou comercialmente sensível.

Além dos dados primários apresentados, foram coletados também dados secundários por meio de pesquisa documental. Estes dados puderam ser coletados de forma eletrônica (sites da internet) ou de forma impressa, como relatórios de gestão, programas e projetos, informes publicitários, estatutos, dados de órgãos oficiais.

3.3.6 Tratamento e Análise dos Dados

De acordo com os dados levantados durante as duas fases desta pesquisa, estes foram tratados e analisados a partir das técnicas mais bem identificadas em cada fase. Na primeira fase (qualitativa) os dados coletados por meio de observação não-participante, além das entrevistas em profundidade e da pesquisa documental, que serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas, por meio da explicitação e sistematização do conteúdo de mensagens, que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens.

Na segunda fase deste estudo, os questionários foram submetidos a testes estatísticos não-paramétricos, por meios de técnicas univariadas e multivariadas, com o auxílio do software SPSS 15.0, tais como: distribuição de frequência, medidas de tendência central, medidas de dispersão, análise fatorial, testes de correlação, confiabilidade dos constructos, testes de regressão e análise de cluster. As últimas duas técnicas não foram apresentadas neste trabalho, por não terem obtido resultados significativos que fizessem por merecer tal menção.

Apresentam-se no quadro 6, de forma sintética, os principais procedimentos metodológicos adotados.

Quadro 7. Síntese dos procedimentos metodológicos.

Objetivos Específicos	Conceitos Utilizados	Fonte de Coleta de Dados	Análise e Tratamento dos Dados
Identificar as instituições públicas e privadas que tem mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas.	Relacionamentos Interorganizacionais (Oliver, 1990)	<p>Fase Qualitativa:</p> <p>Pesquisa Documental (sites da internet; banco de dados de órgãos representativos; relatórios de gestão; informes publicitários); Entrevistas Semi-estruturadas com especialistas da área acadêmica e das organizações de Terceiro Setor.</p> <p>Fase Quantitativa:</p> <p>Questionário Estruturado.</p>	<p>Fase Qualitativa:</p> <p>Análise das entrevistas semi-estruturadas; banco de dados; conteúdo aplicado aos documentos.</p>
Caracterizar os aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais.	Condicionantes dos relacionamentos interorganizacionais (Oliver, 1990)	<p>Fase Qualitativa:</p> <p>Pesquisa Documental (Sites da internet; relatórios de gestão; informes publicitários; estatuto); Entrevistas semi-estruturadas</p>	<p>Fase Quantitativa:</p> <p>Análise estatística univariada e multivariada.</p>
Caracterizar as mudanças de conteúdo estratégico promovido por meio das relações interorganizacionais.	Conteúdo Estratégico (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992); Produtos e Mercados (KOTLER, 1978); Relacionamentos Interorganizacionais (OLIVER, 1990)	<p>Fase Quantitativa:</p> <p>Questionário Estruturado.</p>	
Descrever os resultados esperados pelas entidades sociais pesquisadas da relação serviços prestados e públicos atendidos.	Resultados (BARNEY, 1997).	<p>Fase Qualitativa:</p> <p>Informativos gerais da organização; Entrevistas Semi-estruturadas com especialistas da área acadêmica e das organizações de Terceiro Setor.</p>	
Caracterizar os resultados obtidos das mudanças de conteúdo estratégico das entidades sociais pesquisadas	Resultados (BARNEY, 1997); Conteúdo Estratégico (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992).	<p>Fase Quantitativa:</p> <p>Questionário Estruturado.</p>	
Descrever os efeitos dos condicionantes das	Conteúdo Estratégico (CHAKRAVARTHY e	Fase Qualitativa:	

relações interorganizacionais sobre o conteúdo estratégico e os resultados das entidades sociais pesquisadas.	DOZ, 1992); Condicionantes dos Relacionamentos Interorganizacionais (OLIVER, 1990); Resultados (BARNEY, 1997)	Entrevistas estruturadas. Fase Quantitativa: Questionário Estruturado.	Semi-
---	---	--	-------

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3.7 Limitações Metodológicas

Torna-se fundamental tratar as limitações dos procedimentos metodológicos da pesquisa para evitar ou, pelo menos, amenizar, durante sua execução, armadilhas e contratempos, bem como tendo a consciência de suas restrições, seja por aspectos metodológicos ou pelo pesquisador.

Conforme Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), duas limitações são freqüentemente evidentes nas concepções transversais: elas não explicam por que existem as correlações; e elas têm dificuldade para eliminar todos os fatores externos que poderiam ter causado a correlação observada.

Contudo, embora a estrutura do relacionamento interorganizacional das entidades sociais pesquisadas seja tratada a partir de um espaço e tempo determinado, não significa que os condicionantes deste relacionamento sejam estáticos. (OLIVER, 1990). Pelo contrário, os valores, normas e significados compartilhados que influenciam o conteúdo estratégico e os resultados dessas entidades foram construídos através do tempo e continuam ainda em processo de reconstrução contínua. Busca-se amenizar tal limitação por meio do levantamento de informações precedentes ao presente momento, que caracteriza uma perspectiva longitudinal.

Um aspecto ético, que não deixa de ser limitante da pesquisa, de acordo também com Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999): trata-se do grau de liberdade do pesquisador na interação para a troca de informações e interpretações durante a entrevista. O que pode evitar maiores distorções seria a triangulação dos dados, por meio de múltiplas fontes de evidência.

Verificou-se também, como outro obstáculo desta pesquisa, a falta de credibilidade de instituições representativas na obtenção de informações que pudessem ser utilizadas neste estudo. Contudo pode-se constatar que este obstáculo se identifica como característica cultural de muitas organizações brasileiras.

Por fim, acredita-se que a dispersão dos dados seria outro fator limitante, pois as organizações envolvidas nesta pesquisa são extremamente dinâmicas, podendo sofrer alterações rapidamente por diversos motivos, como questões ligadas à escassez de recursos, que leva muitas organizações a deixarem existir. Outra constatação em relação à dispersão dos dados ocorre devido a que diversas fontes apresentam um número de organizações neste setor completamente distinto.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme os objetivos delineados, bem como os procedimentos metodológicos traçados para o estudo da realidade das organizações do Terceiro Setor, atuantes da área de Educação Infantil no Estado do Paraná, esta seção busca apresentar os dados coletados nas duas etapas desta pesquisa: i. qualitativa, de natureza exploratória, com o intuito de levantar dados para a elaboração do questionário utilizado na etapa subsequente; ii. quantitativa, de natureza exploratório-descritiva, com análises univariadas e multivariadas, possuem o propósito de confirmar os dados encontrados na etapa anterior e explorar variações desses dados.

Ao se propor levantar informações, discutir, refletir sobre educação infantil nesta pesquisa, vale mencionar que este estudo não busca apresentar e analisar os dados sob à ótica pedagógica ou do arcabouço teórico-epistemológico da ciência da educação, sem desmerecer as especificidades desta lógica, mas sim analisar o cenário da educação infantil de acordo com a perspectiva organizacional.

Assim, a fim de atender aos objetivos específicos e, conseqüentemente responder ao problema de pesquisa proposto, inicialmente serão apresentadas as características das organizações participantes da etapa introdutória da pesquisa, assim como o perfil dos seus respondentes. Em seguida, de que forma pôde verificar-se nessas organizações, a partir da percepção dos seus dirigentes, da análise documental e da observação de procedimentos internos, a influência dos condicionantes das relações interorganizacionais no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações de Terceiro Setor atuantes na área de educação do Estado do Paraná.

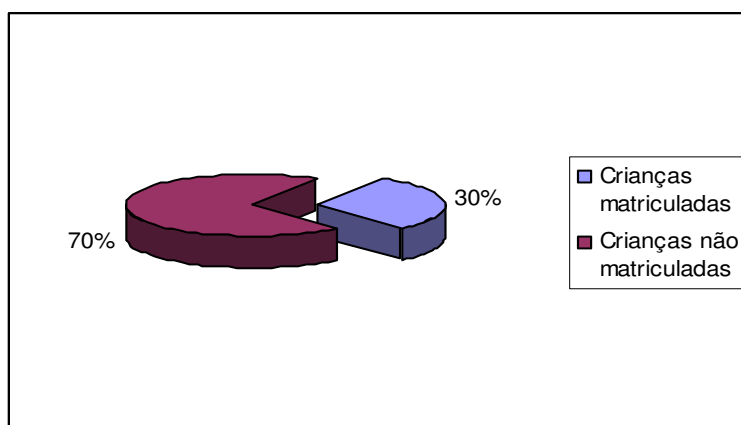
Para corroborar ou complementar as informações levantadas na etapa inicial desta pesquisa qualitativa, foram realizadas algumas análises univariadas e multivariadas da etapa quantitativa, que estão inseridas nas subseções que serão apresentadas. Estas análises foram efetuadas com base nas cinco categorias dimensionadas no questionário: perfil dos respondentes e das organizações; parcerias significativas e aspectos que condicionam as parcerias; conteúdo estratégico; resultados; e efeitos dos condicionantes das parcerias no conteúdo estratégico e nos resultados. A partir da segunda categoria, parcerias significativas, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E DOS RESPONDENTES

O Plano Nacional de Educação (PNE) traçou como um dos seus grandes objetivos assegurar que, até 2001, todas as crianças, os jovens e os adultos em todos os Municípios, Estados da Federação e no Distrito Federal tenham condições de acesso, permanência e qualidade nas escolas públicas do país (INEP, 2004). Contudo, os dados de instituições representativas não favoreceram tanto que este objetivo obtenha o êxito desejado.

De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (IBGE, 2007), o país em 2000 possuía cerca de 23.141.413 crianças com faixa etária até 6 anos de idade. Em 2006, o número de matrículas na Educação Infantil correspondeu a cerca de 7.016.095 crianças atendidas em creches ou pré-escolas públicas federais, estaduais ou municipais e privadas, particulares e não governamentais. Dessa forma, com base no número de crianças em 2000, que provavelmente tenha aumentado em 2006, cerca de 16.125.318 crianças não estão inseridas no sistema de ensino.

Gráfico 1. Relação de Matrículas na Educação Infantil.



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Em seguida, no que se refere à oferta de vagas da educação infantil, com cerca de 7 milhões de alunos, foi registrado crescimento negativo de 2,6% (INEP, 2006). No entanto, as matrículas em creche, que em 2006 foram na ordem de um milhão e quatrocentos mil, cresceram 1% em relação ao ano de 2005. Já na pré-escola, com aproximadamente 5,6 milhões de matrículas, houve um decréscimo de 3,5% em relação ao ano anterior.

De modo geral, de acordo com os dados do censo escolar de 2006 (INEP, 2006), as pequenas mudanças identificadas nos dados quantitativos de matrículas nas primeiras etapas da educação básica podem estar associadas à organização do ensino fundamental em 9 anos. Tal iniciativa vem promovendo a transferência de matrículas de crianças de 6 anos da pré-

escola para o ensino fundamental. Conseqüentemente, observou-se em 2006, uma queda de matrículas na pré-escola e crescimento de 43% no número de alunos na série inicial do ensino fundamental, em relação a 2005.

Ainda em relação aos dados do censo escolar de 2006 (INEP, 2006), verificou-se uma quantidade total de 359.885 crianças atendidas em creches ou pré-escolas públicas ou privadas, no Estado do Paraná, ou seja, 107.045 crianças atendidas em creches e 252.840 atendidas em pré-escolas. Verifica-se de forma mais detalhada estes dados na tabela abaixo, incluindo o número de crianças atendidas no Brasil em 2006.

Tabela 1. Número de Matrículas em Educação Infantil, por Dependência Administrativa, segundo Unidade da Federação, em 2006.

Unidade da Federação	Total Geral	Creche			Pré-escola		
		Total	Pública	Privada	Total	Pública	Privada
Brasil	7.016.095	1.427.942	917.460	510.482	5.588.153	4.148.226	1.439.927
Paraná	359.885	107.045	72.031	35.014	252.840	181.093	71.747

Fonte: adaptado Inep (2006).

A fim de depurar ainda mais os dados supracitados, particularmente em relação à quantidade oficialmente registrada de alunos atendidos por organizações de Terceiro Setor atuantes na área de Educação Infantil no Estado do Paraná, em 2006, de acordo com a Secretaria Estadual de Educação (SEED), foram atendidas 13.590 crianças em 132 Centros de Educação Infantil (CEIs), mantidos por organizações não-governamentais, em 55 Municípios no Estado do Paraná. Destes 132 CEIs, 115 são organizações não-governamentais nacionais e somente 17 são de origem internacional, conforme tabela 2.

Tabela 2. Número de Matrículas em Educação Infantil, por CEIs mantidos por ONGs, em 2006.

Qtde. CEIs	MUNICIPIO	Matricula (alunos atendidos) Creche	Matricula (alunos atendidos) Pré-Escola	ONG NACIONAL	ONG INTERNACIONAL
132	55	5908	7682	115	17

Fonte: Censo Escolar/SEED (2006).

Diante dessas considerações acerca dos dados contingentes sobre a quantidade significativa de crianças que não estão inseridas no sistema da Educação Infantil e da impossibilidade de êxito de um dos principais objetivos do PNE, embora a qualidade do sistema de ensino tenha melhorado de forma significativa, assim como a preocupação e interesse de diversos atores, enfatiza-se a importância do papel das organizações de Terceiro

Setor atuantes neste segmento da educação poderem colaborar com uma Educação Infantil de qualidade.

Dessa forma, com base em tal panorama, a idéia inicial na etapa qualitativa seria trabalhar com 4 CEIs, escolhidos de forma aleatória, com base no mapeamento realizado anteriormente. Foram contatadas 12 organizações, nas quais 6 se propuseram a receber o pesquisador. Com base nessas organizações disponíveis, foram delineados os perfis dos respondentes e das organizações. Por sua vez, na fase quantitativa, das 145 entidades cadastradas e contatadas, cerca de 50 entidades responderam ao questionário, o que corresponde a aproximadamente 35% da população.

De todos os respondentes da etapa inicial da pesquisa, apenas 1 respondente é do sexo masculino, característica forte também na etapa subsequente desta pesquisa. Esses respondentes todos possuem cargos de diretoria ou coordenação. Estas duas denominações, pouco influem nas atividades que são desenvolvidas, pois estes dois cargos desenvolvem basicamente as mesmas funções e adotam denominações distintas com base nas diretrizes das mantenedoras que possuem. Geralmente, também possuem atividades/cargos sobrepostos, diante da dificuldade ou escassez de profissionais que se habilitam a trabalhar nestas instituições.

“Sou diretora, por uma questão de semântica, meu cargo é de supervisora pedagógica. Trabalho com a administração da escola, desenvolvendo e acompanhando a proposta pedagógica” (Entrevistado 06).

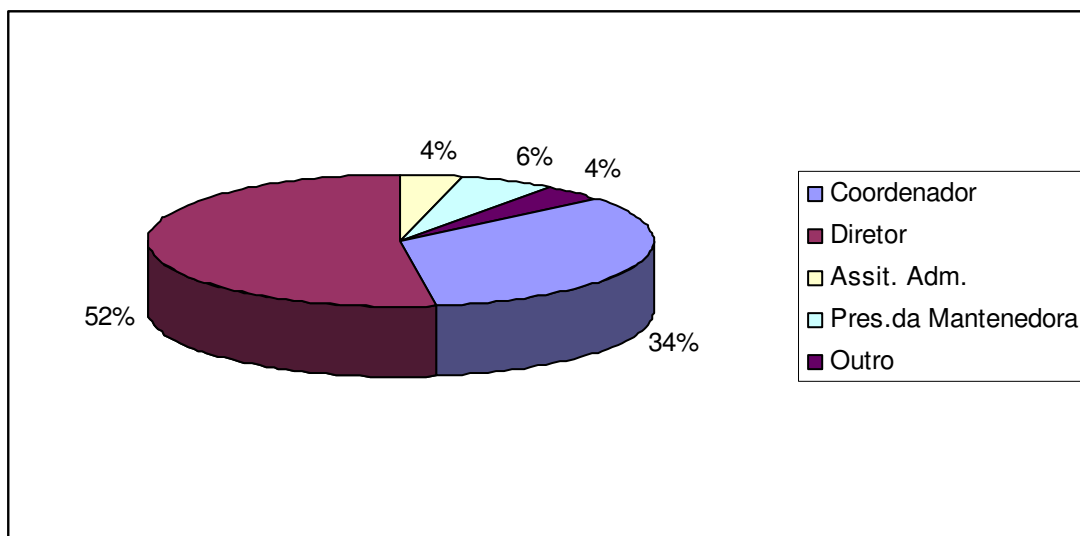
“Sou registrada como diretora, mas como a nossa instituição não tem pedagogo, então eu faço esse papel duplo. Faço todo planejamento pedagógico e sou responsável por toda a parte administrativa aqui da entidade” (Entrevistado 04).

“Sou coordenadora da entidade [...] As principais atividades que desempenho aqui são o acompanhamento da proposta pedagógica, algumas compras, visitas domiciliares e reuniões com os pais e funcionários” (Entrevistado 05).

No que diz respeito à etapa quantitativa, com relação ao sexo dos respondentes, 92% são do sexo feminino e apenas 8% são do sexo masculino, o que confirma o predomínio das mulheres nesta área. Por sua vez, em relação ao cargo que desempenha na entidade, verificou-se que 86% dos respondentes possuem praticamente a mesma atividade ou função, isto é, 34% se identificaram como coordenadores e 52% como diretores. Já 4% desses respondentes

possuem o cargo de assistente administrativo, 6% possuem o cargo de presidente da entidade mantenedora e, por fim apenas 4% possuem outro cargo na entidade (secretário), como pode ser observado no gráfico 2.

Gráfico 2. Cargo que desempenha na entidade.



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Em seguida, verificam-se algumas das diversas atividades, responsabilidades e competências desenvolvidas por estes respondentes, com base em suas respostas e na análise documental (regimento escolar): i. cumprir e fazer cumprir as leis e normas do ensino, as determinações dos órgãos competentes e as disposições estabelecidas no regimento escolar; ii. responsabilizar-se pelo levantamento e solicitação de material e serviços necessários para o bom funcionamento do estabelecimento, respeitando a padronização de material; iii. estimular o contínuo aperfeiçoamento do pessoal docente.

Comumente as atividades de caráter interorganizacional são desenvolvidas e estabelecidas por funcionários ou dirigentes da mantenedora e não dos Centros de Educação Infantil, que desenvolvem, geralmente, atividades de cunho operacional ou intra-organizacional. Porém, mesmo que não possa estar explícito em nenhum dos documentos dessas instituições, percebe-se que o desenvolvimento de relações interorganizacionais também é uma das atividades desenvolvidas por esses diretores ou coordenadores dos CEIs que, na sua grande maioria, possuem visão mais holística da entidade que dirigem.

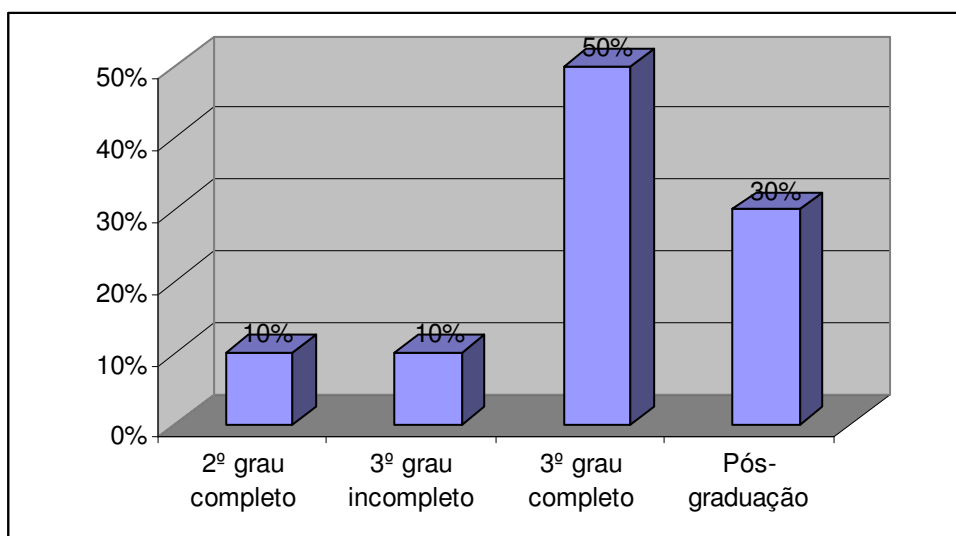
“Os acordos, convênios ou parcerias são todos procurados por mim. [...] Nesse ponto eu tenho respaldo para procurar a doação que eu quiser” (Entrevistado 4).

Em termos de experiência de trabalho na área de Educação Infantil, constatou-se uma variação entre 6 e 21 anos de tempo de serviço dedicado a este segmento da educação. A maior parte atua desde a fundação da organização. Em seguida, outra característica identificada em relação aos respondentes foi o grau de instrução. Todos os seis entrevistados possuem o ensino superior completo, com dois destes respondentes possuindo pós-graduação. Ainda em relação a esse aspecto, quem não tem a formação em pedagogia está se especializando em educação.

Por sua vez, na etapa quantitativa, no que diz respeito ao tempo de trabalho na entidade, 62% possuem até 10 anos de atuação na entidade, ou seja, 36% responderam que tem até 5 anos trabalhando na organização e 26% entre 5 e 10 anos de trabalho. Já 28% dos respondentes possuem entre 10 e 20 anos de trabalho na entidade e somente 10% trabalham há mais de 20 anos.

Conforme mencionado anteriormente, percebeu-se que a maior parte dos respondentes possui o cargo de coordenação ou diretoria, assim como possuem até 10 anos de atuação na entidade. Assim, em consonância com os Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil (BRASIL, 2006b) que estabelece como preferencialmente o diploma de nível superior para os gestores das instituições de Educação Infantil, a maioria dos respondentes na etapa quantitativa possui o ensino superior completo, 80% dos respondentes, isto é, 50% com o ensino superior completo e 30% com Pós-graduação, com somente 10% dos respondentes possuindo 3º grau incompleto e a mesma porcentagem para o 2º grau completo, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 3. Escolaridade dos Respondentes.



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Por fim, o último dado coletado em relação ao perfil dos respondentes da etapa quantitativa diz respeito à faixa etária. Verificou-se uma concentração maior entre os respondentes com 43 e 52 anos de idade (36%). A segunda maior faixa encontra-se com os respondentes entre 23 e 32 anos (26%). Já 22% estão entre 33 e 42 anos de idade e 16% entre 53 e 64 anos de idade.

Ao tratar do perfil das organizações participantes na etapa inicial da pesquisa, foram identificadas as seguintes características: i. número de funcionários; ii. número de crianças atendidas; iii. descrição das atividades e dos serviços oferecidos pela organização; iv. data de fundação; v. dotação orçamentária anual. Por sua vez, na etapa quantitativa desta pesquisa, a descrição das atividades e dos serviços oferecidos pela organização serão apresentados na seção de conteúdo estratégico. Além desses dados, foram levantados também, na etapa quantitativa, o tipo de entidade mantenedora, a natureza e o perfil mais relacionado ao CEI e, por fim, o espaço físico da entidade.

De acordo com os Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil (Brasil, 2006a, 2006b), a relação entre o número de crianças por agrupamento ou turma e o número de professores de Educação Infantil por agrupamento varia de acordo com a faixa etária: i. um professor para cada 6 a 8 crianças de 0 a 2 anos; ii. um professor para cada 15 crianças de 3 anos; iii. um professor para cada 20 crianças acima de 4 anos. Nestes mesmos parâmetros recomendam-se que a capacidade máxima das instituições de Educação Infantil seja referenciada no atendimento a 150 crianças em regime de horário integral ou por turno, considerando as especificidades do atendimento.

A partir dessas considerações, percebeu-se que a relação professor/crianças nas organizações pesquisadas é positiva. Estas organizações apresentaram, na fase inicial da pesquisa, uma variação de 8 a 25 funcionários, enquanto o número de crianças atendidas variou entre 70 e 190 crianças. Mesmo que o recomendável esteja na faixa de 150 crianças, uma boa parte dos Centros de Educação Infantil, incluindo os inseridos na fase quantitativa, atuam com uma quantidade superior ao permitido pela estrutura do estabelecimento, por causa da grande demanda de crianças que necessitam deste tipo de serviço.

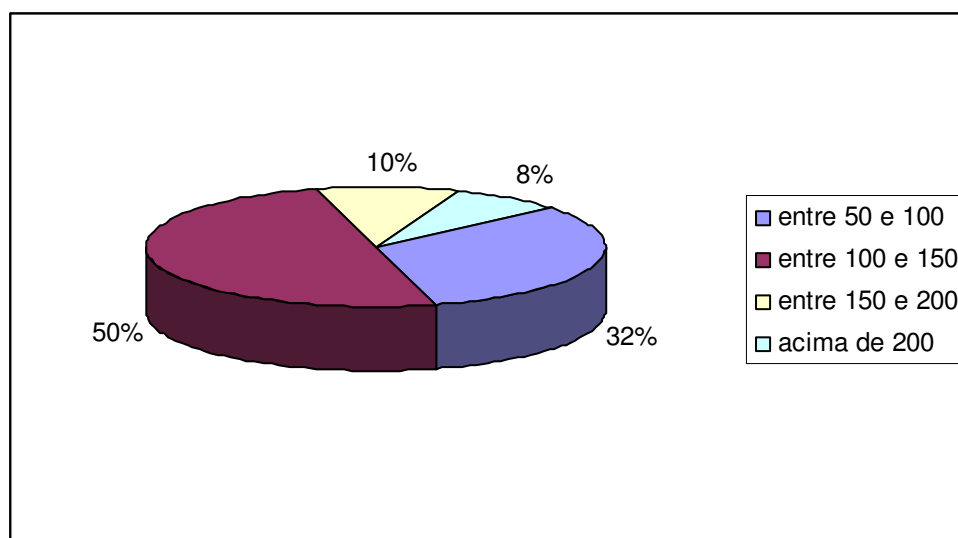
Ainda se pode constatar, sem exceção, que em todas as organizações pesquisadas, existe uma quantidade estrondosa de crianças na lista de espera. De acordo com a presidente da Associação de Creches Comunitárias de Curitiba, atualmente, cerca de 10.000 crianças são

atendidas pelas entidades de natureza filantrópica ou não governamental, que atuam neste segmento da educação, somente na cidade de Curitiba. Portanto, pode-se verificar a necessidade reprimida de construção de novos Centros de Educação Infantil ou a reestruturação e ampliação dos existentes.

Por sua vez, com relação à etapa quantitativa desta pesquisa, verificou-se que 64% das entidades possuem entre 10 e 20 funcionários, ou seja, 34% das entidades possuem entre 10 e 15 funcionários e 30% entre 15 e 20 funcionários. Já 22% das entidades possuem acima de 20 funcionários e somente 14% até 10 funcionários. Em seguida, buscou-se efetuar a análise quantitativa de crianças atendidas pelas entidades. Como a escala entre 20 e 25 funcionários e acima de 25 funcionários obtiveram valores baixos, então estas escalas foram inseridas nos valores percentuais da escala de acima de 20 funcionários.

Nesse momento, verificou-se que 50% dos respondentes atendem entre 100 e 150 crianças, enquanto cerca de 18% atendem a mais de 150 crianças. Já 32% dos respondentes atendem entre 50 e 100 crianças, conforme gráfico abaixo. Como a escala entre 150 e 200 alunos e acima de 200 alunos obtiveram valores baixos, então estas escalas foram inseridas nos valores percentuais da escala acima de 150 crianças. Portanto pode-se corroborar uma das recomendações dos Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil, conforme mencionado anteriormente.

Gráfico 4. Quantidade de Crianças atendidas



Fonte: Dados primários da pesquisa.

A partir das considerações relatadas até o momento, bem como no contexto da discussão sobre papel do Estado versus atuação das organizações da sociedade civil, seja com

base nas publicações acadêmicas das diversas áreas do conhecimento científico ou com base na realidade percebida por meio dessa pesquisa, particularmente na constatação referente à quantidade de crianças atendidas pelas organizações de Terceiro Setor que atuam na área de Educação Infantil no Estado do Paraná, percebe-se a importância da atuação dessas organizações no atendimento às crianças, visto que, se não existissem, provavelmente essas crianças estariam isoladas nas suas casas ou então suas famílias, na maior parte de classe baixa, dependeriam de maior poder aquisitivo para oferecer-lhes uma melhor condição. Logo, verifica-se a importância das organizações de Terceiro Setor na complementaridade das ações sociais desenvolvidas pelo Poder Público.

“O trabalho que nós desenvolvemos é de responsabilidade do Poder Público, mas como as creches mantidas por essa esfera não comporta todas as crianças, a nossa participação é essencial” (Entrevistado 03).

“Nós tínhamos histórias muito tristes quando estávamos montando nossa entidade aqui na região, como a de uma mãe que tinha cerrado o fundo do guarda roupa para colocar o seu filho de 01 ano de idade quando ela ia trabalhar” (Entrevistado 04).

Antes de mencionar a descrição das atividades e dos serviços oferecidos pelas organizações pesquisadas, verificou-se o ano de fundação das organizações e sua dotação orçamentária. Certificou-se na análise documental, o que foi relatado durante as entrevistas, que a entidade mais nova foi fundada em 2005 e a mais antiga em 1928. Enquanto isso, na outra fase desta pesquisa, verificou-se que 48% das entidades pesquisadas foram fundadas entre 1971 e 1991. Já 38% das entidades foram fundadas entre 1992 e 2005 e somente 14% foram fundadas entre 1950 e 1970.

Em relação à dotação orçamentária dessas entidades, com base na análise de documentos, como os convênios com as secretarias municipais de educação, além do levantamento estimado pelos respondentes, constatou-se uma variação orçamentária entre organizações que possuem até R\$ 50.000 de dotação orçamentária anual e outras que possuem valores acima de R\$ 200.000. Os valores referentes aos convênios com as secretarias municipais de educação são estimados de acordo com a quantidade de crianças atendidas pela entidade.

Para complementar os dados supracitados, verificou-se que 22% das entidades possuem dotação orçamentária entre R\$ 50.000 e R\$ 100.000 e com a mesma porcentagem acima de R\$ 200.000. Já 20% possuem até R\$ 50.000; 16% entre R\$ 150.000 e R\$ 200.000;

12% entre R\$ 100.000 e R\$ 150.000; e apenas 8% não responderam esta questão, conforme tabela abaixo.

Tabela 3. Dotação Orçamentária.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Válido	Até R\$ 50 mil	10	20,0	21,7	21,7
	Entre R\$ 50 mil a R\$ 100 mil	11	22,0	23,9	45,7
	Entre R\$ 100 mil a R\$ 150 mil	6	12,0	13,0	58,7
	Entre R\$ 150 mil a R\$ 200 mil	8	16,0	17,4	76,1
	Acima de R\$ 200 mil	11	22,0	23,9	100,0
	Total	46	92,0	100,0	
Incompleto		4	8,0		
Total		50	100,0		

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Por fim, as atividades e serviços oferecidos pelas entidades, observados na etapa inicial desta pesquisa seguem os parâmetros estabelecidos pelo Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, bem como seguem as propostas pedagógicas que, na percepção da maioria dos respondentes, se consideram como um dos diferenciais da entidade; porém estas propostas possuem poucas diferenças, conforme análise documental. Logo, em linhas gerais, a finalidade dessas atividades e serviços seria promover o desenvolvimento integral da criança de 0 a 6 anos de idade em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família.

“A nossa proposta é cuidar das crianças e a responsabilidade que temos de educá-las. Esse é o nosso foco e atrás sempre vem a família” (Entrevistado 4).

Com base na observação dos procedimentos destas entidades, assim como com as visitas periódicas durante a etapa qualitativa e, em alguns momentos, também na etapa quantitativa (aplicando o questionário e obtendo informações adicionais), além da verificação das respostas dos entrevistados, perceberam-se quatro tipos de perfil em relação à condução das suas atividades e serviços oferecidos: educação assistencial, educação pedagógica, educação religiosa e educação comunitária. Entretanto, mesmo que se tenha verificado quatro tipos de perfil de organizações do Terceiro Setor que atuam na área de Educação Infantil, não significa que eles não sejam inter-relacionados.

Embora a natureza e origem dessas organizações pesquisadas estejam vinculadas a aspectos assistencialistas, aquelas que possuem perfil mais vinculado à educação assistencial, conforme concepção dos seus dirigentes (seja da unidade executora ou da mantenedora), assim como pela observação dos procedimentos e em alguns documentos, possuem, entre muitas, as seguintes características: ações e decisões centradas pela unidade mantenedora e maior dificuldade de adaptação às regras e normas estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC). Em seguida, as organizações com perfil mais relacionado à educação pedagógica possuem as seguintes características: ações e decisões com foco nos processos pedagógicos; maior complacência com os preceitos estabelecidos pelo MEC; boa articulação e autonomia da unidade executora com a mantenedora, educadores mais envolvidos com os procedimentos internos da organização.

Já as organizações com natureza mais relacionada à educação religiosa possuem as características vinculadas aos princípios filosóficos da sua entidade mantenedora, de origem religiosa (em sua maioria católica ou evangélica): rigidez de princípios e normas internas; ênfase em conteúdos religiosos, sem distinção de credo ou religião. Por sua vez, as organizações com perfil mais relacionado à educação comunitária, assim como com as organizações de natureza religiosa, possuem as características vinculadas aos princípios filosóficos da sua entidade mantenedora, ligadas a uma associação comunitária: ações e decisões informais e contingenciais; iniciativas mais consistentes com a formação de parcerias.

Por conseguinte, verificou-se, de forma sucinta e exploratória na etapa quantitativa, por meio de uma análise frequencial, indicando ao respondente através de uma escala ordinal de 1 (mais relacionado) a 4 (menos relacionado), conforme tabela abaixo, que cerca de 70% das entidades pesquisadas possuem um perfil mais relacionado à educação pedagógica. Já 52% dos respondentes acreditam que a educação assistencial seja o segundo perfil mais relacionado da entidade; 34% consideram ter o perfil mais relacionado à educação comunitária e, como último perfil mais relacionado, 52% das entidades consideram ter aspectos que mais se aproximam de uma educação religiosa.

Tabela 4. Perfil dos CEI.

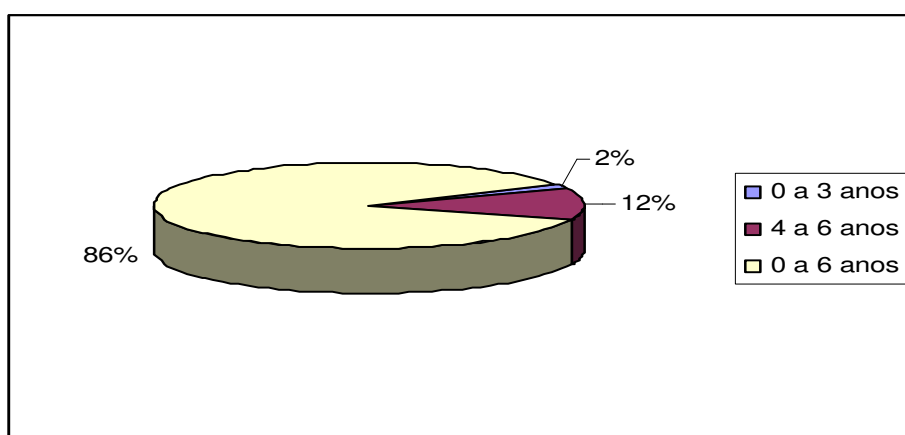
Perfil	Relação (em %)			
	1 (+)	2	2	4 (-)
Educação Pedagógica	70			
Educação Assistencial		52		
Educação Comunitária			34	
Educação Religiosa				52

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Embora a maior parte das entidades não se considerem com perfil mais relacionado à educação religiosa, ao se verificar o tipo de entidade mantenedora, constatou-se que cerca de 64% das entidades pesquisadas possuem uma instituição mantenedora religiosa. Já 22% dos respondentes possuem uma associação comunitária como entidade mantenedora; apenas 2% possuem uma associação de pais e amigos como entidade mantenedora e cerca de 12% possuem outro tipo de entidade mantenedora.

Finalmente, os últimos dados coletados em relação ao perfil da organização na etapa quantitativa desta pesquisa referem-se à natureza do CEI (faixa etária das crianças atendidas) e o espaço físico da entidade. No que diz respeito à natureza do CEI, conforme gráfico abaixo, verificou-se que 86% das entidades pesquisadas atendem a crianças de 0 a 6 anos de idade. Já 12% atendem a crianças de 4 a 6 anos e apenas 2% das entidades atendem a crianças de 0 a 3 anos de idade.

Gráfico 5. Faixa etária de crianças atendidas.



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Com relação ao espaço físico da entidade, 52% das entidades pesquisadas possuem espaço físico próprio. Já cerca de 38% possuem espaço físico cedido, na maioria das vezes cedido pelo município ou pelo Estado; e apenas 10% possuem o espaço em forma de

comodato. Tal fato permite verificar a possibilidade de que as parcerias estabelecidas pelas entidades possam colaborar de forma mais significativa na estrutura do estabelecimento.

4.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS SIGNIFICATIVAS E SUAS PECULIARIDADES

A fim de responder ou mesmo buscar um direcionamento para identificar as instituições públicas e privadas que têm mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas, buscou-se atender esta identificação, por meio de uma análise conjunta com uma série de questões: i. Com que instituições públicas e privadas a entidade mantém relações significativas que possam influenciar seus serviços e resultados?; ii. Qual tem sido a principal característica das relações de cada uma dessas instituições?; iii. Quais são os principais fatores que podem ser considerados mais significativos para a manutenção dessas relações?; iv. Existem algumas semelhanças entre essas relações? Quais seriam as principais (para cada instituição significativa)?; v. Quais seriam as principais desvantagens ou limitações dessas relações?; vi. De que forma a entidade contribui para manutenção dessas relações?

De modo geral, as instituições públicas referem-se às instituições integrantes da esfera governamental federal, estadual ou municipal, enquanto as instituições privadas podem ser consideradas aquelas instituições de natureza privada/mercadológica (empresas) ou privada/não governamental, organizações do Terceiro Setor. Além disso, as relações significativas, como é mencionado no objetivo específico proposto, referem-se aos tipos de relacionamentos que influenciam, de forma direta, o conteúdo estratégico e os resultados das organizações pesquisadas.

“Temos uma parceria de mais de 10 anos com uma empresa que fornece almoço para as crianças [...] Nós a consideramos como bem significativa, pois mudam as crianças e a empresa continua, imagine quantas crianças já foram beneficiadas [...] Esta parceira ainda colabora desenvolvendo festas para as crianças (Natal, Dia das Crianças) [...] Conseguimos esta parceria através da Refeição Solidária (Programa da Prefeitura) que já foi extinto, mas a empresa ainda continua” (Entrevistado 03).

Em seguida, as demais questões buscam extrair de forma plena todas as informações referentes aos atores organizacionais que desenvolvem relações significativas com as entidades pesquisadas. São questões de caráter exploratório, para poder observar um

fenômeno pouco explorado; e de natureza confirmatória pelo fato de verificar se os atores organizacionais realmente desenvolvem relações significativas.

Assim, de forma geral, os atores que desenvolvem relações com as entidades sociais pesquisadas são: órgãos do Poder Público Federal, Estadual, Municipal; Empresas de grande, médio e pequeno porte; Organizações do Terceiro Setor, Associações religiosas; comunitárias; funcionários, pais e amigos; ou Fundações; Comunidade e Indivíduos.

Entretanto, a principal instituição que desenvolve relação significativa com estas entidades, na percepção de todos os diretores entrevistados é a Secretaria Municipal de Educação (SME), comumente mencionada em alguns relatos como a própria Prefeitura, identificada desta maneira na fase quantitativa. Este tipo de relacionamento é desenvolvido por meio de um termo de convênio, com o propósito de formalizar uma cooperação técnica e financeira. Conforme menção na seção sobre Educação, a SME denomina as organizações do Terceiro Setor que atuam na área de Educação Infantil e que desenvolvem parceria com ela como Centros de Educação Infantil conveniados ou Creches Comunitárias.

“Nós temos a parceria com a Prefeitura (SME), uma parceria financeira e com auxílio pedagógico, oferecendo sempre cursos e assessoramento quando necessário [...] Se não houvesse a participação da Prefeitura, seria inviável para nós como ONG fazer um trabalho como nós fazemos hoje” (Entrevistado 01).

“A SME é a parceira principal, com a qual nós somos conveniados [...] As outras são parcerias esporádicas [...] Atualmente, uma ONG depende da parceria com o Poder Público [...] é difícil sobreviver sem essa parceria” (Entrevistado 02).

Em relação ao desenvolvimento de parcerias com o setor privado (empresas), percebeu-se que apenas 1 entidade pesquisada não mencionou nenhum tipo de envolvimento com empresas, expressivo ou esporádico. A maioria das organizações pesquisadas nesta etapa inicial da pesquisa (4) estabeleceu relações interorganizacionais, geralmente de forma esporádica ou pontual, para alguma necessidade específica, como reforma do estabelecimento, evento social com as crianças, aquisição de material pedagógico ou doação de alimentação. No entanto, em apenas 2 entidades, os seus dirigentes mencionam a importância do desenvolvimento de parcerias com empresas para o aprimoramento da entidade.

“A empresa parceira está conosco há 10 anos e sempre existe uma melhoria de atuação desta parceria [...] Este ano ela nos pediu um estudo para que

possa encaminhar voluntários no próximo ano, para poderem ajudar-nos e isso é muito importante, pois precisamos de voluntários em diversas áreas [...] Se não tivéssemos a colaboração da empresa parceira, teríamos dificuldade de oferecer um bom serviço para a comunidade” (Entrevistado 1).

“A nossa primeira parceira foi uma grande empresa, há aproximadamente 20 anos atrás [...] Foi o tempo de “vacas gordas”, pois foi investido um volume expressivo de recursos (financeiros e materiais) na entidade [...] Esta parceria durou cerca de 12 anos e só acabou porque a empresa saiu da cidade” (Entrevistado 4).

Além de mencionarem a Prefeitura e as empresas, outras organizações do Terceiro Setor, como associações religiosas e clube de mães, foram também consideradas relações significativas, na percepção dos entrevistados na etapa qualitativa desta pesquisa. Estas organizações do Terceiro Setor desenvolvem atividades como organizações de datas comemorativas (Páscoa, Dia das Crianças), doam alimentos e materiais diversos que podem ser utilizados pelas entidades ou serem revendidos em bazares para captação de recursos.

Outra constatação, ainda em relação às organizações do Terceiro Setor que desenvolvem parcerias entre si, constatou-se, a partir das entrevistas, que as entidades da mesma região geográfica ou que possuem a mesma mantenedora, comumente, por iniciativa de seus diretores, desenvolvem também semanas pedagógicas ou de capacitação, em que buscam alternativas para o desenvolvimento do propósito das entidades.

“Nós temos uma parceria há 15 anos com uma associação da terceira idade que nos ajudam a organizar alguns eventos como o Dia das crianças e doam alimentos também [...] Esta associação sempre está presente. Visita a nossa entidade para verificar se estamos necessitando de algo” (Entrevistado 4).

“Nós temos uma semana pedagógica, desde 1996, com entidades parceiras que atuam no mesmo segmento da nossa entidade, independente da semana pedagógica da Prefeitura, que ajuda bastante no aprimoramento dos nossos propósitos” (Entrevistado 6).

Consoante a verificação da etapa qualitativa, referente ao primeiro objetivo desta pesquisa – identificar as instituições públicas e privadas que têm mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas – constatou-se que a Prefeitura foi a instituição que mantém relações mais significativas com as entidades

pesquisadas também na fase quantitativa, com média 4,24, a partir da escala Likert de 5 pontos e com um coeficiente de variação de 0,26, significando que 74% da média representa a amostra, conforme tabela 5.

Em seguida, ainda conforme a mesma tabela, constatou-se que o Governo Federal foi a instituição com menor valor de média em relação aos outros atores (2,78) e, por sua vez, com maior coeficiente de variação de 0,46, significando que 54% da média representa a amostra. Além da verificação dos atores que desenvolvem relações mais significativas com as entidades pesquisadas, verificou-se a confiabilidade do constructo por meio do Alfa de Cronbach, que apresentou um índice de 0,792.

Tabela 5. Parcerias Significativas.

Parcerias Significativas	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação	Alfa de Cronbach
Governo Federal	2,7800	1,26636	0,45552	0,792
Governo Estadual	2,8200	1,24031	0,43982	
Prefeitura	4,2400	1,09842	0,25906	
Empresas	3,2000	1,32480	0,41400	
Orgs. 3º Setor	3,4000	1,32480	0,38964	
Comunidade	3,6800	1,09619	0,29787	
Indivíduos	3,7200	1,08872	0,29266	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

As questões seguintes complementam e exploram fatores correlatos às relações interorganizacionais significativas, conforme mencionado inicialmente nessa subseção, e que foram utilizadas também na etapa quantitativa: i. as principais características desenvolvidas com as parcerias; ii. fatores que podem ser considerados mais significativos para a manutenção dessas relações.

As principais características relatadas pelas entidades pesquisadas foram: auxílio financeiro; apoio em alimentação; assessoria técnica; qualificação dos funcionários; disponibilização de materiais de manutenção; disponibilização de material pedagógico; concessão de horas de trabalho voluntário.

“As parcerias que nós temos possuem de tudo um pouco. Está voltada tanto para alimentação; qualificação profissional; assim como para materiais pedagógicos ou de manutenção/infra-estrutura como geladeira, televisão, tijolos para reforma da creche, diversos livros” (Entrevistado 3).

“Com a SME, como o auxílio é financeiro, uma parte desta verba recebida vai para pagamento de pessoal e a outra parte vai para todas as outras despesas de manutenção, compra de alimentos, material pedagógico e de

higiene. Já a outra parceria significativa que nós temos, nos auxilia com a parte da alimentação” (Entrevistado 1).

Na etapa quantitativa verificou-se aparente uniformidade dos valores da média das variáveis que representam as características das parcerias; a variável apoio em alimentação obteve o maior valor de média com 4,36 e coeficiente de variação de 0,12, identificando que cerca de 88% do valor da média representam a amostra, conforme tabela abaixo. Já as outras variáveis apresentaram os seguintes valores de média e coeficiente de variação, respectivamente: auxílio financeiro, 3,74 e 0,35; a assessoria técnica, 3,62 e 0,25; qualificação dos funcionários, 3,96 e 0,24; materiais de manutenção, 3,22 e 0,41; material pedagógico, 3,38 e 0,40; voluntário, 3,22 e 0,36. Por fim, constatou-se um Alfa de Cronbach de 0,681.

Tabela 6. Características das Parcerias

Características das Parcerias	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Alfa de Cronbach
Auxílio Financeiro	3,7400	1,32187	0,35344	0,681
Apoio em Alimentação	4,3600	,52528	0,12047	
Assessoria Técnica	3,6200	,90102	0,24890	
Qualif. Funcionários	3,9600	,94675	0,23907	
Materiais de Manutenção	3,2200	1,31382	0,40801	
Material Pedagógico	3,3800	1,35360	0,40047	
Voluntário	3,2200	1,14802	0,35652	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Por sua vez, os fatores que podem ser considerados mais significativos para a manutenção dessas relações foram: a forma de trabalho da entidade; a qualidade no serviço prestado; a transparência na prestação de contas; a sustentabilidade dos projetos; a visita dos parceiros; e o aspecto financeiro. Assim, a partir de uma constatação prévia, tanto as características das parcerias, como os fatores principais para a manutenção dessas relações interorganizacionais estariam relacionadas ao conteúdo estratégico e aos resultados.

“Eu acredito que o principal fator para a manutenção das parcerias desenvolvidas pela entidade é a transparência. É imprescindível fazer uma avaliação, ter que procurar os parceiros, sempre mostrar como o trabalho é desenvolvido [...] Uma organização não vai contribuir se não perceber que a entidade não desenvolve um trabalho sério [...] Além de todo final do ano fazemos um fechamento e mostramos para os parceiros tudo o que

fizemos, no mínimo duas vezes ao ano convidamos nossos parceiros para tomar um café na entidade e apresentar todas as crianças” (Entrevistado 03).

No que diz respeito à etapa quantitativa, como em relação às variáveis das características das parcerias, verificou-se uma aparente uniformidade em relação à média das variáveis que representam a manutenção das parcerias, com a variável qualidade do serviço com maior valor, 4,58 e coeficiente de variação de 0,13299, o que significa que 86% do valor da média representa a amostra.

Já as outras variáveis apresentam os seguintes valores de média e coeficiente de variação, respectivamente: forma de trabalho, 4,50 e 0,18; transparência na prestação de conta, 4,54 e 0,17; sustentabilidade dos projetos, 4,32 e 0,23; visita dos parceiros, 4,44 e 0,17; aspecto financeiro, 4,24 e 0,24. Por fim, conforme tabela abaixo, verificou-se um Alfa de Cronbach de 0,915, valor que indica alta confiabilidade do constructo.

Tabela 7. Manutenção das parcerias.

Manutenção das Parcerias	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Alfa de Cronbach
Forma de trabalho	4,5000	,81441	0,18098	0,915
Qualidade do serviço	4,5800	,60911	0,13299	
Transparência na prest. contas	4,5400	,78792	0,17355	
Sustentabilidade dos projetos	4,3200	,97813	0,22641	
Visita dos parceiros	4,4400	,73290	0,16506	
Aspecto financeiro	4,2400	1,00122	0,23613	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

4.3 ASPECTOS CONDICIONANTES

Após identificar as instituições públicas e privadas que têm mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas, buscou-se caracterizar os aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais. Entretanto, para se efetivar tal caracterização, identificou-se o ambiente mais próximo da realidade no qual estas organizações pesquisadas se constituem e se estabelecem, isto é, sob um espaço competitivo ou cooperativo são formadas e instituídas suas relações interorganizacionais e o próprio conteúdo estratégico e resultados.

Assim, ao buscar os aspectos, fatores ou atributos que possam demonstrar em que ambiente as relações interorganizacionais, o conteúdo estratégico e os resultados dessas entidades pesquisadas são constituídos e estabelecidos, tanto na fase qualitativa quanto na fase quantitativa, por meio de conversas informais, verificou-se uma estrita relação do tipo de percepção acerca do ambiente em que estas organizações estão inseridas com a mudança cultural pela qual a educação infantil brasileira vem passando, de tradição assistencialista para um conjunto de padrões predominantemente pedagógico-educacionais.

De modo geral, as organizações identificadas ainda com o perfil assistencialista percebem o ambiente em que estão inseridas como competitivo, de maneira clara, em 1 entidade pesquisada na fase qualitativa. Já as organizações com caráter eminentemente vinculado aos preceitos educacionais percebem o ambiente do qual fazem parte como harmônico ou cooperativo, de maneira clara, em 1 entidade pesquisada na fase qualitativa. Há outras organizações, como na maior parte das organizações pesquisadas na etapa qualitativa, em 4 entidades, que percebem um ambiente de cooperação vigilante; mesmo com um ambiente cooperativo, percebe-se sonegação de informações ou proventos coletivos não compartilhados.

“Não existe competição, existe uma ajuda mútua, no meu caso [...] Algumas entidades de uma outra regional (A SME divide as entidades por regionais) já nos procuraram, numa certa ocasião, para participarmos com elas de um Programa do Governo Estadual de Compra Direta do Produtor Rural [...] Acho que não existe então, nem competição e nem concorrência” (Entrevistado 1).

“[...] Existe uma espécie de querer esconder informação, como no caso quando uma entidade consegue receber da Receita Federal produtos que são apreendidos, então aquela entidade beneficiada não passa essa informação para frente com medo que possa perder esta oportunidade [...] Existe também algumas entidades que são privilegiadas pelo Poder Público, por ter uma aproximação e um relacionamento bom com alguns políticos” (Entrevistado 1).

“Quando eu tinha uma parceria com uma empresa de grande porte, eu procurava não passar isso, mas acabou vazando a informação, então todas as entidades vinham em cima de mim porque queria a parceria com essa mesma empresa [...] Infelizmente, ainda existe concorrência ou competição.

[...] Se eu dividir o pouco que tenho – posso até ser egoísta –, mas vai fazer falta” (Entrevistado 4).

Diante dessas considerações e com base na percepção dos respondentes, assim como por meio da análise documental, identificaram-se os seguintes condicionantes mais recorrentes: certificações e títulos federais, estaduais e municipais; associação a conselhos federais, estaduais e municipais; normas e regulamentações federais, estaduais e municipais; procedimentos fiscais, contábeis e administrativos internos; sintonia entre funcionários da entidade; qualificação dos funcionários da entidade; diálogo com parceiros e familiares; visitas periódicas dos parceiros; encaminhamento de relatórios aos parceiros; prestação de contas; assessoramento técnico; parcerias com institutos, fundações e empresas representativas.

Tais informações foram fundamentadas com base na referencial teórico dos aspectos condicionantes das RIOs em Oliver (1990): necessidade legal; assimetria; reciprocidade; eficiência; estabilidade e legitimidade. Esses aspectos condicionantes das relações interorganizacionais por sua vez, foram sistematizados nos seguintes termos-chave: legalidade, regulação; controle, manipulação, domínio; cooperação, compartilhamento, mutualidade; eficiência, unilateral, economia de custos, instrumental; estabilidade, oscilações ambientais; legitimidade, prestígio, imagem institucional.

Inicialmente, ao serem questionadas quais seriam as principais influências em termos legais das relações interorganizacionais significativas, na atuação da entidade, verificaram-se os seguintes condicionantes legais: cumprimento de normas e regulamentações federais, estaduais e municipais; títulos e certificações federais, estaduais e municipais; associação a conselhos federais, estaduais e municipais; prestação de contas; controle de procedimentos fiscais e administrativos; encaminhamento de relatórios atualizados; tempo de funcionamento; registros dos funcionários. Por não terem sido recorrentes na maioria das percepções dos respondentes, foram descartados os dois últimos condicionantes supracitados. Comumente, as questões legais são gerenciadas ou pela entidade mantenedora ou por um serviço terceirizado com empresa de contabilidade.

“A entidade cumpre todas as normas determinadas, o que a leva não ter problemas com as suas parcerias [...] A entidade é reconhecida por meio de títulos e certificações federais, estaduais e municipais pelo bom trabalho que ela oferece há 43 anos” (Entrevistado 1).

“As questões legais estão intrinsecamente ligadas à atuação da entidade, pois temos que estar com toda documentação atualizada [...] A parceria com a SME prevê que a parte formal esteja toda sendo cumprida: encargos trabalhistas, certidões, certificados, notas fiscais [...] Para poder se cadastrar é necessário estar registrado ao conselho nacional de assistência social, conselho municipal da criança e do adolescente, tem que possuir declaração de utilidade pública [...] Não adianta mais abrir uma entidade, ter o cadastro na junta comercial, se não tiver todas as declarações atualizadas [...] Relatórios anuais têm que ser apresentados senão perdem-se as certidões” (Entrevistado 2).

Em relação às principais influências em termos de assimetria dessas relações interorganizacionais que, por sua vez, geram conflitos, dissonâncias na atuação da entidade e levam a que uma das organizações envolvidas no relacionamento exerça controle ou poder sobre a outra. Nesse sentido, não se verificou nenhum tipo de relacionamento desenvolvido na maioria das entidades pesquisadas que pudesse haver controle ou predisposição ao poder. Em apenas uma das entidades pesquisadas aconteceu um conflito ou desarmonia com um dos parceiros, em situação de inauguração da ampliação da estrutura da entidade.

“Uma das nossas parceiras colaborou na reforma e ampliação da estrutura da entidade, para nossa instituição não foi vantajoso, pois o valor total da reforma custou R\$ 17.000, eles colaboraram com R\$8.000 e agora querem impor algumas condições [...] Fica difícil isto, porque fazemos um trabalho para e com a comunidade e a nossa entidade não pode deixá-la de lado” (Entrevistado 3).

O terceiro aspecto condicionante trabalhado com as entidades pesquisadas foi a reciprocidade. Os fatores verificados pelos entrevistados e que mais se relacionavam a esse condicionante foram: assessoramento técnico; diálogo com parceiros e familiares; qualificação dos funcionários; e sintonia entre funcionários da entidade. Mesmo que, aparentemente, uma boa parte desses fatores possa vir a sugerir uma via de mão única, na percepção dos entrevistados, tais fatores geram uma troca de experiências e, por conseguinte, benefícios mútuos. Novamente um dos entrevistados mencionou a imersão predominante dos preceitos da educação, ao invés da assistência social, para a formação de uma esfera mais cooperativa do que competitiva.

“Depois que a administração e supervisão das creches comunitárias passou da secretaria de assistência social para a secretaria de educação que tem

uma visão focada em qualidade de serviço prestado, tem sido muito tranqüila essa relação para as duas partes (tanto a secretaria quanto para as creches)” (Entrevistado 2).

Como quarto aspecto condicionante, de acordo com a percepção dos entrevistados, as principais influências, em termos de eficiência, se assemelham com alguns fatores verificados no condicionante anterior: assessoramento técnico, qualificação dos funcionários, diálogo com parceiros. Aliado a esses fatores, os entrevistados apresentaram como principais vantagens decorrentes desses condicionantes: a redução de custos e a melhoria do desempenho das atividades. Percebeu-se ainda grande vínculo deste condicionante com a concepção e identificação de atores organizacionais significativos, devido ao fato de alguns entrevistados mencionarem que a ausência dos parceiros dificultaria, de forma substancial, o desenvolvimento das atividades da entidade.

“Por meio do diálogo com nossos parceiros obtemos um aprendizado contínuo, com idéias novas, procedimentos melhores” (Entrevistado 6).

A estabilidade, quinto condicionante das relações interorganizacionais, refere-se aos fatores relacionados com as oscilações ambientais, isto é, pressões exercidas nas organizações e que podem afetar o conteúdo estratégico e os resultados. Embora inseridas em contexto crítico de escassez de recursos, melhoria constante de processos de gestão e de legitimidade (HATTEN, 1982; FALCONER, 1999), verificou-se que as organizações se sentem seguras diante das pressões ambientais. Esta segurança é relacionada à solidez das parcerias e com a qualificação dos funcionários, o que permite a sustentabilidade dos seus projetos. Uma organização ainda mencionou que desenvolve uma reserva financeira, proveniente de recursos financeiros dos pais e familiares, para qualquer eventualidade.

“A nossa principal parceria nos dá garantia que daqui a alguns anos a nossa entidade ainda esteja sólida, sem precisar passar por necessidades” (Entrevistado 2).

Por fim, como sexto aspecto condicionante, verificou-se quais seriam as principais influências, em termos de legitimidade dessas relações interorganizacionais significativas na atuação da entidade. Uma das influências mais recorrentes nos entrevistados foi o estabelecimento e consolidação de parcerias com atores organizacionais representativos, considerados dessa forma pelo respaldo que estas parcerias proporcionam e pela possibilidade de formação de outras parcerias, além do envolvimento maior dos próprios familiares e

comunidade. Dessa forma, estas parcerias possibilitam agregação de valor: credibilidade, confiança, prestígio, e servem como referência para a imagem institucional da entidade.

“Temos parcerias firmadas e consolidadas e que nos auxiliam a conseguirmos ajuda de outras organizações, como já aconteceu com uma empresa de renome, que é nossa parceira há 10 anos, e que colaborou indicando e efetivando uma parceria para nossa entidade” (Entrevistado 1).

“O fato da nossa entidade mencionar os nossos parceiros mais expressivos em qualquer situação, além de agregar valor, o nome deles afeta de forma positiva na imagem da nossa entidade [...] Os pais e comunidade percebem que aqui o trabalho é sério” (Entrevistado 2).

Já em relação à etapa quantitativa, buscou-se inicialmente, compreender os dados – doze fatores/aspectos encontrados na etapa qualitativa, por meio de uma análise descritiva, através dos valores da média e coeficiente de variação, em uma escala de Likert de 5 pontos. Além disso, procurou-se verificar a consistência interna do constructo aspectos condicionantes.

Assim, conforme tabela abaixo, constatou-se que o condicionante de maior valor de média foi a prestação de contas com índice de 4,66 e coeficiente de variação de 0,12721, significando que cerca de 87% da média representa a amostra. Por sua vez, a parceria com atores representativos obteve a menor média de 3,60 e com coeficiente de variação de 0,37225, ou seja, cerca de 62% da média representa a amostra. Já em relação à confiabilidade do constructo, verificou-se um alfa de cronbach de 0,815, o que leva a considerar o constructo como consistente.

Tabela 8. Aspectos Condicionantes: valores médio, confiabilidade.

Aspectos condicionantes	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Alfa de Cronbach
Certificações e Títulos	4,2400	1,31801	0,31085	0,815
Associação a Conselhos	3,9000	1,31320	0,33671	
Normas e Regulamentações	4,1800	1,02400	0,24497	
Procedimentos fiscais e financeiros	4,5800	,73095	0,15959	
Sintonia entre funcionários	4,2200	1,01599	0,24075	
Qualificação dos funcionários	4,2200	,95383	0,22602	
Diálogo com parceiros e familiares	4,3000	,99488	0,23136	
Visitas dos parceiros	3,9400	,95640	0,24274	
Encaminhamento de	4,4600	,76158	0,17075	

relatórios				
Prestação de contas	4,6600	,59281	0,12721	
Assessoramento técnico	3,9000	1,03510	0,26541	
Parcerias com atores representativos	3,6000	1,34012	0,37225	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A fim de que pudesse ser constatado se as influências desses condicionantes das relações interorganizacionais ocorrem de forma conjunta ou isolada, verificou-se que apenas uma organização acredita que elas ocorram de forma isolada e eventual, pelo fato de essa organização, de acordo com a percepção de seu dirigente, estar vinculada a uma mantenedora de origem religiosa, faz com que a entidade tenha caráter idôneo e não perceba tanto as influências desses condicionantes. Entretanto a maioria das entidades pesquisadas acredita que as influências desses condicionantes ocorram de forma integrada.

Portanto os dados encontrados convergem com o que Oliver (1990) menciona: embora cada condicionante possa ser uma causa suficiente e separada de formação da relação interorganizacional, essas contingências podem interagir ou ocorrer ao mesmo tempo, quando a organização decide estabelecer ou manter uma RIO.

Dessa forma, a fim de analisar as inter-relações das variáveis encontradas para o constructo aspectos condicionantes e explicar essas variáveis, em termos de suas dimensões inerentes comuns (fatores), foi submetida a uma análise fatorial exploratória (HAIR JR et al., 2005). Assim, utilizou-se o método de rotação ortogonal *varimax* na extração dos componentes principais. Em seguida, com o intuito de garantir adequação do emprego da técnica aos dados, adotou-se a verificação da matriz de correlação, da medida de adequação da amostra (teste Kaiser-Meyer-Olkin – KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett.

Assim, foram encontradas quatro dimensões ou fatores para o constructo aspectos condicionantes. Buscou-se denominar tais fatores por meio de uma aproximação maior com a denominação em Oliver (1990), de modo que, mesmo sabendo que em um fator podem aparecer características de outros condicionantes. Logo, os fatores foram denominados da seguinte forma: Reciprocidade, fator 1; Normativo, fator 2; Eficiência, fator 3; Controle, fator 4.

O fator Reciprocidade é composto pelos seguintes indicadores: diálogo com parceiros e familiares; sintonia entre funcionários; parcerias com atores representativos; e qualificação dos funcionários. Em seguida, o fator Normativo é composto pelos seguintes indicadores: Certificações e Títulos; Associação a Conselhos; e Normas e Regulamentações; todos esses

indicadores estão ligados aos aspectos normativos do Poder Público nas três esferas de Governo Federal, Estadual e Municipal. Já o fator Eficiência é composto pelos seguintes indicadores: visitas dos parceiros; assessoramento técnico; e encaminhamento de relatórios. Por fim, o fator Controle é composto pelos seguintes indicadores: prestação de contas; e procedimentos fiscais e financeiros.

Depois de denominados os fatores, verificaram-se os valores do KMO, do teste de esfericidade de Bartlett e a significância, respectivamente: 0,607; 270,757; 0,000. Estes resultados confirmam a aceitabilidade da escala, porque, conforme Malhotra (2001) valores de KMO acima de 0,5 indicam que a análise fatorial é apropriada. Em seguida, para a análise da confiabilidade das escalas foi verificado o Alfa de Cronbach (α) dos fatores, que apresentou os seguintes valores: fator 1 com (α) de 0,807; fator 2 com (α) de 0,784; fator 3 com (α) de 0,753; e fator 4 com (α) de 0,780. Diante da natureza exploratória desta pesquisa e com base em Hair Jr et al. (2005), os valores acima de 0,6 são considerados aceitáveis, o que significa que os fatores são confiáveis. Os resultados encontram-se na tabela abaixo.

Tabela 9. Análise Fatorial de Componentes Principais para Aspectos Condicionantes das RIOs.

Variáveis	Fatores			
	1	2	3	4
Diálogo com parceiros e familiares	,824			
Sintonia entre funcionários	,805			
Parcerias com atores representativos	,774			
Qualificação dos funcionários	,680			
Certificações e Títulos		,895		
Associação a Conselhos		,812		
Normas e Regulamentações		,743		
Visitas dos parceiros			,804	
Assessoramento técnico			,789	
Encaminhamento de relatórios			,737	
Prestação de contas				,858
Procedimentos fiscais e financeiros				,847
Variância Explicada	35,205	15,103	13,113	9,674
Variância Acumulada	35,205	50,308	63,421	73,095
Alfa de Cronbach	0,807	0,784	0,753	0,780

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Com a análise efetuada das dimensões inerentes comuns (fatores) e a confiabilidade das mesmas, os fatores foram submetidos à verificação da intensidade da relação entre eles, por meio da correlação momento-produto (correlação de Pearson), conforme tabela 10. Esta correlação indica o grau em que a variação de uma variável X está relacionada com a variação de outra variável Y (MALHOTRA, 2001).

Tabela 10. Coeficiente de Correlação de Pearson para Fatores Aspectos Condicionantes das RIOs

	Normativo	Reciprocidade	Eficiência	Controle
Normativo			,349(*)	
Reciprocidade			,361(*)	,313(*)
Eficiência	,349(*)	,361(*)		,398(**)
Controle		,313(*)	,398(**)	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

* Significância: (p<0,05)

** Significância: (p<0,01)

A partir do coeficiente de correlação dos fatores supracitados identifica-se uma intensidade média de relação entre os fatores e com cerca de 4 associações estatisticamente significativas: Normativo e Eficiência (0,349); Reciprocidade e Eficiência (0,361); Reciprocidade e Controle (0,313); e Eficiência e Controle (0,398). Além disso, verificou-se que apenas o fator normativo não se correlacionou com os fatores reciprocidade e controle.

4.4 CONTEÚDO ESTRATÉGICO

A fim de caracterizar as mudanças de conteúdo estratégico, promovidas por meio das relações interorganizacionais para esta pesquisa, buscou-se inicialmente explorar os elementos constituintes para a formação do conteúdo estratégico das entidades pesquisadas. Dessa forma, verificou-se esta categoria analítica da forma empírica, partindo da sua concepção como propósito da entidade, isto é, o que a entidade faz; para quem ela oferece seus serviços e qual a relação entre o que ela oferece e quem a entidade atende. Em seguida, apresentou-se a questão específica relativa ao conteúdo estratégico, que esta pesquisa se propõe identificar: quais mudanças de serviços prestados, de público atendido foram promovidas por meio das relações com instituições significativas e as suas respectivas influências?

A princípio, questionou-se aos entrevistados da etapa qualitativa o que a organização faz e oferece, ou seja, qual o propósito da organização. Todos responderam que o propósito seria de educar e cuidar as crianças. Contudo, mesmo não alterando a idéia central relativa ao propósito da entidade, verificou-se na fala de alguns entrevistados, como no caso dos que possuem o perfil mais relacionado à educação assistencial; eles mencionarem que o propósito inicial seria de cuidar das crianças e, posteriormente, responsabilidade em educá-las também. Tal propósito é desenvolvido com base na proposta pedagógica que estabelece atividades de acordo com a faixa etária da criança. Esses dados puderam também ser encontrados no regimento escolar e no estatuto social das entidades.

“O Instituto Alfa (nome fictício da entidade mantenedora) tem como finalidade: i. desenvolver programas de assistência social e aqueles relacionados à educação infantil na forma do que estabelece o art. 29 da Lei 9.394/96; [...]v. cooperar com órgãos públicos e privados no desenvolvimento de programas e projetos de interesse comunitário, podendo inclusive celebrar convênios e acordos para a consecução de suas finalidades” (Estatuto Social do Instituto Alfa).

Além de educar e cuidar as crianças, verificaram-se outros serviços e públicos, indiretamente atendidos, que compõem o conteúdo estratégico dos Centros de Educação Infantil pesquisados. Estes CEIs desenvolvem e oferecem também palestras para os familiares, eventos sociais e culturais, campanhas educativas na comunidade e campanhas de captação de recursos.

“A nossa proposta é cuidar da criança e a responsabilidade que nós temos em educá-las. Esse é o nosso foco maior e atrás sempre vem a família [...] Fazemos muitas palestras com os familiares sobre a importância dessa família com as crianças [...] Fizemos este ano o dia das avós que foi bem proveitoso para ambas as partes, pois recebemos as avós que a não conhecíamos e que participaram de forma bastante ativa na entidade, desenvolvendo atividades em conjunto com as crianças, organizando bingos para captar recursos para a nossa entidade, enfim, elas saíram tão satisfeitas que pediram para que pudéssemos realizar outros encontros” (Entrevistado 4).

Então, a partir dos dados levantados na etapa inicial da pesquisa, foram levantados os seguintes fatores relacionados ao propósito da entidade, nos quais foram analisados os valores das médias e o coeficiente de variação, na etapa quantitativa, conforme tabela abaixo: serviços educacionais; palestras para os familiares; eventos sociais e culturais; campanhas educativas; e campanhas para captação de recursos.

Tabela 11. Propósito organizacional.

	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Serviços educacionais	4,9600	,19795	0,0399
Palestra para os familiares	4,4600	,76158	0,1707
Eventos sociais e culturais	4,2000	,80812	0,1924
Campanhas educativas	4,4200	,73095	0,1653
Campanhas captação de recursos	4,5400	,61312	0,1350

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Verificou-se, conforme tabela acima, que os serviços educacionais obtiveram a maior média com 4,96 e coeficiente de variação de 0,0399, significando que cerca de 96% da média representa a amostra, ou seja, a maior parte acredita que os serviços educacionais são muito importantes para o propósito da entidade. Já os eventos sociais e culturais foram identificados como o menor valor de média com 4,20 e coeficiente de variação de 0,1924, ou seja, 81% da média representa a amostra.

A fim de explorar mais informações relativas ao propósito das entidades que atuam na área de Educação Infantil, questionou-se qual seria o diferencial de cada entidade. Os pontos principais que foram considerados como diferencial da entidade foram: proposta pedagógica; parcerias estabelecidas; atuação dos familiares e da comunidade; a estrutura do estabelecimento; acompanhamento personalizado das crianças e familiares. Apenas uma das entidades pesquisadas mencionou não haver diferenciação entre as entidades que atuam na área de Educação Infantil, poderia existir diferença de procedimentos internos.

“Eu creio que não haja diferenciação entre as entidades, pelo menos na parte do ensino [...] Pode existir uma diferença de procedimentos. Eu tenho uma funcionária que me auxilia na parte pedagógica, existem creches nas quais a diretora faz tudo” (Entrevistado 6).

Com base nessas informações, buscou-se verificar na etapa quantitativa qual diferencial que os dirigentes das entidades consideram como muito importante, conforme tabela 12.

Tabela 12. Diferencial da entidade.

	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Proposta pedagógica	4,8200	,43753	0,0907
Parcerias estabelecidas	4,4200	,67279	0,1522
Atuação dos familiares e da comunidade	4,4000	,83299	0,1893
Estrutura do estabelecimento	4,6600	,51942	0,1114
Acompanhamento personalizado	4,5000	,86307	0,1917

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dessa forma, identificou-se a proposta pedagógica como maior valor de média com 4,82 e coeficiente de variação de 0,0907, ou seja, 91% da média representa a amostra. Já a atuação dos familiares foi identificada como menor valor de média com 4,40 e coeficiente de variação de 0,1893, significando que cerca de 81% da média representa a amostra. Os outros fatores tiveram tanto a média quanto o coeficiente de variação relativamente próximos, sendo os valores respectivamente: parcerias estabelecidas, 4,42 e 0,1522; estrutura do estabelecimento, 4,66 e 0,1114; acompanhamento personalizado, 4,50 e 0,1917.

Outra questão levantada relativa ao conteúdo estratégico refere-se aos benefícios dos serviços prestados pelas entidades aos públicos atendidos. Observou-se que o principal benefício gerado pela entidade estaria ligado ao seu propósito, que seria o cuidado e educação das crianças. Paralelo e de forma similar, algumas entidades responderam a segurança das crianças como outro benefício. A diversidade de atividades desenvolvidas pela entidade, a possibilidade de que os pais trabalhem e o acesso dos familiares ao estabelecimento foram também verificados como benefícios.

“O benefício desses serviços é que a criança está segura; a família pode trabalhar com segurança, propiciando que tenham uma melhor condição financeira pelo fato de não apenas o pai trabalhar” (Entrevistado 1).

“O cuidado e a educação das crianças seriam os principais benefícios. Os pais prezam bastante a segurança da criança e percebem também o quanto as crianças aprendem na nossa entidade [...] Em uma assinatura de boletim, uma das mães que pouco falava, relatou que a filha comentou com ela tudo o que ela tinha aprendido [...] Por mais que muitas pessoas acreditem que a criança não aprende, que está na creche para brincar, nós acreditamos que é

brincando que se aprende e tem famílias que percebem a evolução da criança” (Entrevistado 5).

Com base nessas informações, buscou-se verificar, na etapa quantitativa, quais benefícios aos públicos atendidos que os dirigentes das entidades consideraram como muito importante, conforme tabela abaixo.

Tabela 13. Benefícios aos públicos atendidos.

	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Segurança das crianças	4,9800	,14142	0,0283
Possibilidade de trabalho	4,8200	,62890	0,1304
Diversidade de atividades	4,6200	,63535	0,1375
Acesso dos pais ao estabelecimento	4,8000	,40406	0,0841
Cuidado e educação das crianças	4,9800	,14142	0,0283

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Diante dos dados na tabela acima, verifica-se que a segurança das crianças e o cuidado e educação das crianças obtiveram o maior valor de média com 4,98 e coeficiente de variação de 0,0283, significando que cerca de 97% da média representa a amostra. Outros dois valores de média e de coeficiente de variação considerados também de forma consistente foram os benefícios que os pais têm em poder trabalhar e o acesso dos pais ao estabelecimento, com os valores respectivamente de 4,82 e 0,1304 e 4,80 e 0,0841. Já a diversidade de atividades foi identificada com o menor valor de média (4,62).

Em seguida verificou-se o perfil dos beneficiários, identificados nesta questão, além das crianças, os familiares. A maior parte das crianças atendidas pelas entidades pesquisadas possuem uma faixa etária entre 0 a 5 anos. Já atendendo ao critério que será estabelecido a partir de 2008 no qual o ensino básico será de 9 anos, incluindo dessa forma as crianças com 06 anos de idade neste nível de ensino. Por sua vez, com relação à família dessas crianças, uma boa parte das entidades atende apenas família de classe baixa, porém outra parte das entidades atendem família de classe média e baixa. Constatou-se, a partir da percepção de um dos entrevistados e da própria observação não participante, que a localidade pode influenciar neste perfil, ou seja, a variação de famílias de classe média e baixa atendida pelos Centros de Educação Infantil vão depender da região em que a entidade esteja estabelecida.

Ainda com relação ao perfil, observou-se também que grande parte dos familiares possui até a etapa de ensino fundamental e possuem subemprego como balconista, diarista,

pedreiro ou pintor, motorista. Além disso, poucas famílias contribuem com algum valor monetário, algumas famílias contribuem com valores, que variam em média, entre R\$30,00 e R\$60,00. Outra constatação, dessa vez bastante negativa, foi o fato de boa parte das entidades pesquisadas estarem imersas em regiões de alto índice de periculosidade, em que se verificou uma quantidade de crianças com pais presos por furto ou tráfico de drogas; em alguns relatos dos entrevistados, algumas crianças eram usadas para entregar drogas ou convivem no meio dos traficantes.

“São raros os pais que têm em carteira até 03 salários mínimos. A maioria tem apenas 01 salário mínimo [...] Existem algumas famílias que têm uma condição razoável devido ao tráfico, que vem crescendo bastante na região [...] Existem casos em que os pais estão presos [...] Muitas crianças não estão aqui na entidade por situação econômica, mas por situação de risco” (Entrevistado 5).

Com base nessas informações, buscou-se verificar na etapa quantitativa qual perfil dos beneficiários (públicos atendidos) que os dirigentes das entidades consideram como muito importante, conforme tabela 14.

Tabela 14. Perfil dos beneficiários.

	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Classe média e baixa	3,5600	1,35767	0,3813
Classe baixa	4,4200	,90554	0,2048
Familiares possuem etapa de ensino fund.	3,5200	1,23288	0,3502
Familiares possuem sub-emprego	3,7800	1,09339	0,2892
Crianças moram próximo	3,8400	1,05676	0,2752

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dessa forma, de acordo com os dados da tabela acima, verifica-se que os familiares de classe baixa obtiveram o maior valor de média (4,42) e coeficiente de variação de 0,2048, significando que cerca de 79% da média representa a amostra. Em relação aos familiares possuem até a etapa de ensino fundamental, foi identificada como menor valor de média (3,52) e coeficiente de variação de 0,3502, significando que, na percepção dos respondentes, este indicador é indiferente.

Após identificar o perfil dos beneficiários, buscou-se identificar os procedimentos para a obtenção de informação sobre os serviços prestados e os recursos importantes para a formação ou obtenção do propósito da entidade. Em relação à primeira parte de identificação,

verificaram-se os seguintes procedimentos para obtenção de informação sobre os serviços prestados: questionário com os pais; informações via prefeitura; reuniões de pais; visita à casa dos familiares; cursos e palestras para os funcionários. Ainda existem algumas entidades, que desenvolvem encontros ou reuniões com os seus funcionários ou com outros CEIs, com o objetivo de aprimorar os serviços prestados. Então, de modo geral, observou-se a necessidade da utilização de múltiplas fontes de informação para poder alcançar uma avaliação mais próxima da realidade sobre os serviços prestados por estas entidades.

“Fazemos pesquisas semestrais com as famílias com questões objetivas e espaços para que eles possam também dar sugestões. Outro procedimento seriam as reuniões de pais, que acontecem a cada dois meses, nas quais debatemos e propomos ações em prol das crianças (atividades, eventos)” (Entrevistado 2).

“Desenvolvemos visitas em todas as casas das crianças que estão na nossa entidade. Por meio de uma conversa informal ou com um questionário verificamos a realidade das famílias [...] Supostamente conhecemos a realidade das famílias que atendemos, pois elas omitem muitas informações” (Entrevistado 5).

Com base nessas informações, buscou-se verificar na etapa quantitativa quais procedimentos para a obtenção de informação sobre os serviços prestados que os dirigentes das entidades consideram como muito importantes, conforme tabela abaixo.

Tabela 15. Procedimentos para obtenção de informação.

	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Questionário com os pais	4,1200	,91785	0,2227
Informações via prefeitura	4,0200	1,05926	0,2635
Reuniões de pais	4,8000	,40406	0,0841
Visita na casa dos familiares	3,7200	1,17872	0,3168
Curso e palestra para funcionários	4,7000	,54398	0,1157

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Diante dos dados na tabela acima, verifica-se que a reuniões de pais obtiveram o maior valor de média (4,80) e coeficiente de variação de 0,0841, significando que cerca de 92% da média representa a amostra; consideram este indicador como procedimento muito importante. Outro valor significativo de média foi o indicador curso e palestra para funcionários (4,70) e coeficiente de variação de 0,1157, significando que cerca de 88% da média representa a

amostra. Já o indicador visita à casa dos familiares foi identificado como menor valor de média (3,72) e com coeficiente de variação de 0,3168.

Por sua vez, verificaram-se os seguintes recursos importantes para a formação ou obtenção do propósito da entidade: apoio técnico ou financeiro dos parceiros; auxílio financeiro dos pais; campanhas de captação de recursos; qualificação dos funcionários e atividades voluntárias. Além desses recursos, sempre que é solicitada, a entidade ainda recebe ajudas esporádicas da comunidade local (empresas da região, moradores) como materiais de manutenção para o estabelecimento. As entidades não possuem pleno controle sobre determinados recursos como a qualificação de funcionários. Geralmente, quando os funcionários atingem um bom nível de qualificação, migram para outros Centros de Educação Infantil privados ou municipais.

“A contribuição dos pais e os recursos dos parceiros (alimentação, financeiro, técnico) são os principais recursos da nossa entidade. Temos também o apoio da comunidade (os empresários locais, pais ou moradores) está sempre nos ajudando. Se a gente precisa de tijolo, areia daí vamos à loja de materiais de construção e eles nos dão” (Entrevistado 1).

“Nós temos dificuldade com o profissional capacitado, pois na hora que consigo capacitá-lo eu o perco. O nosso salário é super baixo, um salário que sempre chega em atraso [...] Ano passado perdi seis funcionárias para a prefeitura. Essas funcionárias migram para outros locais como a prefeitura, porque lá elas têm o salário em dia, possui estabilidade” (Entrevistado 4).

Com base nessas informações, buscou-se verificar na etapa quantitativa quais recursos são importantes para a formação e obtenção do propósito da entidade que os dirigentes das entidades consideram como muito importantes, conforme tabela 16.

Tabela 16. Recursos importantes.

	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Apoio técnico e financeiro	4,5600	,78662	0,1725
Auxílio financeiro dos pais	3,9000	1,21638	0,3189
Campanhas de captação de recursos	4,4400	,73290	0,1650
Qualificação dos funcionários	4,8600	,35051	0,0721
Atividades voluntárias	4,3400	,65807	0,1516

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dessa forma, de acordo com os dados da tabela acima, o indicador qualificação dos funcionários obteve maior valor de média (4,86) e coeficiente de variação de 0,0721, significando que 93% da média representa a amostra, ou seja, este indicador é considerado como recurso muito importante para a formação e obtenção do propósito da entidade. Já o auxílio financeiro dos pais obteve o menor valor de média (3,90) e coeficiente de variação de 0,3189, significando que cerca de 68% da média representa a amostra. Os outros indicadores obtiveram valores relativamente próximos de média e coeficiente de variação, sendo respectivamente: apoio técnico e financeiro (4,56 e 0,1725); campanhas de captação de recursos (4,44 e 0,1650); atividades voluntárias (4,34 e 0,1516).

Por fim, com o intuito de atingir um dos objetivos específicos desta pesquisa, questionou-se quais mudanças de serviços prestados, de público atendido foram promovidas por meio das relações com instituições significativas e as suas respectivas influências. Tal questionamento serviu também para corroborar as informações anteriores relativas aos elementos constituintes para a formação do conteúdo estratégico. Assim, as mudanças verificadas foram: condução das atividades/serviços; aquisição de materiais didáticos; melhoria na alimentação; condução da organização; maior envolvimento dos funcionários na elaboração da proposta pedagógica. Contudo, em alguns casos, entrevistados mencionam que não houve mudança pelo fato de as parceiras estarem imersas desde a fundação da entidade, o que, de acordo com a percepção do pesquisador, não significa que não tenha ocorrido mudança.

Com base nessas informações, buscou-se verificar na etapa quantitativa quais mudanças de serviços prestados, de público atendido foram promovidas por meio das relações com instituições significativas, que os dirigentes das entidades consideram como muito importante, conforme tabela abaixo.

Tabela 17. Mudanças de Conteúdo Estratégico.

	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Condução das atividades	4,1000	,99488	0,2426
Aquisição de materiais didáticos	4,3600	,94242	0,2161
Melhoria na alimentação	4,6600	,87155	0,1870
Condução da organização	4,2800	,94847	0,2216
Maior envolvimento dos funcionários. na proposta pedagógica	4,5000	,78895	0,1753

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Diante dos dados na tabela acima, verificou-se que a mudança de conteúdo estratégico de maior valor de média foi a melhoria na alimentação (4,66) e com coeficiente de variação de 0,1870, significando que cerca de 81% da média representa a amostra. Outro indicador com valor significativo de média e de coeficiente de variação foi o maior envolvimento dos funcionários na elaboração da proposta pedagógica., com respectivamente 4,50 e 0,1753. Já o indicador condução das atividades obteve o menor valor de média (4,10) e coeficiente de variação de 0,2426.

Assim, com a análise efetuada das médias e dos coeficientes de variação do indicador mudanças de conteúdo estratégico, as variáveis foram submetidas à verificação da intensidade da relação entre elas, por meio da correlação momento-produto, correlação de Pearson, conforme tabela abaixo. Verifica-se que todas variáveis se encontram correlacionadas de forma positiva (10 correlações), sendo que com apenas uma correlação média e outras com alta correlação. Então, todas as correlações apresentam-se como estatisticamente significativas para $p < 0,01$.

Tabela 18. Coeficiente de Correlação de Pearson para Mudanças de Conteúdo Estratégico.

	Condução das atividades	Aquisição de materiais didáticos	Melhoria na alimentação	Condução da organização	Maior envolvimento dos func. na prop.pedag.
Condução das atividades		,461(**)	,581(**)	,748(**)	,585(**)
Aquisição de materiais didáticos	,461(**)		,649(**)	,616(**)	,604(**)
Melhoria na alimentação	,581(**)	,649(**)		,636(**)	,727(**)
Condução da organização	,748(**)	,616(**)	,636(**)		,655(**)
Maior envolvimento dos func. na proposta pedagógica	,585(**)	,604(**)	,727(**)	,655(**)	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

** Significância: ($p < 0,01$)

A partir do coeficiente de correlação das variáveis supracitadas identifica-se uma intensidade média de relação entre as variáveis condução das atividades e aquisição de materiais didáticos (0,461). Além disso, verificou-se uma alta intensidade de relação entre as seguintes variáveis: condução das atividades e condução da organização (0,748); melhoria na alimentação e maior envolvimento dos funcionários na proposta pedagógica (0,727); condução da organização e maior envolvimento dos funcionários na proposta pedagógica (0,655); aquisição de materiais didáticos e melhoria na alimentação (0,649).

Outros valores também identificados como de alta intensidade de relação entre as variáveis, foram: melhoria na alimentação e condução da organização (0,636); aquisição de

materiais didáticos e condução da organização (0,616); aquisição de materiais didáticos e maior envolvimento dos funcionários na proposta pedagógica (0,604); condução das atividades e maior envolvimento dos funcionários na proposta pedagógica (0,585); e por fim a condução das atividades e melhoria na alimentação (0,581).

4.5 RESULTADOS

Os resultados em organizações atuantes da área de Educação podem ser verificados com base na relação de serviços prestados e públicos atendidos, procedentes da elaboração dos programas e projetos da entidade, identificados dessa forma como resultados esperados. Contudo, a partir das mudanças de serviços prestados e públicos atendidos provenientes de aspectos que condicionam as relações interorganizacionais, essas organizações podem obter outro tipo de resultado não esperado, identificado como resultado obtido. Assim, esta seção busca descrever os resultados esperados e caracterizar os resultados obtidos das entidades pesquisadas.

Inicialmente, foram levantadas duas questões referentes aos resultados esperados: i. Quais são os resultados esperados da relação de serviços prestados e públicos atendidos na elaboração dos programas e projetos da entidade? ii. De que modo é elaborado um resultado esperado? Existe algum mecanismo ou instrumento de mensuração? Os principais resultados esperados da relação serviços prestados e públicos atendidos levantados na etapa qualitativa foram: o desenvolvimento da criança; satisfação dos pais; envolvimento da família; desenvolvimento socioeconômico da família; melhoramento do atendimento ao público-atendido, crianças e famílias.

Embora tenha sido mencionada uma quantidade significativa de respostas envolvendo a família, observou-se a preocupação e atenção de todos os entrevistados com o desenvolvimento da criança. Este desenvolvimento identifica-se com melhores condições que possam propiciar o aprendizado das crianças atendidas, ou seja, favorecer o desenvolvimento integral da criança nos seus aspectos biopsicossociais. Logo, estas condições melhores são almejadas, buscando-se parceiros para os projetos ou programas desenvolvidos pelas entidades, como brinquedotecas, atividades diversas, como dança, xadrez, natação, judô, literatura.

Os resultados esperados que foram relacionados à família (satisfação dos pais, envolvimento da família; desenvolvimento socioeconômico da família; melhoria do atendimento ao público-atendido) podem ser considerados *a priori*, como inesperados, pelo

fato justamente de o foco da Educação Infantil ser as crianças de 0 a 6 anos de idade. Contudo, tais resultados demonstram a necessidade de maior comprometimento dos gestores com o público-atendido.

“O nosso foco principal é a criança. A partir do resultado com a criança é que vai sair nossa imagem [...] A satisfação ou maior envolvimento da família acontece por conta do trabalho que desenvolvemos com as crianças. O retorno vem da família, mas o foco é a criança” (Entrevistado 06).

“Na minha concepção como educadora esperamos que a família se desenvolva e não precise utilizar os serviços da entidade para uma próxima geração [...] Essa família que nós atendemos, recebem orientações para que possam estudar, procurar emprego a fim de que possam ter melhores condições à segunda geração [...] Se eu atendi você aqui na entidade, logo eu não devo atender seu filho, pois eu acredito que você terá condições para colocar seu filho numa escola de renome, uma escola que não atenda a pessoas menos favorecidas economicamente” (Entrevistado 04).

Então, a partir dos dados levantados na etapa inicial da pesquisa, buscou-se verificar na etapa quantitativa quais dos resultados esperados da relação de serviços prestados e públicos atendidos na elaboração dos programas e projetos que os dirigentes das entidades de forma extrema concordam ou discordam plenamente, conforme tabela abaixo.

Tabela 19. Resultados esperados.

	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
Desenvolvimento da criança	4,9600	,19795	0,0399
Satisfação dos pais	4,4800	,67733	0,1511
Envolvimento da família	4,6000	,57143	0,1242
Desenvolvimento sócio-econ. da família	4,3000	,86307	0,2007
Melhoramento do atendimento ao público atendido	4,7000	,46291	0,0984

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dessa forma, com base nos dados da tabela acima, verificou-se que o desenvolvimento da criança obteve o maior valor de média (4,96) e coeficiente de variação de 0,0399, significando que 96% da média representa a amostra, ou seja, concordam plenamente que este indicador representa um resultado esperado. Outro valor significativo de média (4,70) foi atribuído ao melhoramento do atendimento ao público atendido. Já os outros valores de média e coeficiente de variação foram atribuídos aos indicadores respectivamente: envolvimento da

família (4,60 e 0,1242); satisfação dos pais (4,48 e 0,1511); e desenvolvimento sócio-econômico da família (4,30 e 0,2007).

Em relação à segunda questão que envolve os resultados esperados, buscou-se compreender se as entidades utilizavam algum mecanismo ou instrumento para tentar medir os resultados esperados. As principais respostas foram: i. Os educadores fazem avaliações no final de cada projeto. ii. A entidade está em fase de construção de mecanismos ou instrumentos de mensuração. iii. Os resultados são medidos por meio do conselho escolar, associação de pais e funcionários. iv. No final do ano é realizada a avaliação dos projetos. v. Os resultados são avaliados mensalmente sem nenhum mecanismo de mensuração. vi. Questões normativas são importantes na elaboração de um resultados esperado.

Por mais que algumas entidades ainda tenham mencionado que não têm como medir seus resultados ou não possuem mecanismos de mensuração, verificou-se, no decorrer da resposta destes entrevistados, que as entidades buscam medir seus resultados, mesmo que de maneira informal.

“A entidade está em fase de construção de mecanismos de mensuração. Este ano estamos com uma das propostas criar um conselho escolar, associação de pais e funcionários para que seja dividida as atribuições, não fique nada centralizado. [...] A partir que sentirmos que a comunidade esteja preparada, então desenvolveremos de forma plena uma gestão compartilhada” (Entrevistado 2).

“Não existe nenhum mecanismo de mensuração. Na verdade, a nossa avaliação é realizada mensalmente, verificando o que conseguimos atingir: colocar dois pais na escola ou melhorar nosso atendimento seriam dois exemplos [...] Não temos nada registrado, tudo está na nossa cabeça” (Entrevistado 4).

“Não temos como medir o nosso resultado, particularmente em termos do alcance total do projeto. Nós temos como medir o que foi feito com as crianças [...] As educadoras fazem avaliações no final de cada projeto” (Entrevistado 1).

Então, a partir dos dados levantados na etapa inicial da pesquisa, buscou-se verificar na etapa quantitativa quais mecanismos ou instrumentos de mensuração dos resultados esperados com que os dirigentes das entidades, de forma extrema, concordam ou discordam plenamente, conforme tabela 20.

Tabela 20. Mecanismos de mensuração de resultados.

	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
Avaliação no final de cada projeto	4,5400	,54248	0,1195
Não tem como medir resultados	1,9000	,86307	0,4542
Fase de construção de mecanismos de mensuração	2,9000	1,28174	0,4419
Resultados medidos por conselho escolar	2,8800	1,31925	0,4580
Avaliação dos projetos no final do ano	4,2600	,98582	0,2314
Avaliados sem mecanismo de mensuração	2,4800	1,24933	0,5037
Reuniões com familiares são mecanismo	3,9000	,83910	0,2151
Questões Normativas	4,2200	,81541	0,1932

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Diante dos dados da tabela acima, verifica-se inicialmente que o menor valor de média (1,90), que é o indicador, não tem como medir resultados; pode ser analisado de forma positiva, pois indica que existe nas organizações algum tipo de mecanismo de mensuração de resultados. Em seguida, identifica-se como maior valor de média (4,54) o indicador que demonstra que as educadoras fazem avaliações no final de cada projeto e o seu coeficiente de variação é de 0,1195, significando que 88% da média representa a amostra, ou seja, concordam que este indicador é um instrumento de mensuração.

Outros indicadores com que os respondentes concordaram como mecanismo de mensuração, com os valores de média e coeficiente de variação, respectivamente: a avaliação dos projetos realizados no final do ano (4,26 e 0,2314) e as questões normativas (4,22 e 0,1932); reuniões com os familiares (3,90 e 0,2151).

Ainda em relação aos dados encontrados relativos aos mecanismos de mensuração de resultados, verificou-se como indicadores que os respondentes consideraram de forma indiferente, nem discordam e nem concordam, com os valores de média e coeficiente de variação, respectivamente: fase de construção de mecanismos de mensuração (2,90 e 0,4419); conselho escolar (2,88 e 0,4580); não possuem mecanismos de mensuração (2,48 e 0,5037).

No que diz respeito quais resultados foram obtidos decorrentes das mudanças de serviços prestados e públicos atendidos provenientes dos aspectos condicionantes das relações significativas, verificaram-se os seguintes resultados: i. reconhecimento e prestígio com atores

representativos; ii. melhoria de procedimentos internos da organização; iii. adequação às normas e regras estabelecidas pelo Poder Público; iv. estabilidade em face da escassez de recursos e demais pressões externas; v. maior fiscalização das atividades e elaboração de relatórios de gestão; vi. bom desempenho das crianças ao saírem da entidade; vii. aquisição de novos recursos materiais, humanos e financeiros; viii. envolvimento maior das famílias; ix. satisfação das famílias.

Além dessas respostas, algumas entidades mencionaram que não houve alteração de serviços prestados e públicos atendidos. Porém, no decorrer da resposta destes entrevistados, eles mencionaram que houve maior envolvimento e satisfação dos pais. Logo, houve mudança de serviços prestados, por conta do maior envolvimento e participação destes pais, seja organizando brechós ou qualquer outro evento para captação de recursos.

“A consolidação e o reconhecimento dos parceiros pode ser considerado com um dos resultados obtidos [...] Antes o nosso principal parceiro (SME) investia e não sabia o que poderia esperar da nossa entidade. Atualmente a SME já reconhece nosso trabalho [...] Fomos convidados a abrir mais duas entidades, ou melhor, assumir duas entidades em outra região. E isso foi possível por conta da confiança que a SME tem em nosso trabalho” (Entrevistado 2).

“O principal resultado obtido para nossa entidade é o fato destas crianças não ficarem na rua e nem abandonadas em casa [...] Não temos nenhuma criança que saiu da nossa entidade e que esteja envolvida com algo de errado. Por conta disto temos a maioria das famílias satisfeitas com nosso trabalho [...] Todos os resultados obtidos modificam de alguma forma na atuação da entidade” (Entrevistado 3).

“Um dos resultados obtidos no qual poderia citar, seria a melhoria dos procedimentos internos da organização. Isto se deve muito pelo fato de termos conseguido uma secretária que nos auxilia não somente na parte administrativa, mas na sala de aula também, com pesquisas [...] As famílias começaram a se envolver mais na nossa entidade, ajudando a consertar ou reformar alguns brinquedos ou equipamentos, substituindo alguma funcionária faltante” (Entrevistado 5).

Com base nas informações levantadas na etapa qualitativa, a respeito dos resultados obtidos das mudanças de conteúdo estratégico das entidades pesquisadas, buscou-se complementar estas informações na etapa quantitativa, por meio de uma escala de Likert de 5

pontos, na qual os respondentes das entidades considerariam de forma extrema se discordavam plenamente a concordavam plenamente, conforme tabela abaixo.

Tabela 21. Resultados obtidos.

	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
Reconhecimento de atores envolvidos	4,5000	,67763	0,1505
Melhoria de procedimentos internos	4,3200	,65278	0,1511
Adequação às normas e regras	4,2000	,85714	0,2040
Estabilidade	3,7600	1,02140	0,2716
Maior fiscalização e elaboração de relatórios	3,9800	,99980	0,2512
Não houve alteração de serviços e públ.atendidos	2,5000	1,14731	0,4589
Bom desempenho das crianças	4,6400	,52528	0,1132
Aquisição de novos recursos	3,9800	,91451	0,2297
Envolvimento das famílias	3,9600	,85619	0,2162
Satisfação das famílias	4,3400	,51942	0,1196

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Diante dos dados da tabela acima, verificou-se que o indicador bom desempenho das crianças obteve o maior valor de média (4,64) e coeficiente de variação de 0,1132, significando que cerca de 89% da média representa a amostra, ou seja concordam plenamente que este indicador representa um resultado obtido decorrente das mudanças de conteúdo estratégico.

Outros indicadores sobre o qual os respondentes concordam que representam o constructo resultado obtido, com seus valores de média e coeficiente de variação, foram respectivamente: reconhecimento de atores envolvidos (organizações públicas e privadas, comunidade e indivíduos), 4,50 e 0,1505; satisfação das famílias, 4,34 e 0,1196; melhoria de procedimento internos, 4,32 e 0,1511; e adequação às normas e regras, 4,20 e 0,2040.

Ainda em relação aos dados apresentados na tabela anterior, verificam-se alguns valores de média e de coeficiente de variação, que aproximadamente concordam como representante do constructo resultado obtido: aquisição de novos recursos, 3,98 e 0,2297; maior fiscalização e elaboração de relatórios de gestão, 3,98 e 0,2512; envolvimento das famílias, 3,96 e 0,2162; estabilidade em face da escassez de recursos e demais pressões externas, 3,76 e 0,2716. Por fim, verificou-se como menor valor de média (2,50) o indicador

não houve alteração de serviços prestados e públicos atendidos. Este valor tem significado positivo, pois demonstra que os respondentes acreditam que há alteração de serviços prestados e públicos atendidos.

4.6 EFEITOS DOS CONDICIONANTES

Podem-se considerar como uma das premissas de uma relação interorganizacional as mudanças sobre os conteúdos estratégicos e resultados de pelo menos uma das entidades envolvidas neste processo. Logo, como último objetivo específico desta pesquisa, buscou-se descrever os efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais sobre o conteúdo estratégico e os resultados das entidades sociais pesquisadas.

Tais efeitos podem mudar a atuação da entidade; reestruturar toda a organização; alterar serviços, enfim, gerar uma gama de opções que sejam benéficas para as entidades envolvidas em um relacionamento interorganizacional. Dessa forma, de acordo com a percepção dos entrevistados e com base na análise documental, verificaram-se os seguintes efeitos: i. melhorias na estrutura física do imóvel; ii. aquisição de materiais didático-pedagógicos; descentralização de ações e decisões da entidade; iii. maior participação dos pais e da comunidade na atuação da entidade; iv. visita de ex-alunos e seus pais; v. melhoria na qualificação profissional; vi. maior flexibilidade da mantenedora com as unidades executoras; vii. mudança de atuação da entidade; viii. ampliação do envolvimento com outras instituições ou indivíduos na atuação da entidade; ix. maior controle de procedimentos financeiros, contábeis e administrativos.

Além desses efeitos, algumas entidades mencionaram que não perceberam efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais. Porém, no decorrer da resposta destes entrevistados, perceberam-se alguns comentários alusivos, relativos à mudança de atuação da entidade, seja por meio da reestruturação de procedimentos internos, seja pela alteração de serviços e atividades.

Com base nas informações levantadas na etapa qualitativa, a respeito dos efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais sobre o conteúdo estratégico e resultados das entidades pesquisadas, buscou-se complementar estas informações na etapa quantitativa, por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, na qual os respondentes das entidades considerariam de forma extrema se discordavam plenamente ou concordavam plenamente, conforme tabela abaixo.

Tabela 22. Efeitos dos condicionantes.

	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
Melhorias na estrutura física	3,7400	1,19198	0,3187
Aquisição de materiais didáticos	3,9200	,94415	0,2408
Descentralização de ações e decisões	3,3000	1,07381	0,3253
Maior participação de pais e comunidade	4,0600	,73983	0,1822
Não percebe efeitos dos condicionantes	2,3200	,84370	0,3636
Visitas de ex-alunos e pais	3,7400	,92162	0,2464
Melhoria da qualificação profissional	4,2800	,60744	0,1419
Maior flexibilidade da mantenedora	3,8400	1,05676	0,2775
Mudança de atuação	3,9800	,91451	0,2297
Ampliação do envolvimento com outros atores	3,5600	1,07210	0,3011
Maior controle de procedimentos. financ. e adm.	4,1000	,88641	0,2162

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Dessa forma, com base nos dados da tabela acima, verificou-se como maior valor de média (4,28) o indicador melhoria da qualificação profissional e com o coeficiente de variação de 0,1419, significando que cerca de 86% da média representa a amostra. Já o indicador não percebe efeitos dos condicionantes obteve o menor valor de média (2,32) e por meio do coeficiente de variação, indicando que cerca de aproximadamente 64% da média representa a mostra, ou seja, pode ser analisado de forma positiva pelo fato de boa parte dos respondentes acreditarem que existem efeitos dos condicionantes sobre o conteúdo estratégico e sobre os resultados das entidades sociais pesquisadas.

Diante de tais dados, vale reforçar algumas particularidades sobre os efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais sobre o conteúdo estratégico e resultados das entidades pesquisadas. De acordo com os entrevistados, se a Secretaria Municipal de Educação, principal parceiro das entidades, investisse um pouco mais próximo do que é aplicado nos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIs), a dificuldade de sobrevivência das entidades pesquisadas seria menor.

Outra particularidade seria a rigidez de princípios de algumas entidades mantenedoras, principalmente algumas entidades religiosas que ficam impossibilitadas em desenvolver

algumas atividades como festas juninas, bingos ou rifas, pois consideram fora dos preceitos da instituição religiosa que as mantêm. Assim, verificaram-se também determinados aspectos limitantes ou dificultadores ao processo de relacionamento interorganizacional.

“Há uma maior flexibilidade e descentralização de ações da mantenedora com a unidade executora [...] Atualmente, é necessário um maior controle de procedimentos fiscais e financeiros, tivemos inclusive que contratar um serviço de contabilidade permanente” (Entrevistado 2).

“O fato de não sermos tão politizados dificulta um pouco o nosso trâmite com alguns parceiros governamentais, mas não inviabiliza o desenvolvimento da nossa parceria. Contudo, acredito que, se fôssemos mais politizados, teríamos melhor posicionamento com estes parceiros [...] O fato de nós sermos uma entidade religiosa também dificulta em alguns aspectos, se não for 100% não podemos entrar” (Entrevistado 1).

Quadro 8. Síntese da caracterização das organizações e respondentes.

Perfil das Organizações e dos Respondentes	Questões	Resultados	
		Fase Qualitativa (06 entrevistados)	Fase Quantitativa (50 respondentes)
Respondentes	Gênero	Predominância do sexo feminino: 1 homem e 5 mulheres.	Predominância do sexo feminino: 92% mulheres e 08% de homens.
	Cargo/Função	Coordenadores ou Diretores.	Coordenadores (34%); Diretores (52%); Presidente da mantenedora (6%); Assistente administrativo (4%); Outros (4%).
	Tempo de trabalho	6 a 21 anos.	Até 5 anos (36%); entre 5 e 10 anos (26%); entre 10 e 20 anos (28%); acima de 20 anos (10%).
	Grau de instrução	Ensino superior completo e 2 entrevistados com Pós-graduação.	Ensino fundamental completo (10%); Superior incompleto (10%); Superior completo (50%); Pós-graduação (30%).
	Faixa etária	–	Entre 23 e 32 anos (26%); entre 33 e 42 anos (22%); ente 43 e 52 anos (36%); entre 53 e 64 anos (16%).
	Data de fundação	Mais nova fundada em 2005 e mais antiga fundada em 1928.	Entre 1950 e 1970 (14%); entre 1971 e 1991 (48%); entre 1992 e 2005 (38%).
Organizações	Dotação orçamentária	Entre R\$ 50.000 e acima de R\$ 200.000.	Não responderam (8%); até R\$ 50mil (20%); entre R\$50mil e R\$100mil (22%); entre R\$100mil e R\$150mil (12%); entre R\$150mil e R\$200mil (16%); acima de R\$200mil (22%).
	Tipo de entidade mantenedora	Religiosa (64%); associação comunitária (22%); associação de pais e amigos (2%); outro tipo (12%).	

	Número de Funcionários	Entre 8 e 25 funcionários.	Até 10 funcionários (14%); entre 10 e 15 funcionários (34%); entre 15 e 20 funcionários (30%); acima de 20 funcionários (22%).
	Número de crianças atendidas	Entre 70 e 190 crianças.	Entre 50 e 100 crianças (32%); entre 100 e 150 crianças (50%); acima de 150 crianças (18%).
	Perfil do CEI	Educação pedagógica (mais relacionado); educação assistencial (2º mais relacionado); educação religiosa (3º mais relacionado); educação comunitária (menos relacionado).	
	Natureza do CEI	Crianças de 0 a 3 anos (2%); crianças de 4 a 6 anos (12%); crianças de 0 a 6 anos (86%).	
	Espaço físico da entidade	Próprio (52%); alugado (0%); cedido (38%); comodato (10%).	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 9. Síntese dos aspectos centrais dos objetivos.

Aspectos centrais dos Objetivos	Resultados encontrados
<p>Relações interorganizacionais significativas (Identificar as instituições públicas e privadas que têm mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As instituições públicas e privadas que tem mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades pesquisadas, em ordem decrescente de maior concordância: a Prefeitura; outras organizações de Terceiro Setor; empresas; Governo Estadual; e Governo Federal; • Além dessas organizações, identificaram-se os indivíduos e a comunidade como atores que desenvolvem relações significativas com as entidades pesquisadas; • De modo geral, as principais características das parcerias que as entidades desenvolvem, em ordem decrescente de concordância, visam: apoio em alimentação; qualificação dos funcionários; auxílio financeiro; assessoria técnica; material pedagógico; materiais de manutenção; e voluntários; • Para manutenção dessas parcerias significativas, as entidades pesquisadas acreditam que são importantes, em ordem decrescente de concordância: a qualidade no serviço prestado; transparência na prestação de contas; forma de trabalho da entidade; visita dos parceiros; sustentabilidade dos projetos; aspecto financeiro.
<p>Aspectos condicionantes (Caracterizar os aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foram identificados doze aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais, nos quais foram identificados em quatro dimensões inerentes comuns (fatores) na etapa quantitativa: • Aspecto Reciprocidade: diálogo com parceiros e familiares; sintonia entre funcionários; parcerias com atores representativos; e qualificação dos funcionários; • Aspecto Normativo: Certificações e Títulos; Associação a Conselhos; e Normas e Regulamentações (Federais, estaduais e municipais); • Aspecto Eficiência: visitas dos parceiros; assessoramento técnico; e encaminhamento de relatórios; • Aspecto Controle: prestação de contas; e procedimentos fiscais e financeiros.
<p>Mudanças de conteúdo estratégico (Caracterizar as mudanças de conteúdo estratégico promovidas por meio das relações interorganizacionais)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O conteúdo estratégico das entidades pesquisadas pode ser identificado por meio do propósito dessas organizações que na sua grande parte é identificado pelos seguintes aspectos: serviços educacionais; campanhas para captação de recursos; palestras para os familiares; campanhas educativas; e eventos sociais e

	<p>culturais;</p> <ul style="list-style-type: none"> • As mudanças de conteúdo estratégico promovidas por meio das relações interorganizacionais, em ordem decrescente de importância, foram: melhoria na alimentação; maior envolvimento dos funcionários na elaboração da proposta pedagógica; aquisição de materiais didáticos; condução da organização; e condução das atividades; • Identificaram-se correlações médias e altas entre todas as variáveis relativas as mudanças de conteúdo estratégico.
<p>Resultados esperados (Descrever os resultados esperados pelas entidades sociais pesquisadas provenientes da relação serviços prestados e públicos atendidos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados esperados pelas entidades sociais pesquisadas provenientes da relação serviços prestados e públicos atendidos, em ordem decrescente de concordância, foram: desenvolvimento da criança; melhoramento do atendimento ao público atendido; envolvimento da família; satisfação dos pais; e desenvolvimento sócio-econômico da família; • Além deste aspecto principal encontrado, os principais mecanismos de mensuração dos resultados esperados foram: avaliação no final de cada projeto por parte dos educadores; avaliação dos projetos no final do ano; questões normativas; e reuniões com os familiares.
<p>Resultados obtidos (Caracterizar os resultados obtidos das mudanças de conteúdo estratégico das entidades sociais pesquisadas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados obtidos das mudanças de conteúdo estratégico das entidades sociais pesquisadas, em ordem decrescente de concordância, foram: bom desempenho das crianças; reconhecimento dos atores envolvidos, pelos serviços que a entidade desenvolve; satisfação das famílias; melhoria de procedimentos internos; adequação às normas e regras estabelecidas; aquisição de novos recursos; envolvimento das famílias; e estabilidade frente à escassez de recursos.
<p>Efeitos dos condicionantes (Descrever os efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais sobre o conteúdo estratégico e os resultados das entidades pesquisadas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais sobre o conteúdo estratégico e os resultados das entidades pesquisadas, em ordem decrescente de concordância, foram: melhoria da qualificação profissional; maior controle de procedimentos financeiros e administrativos; maior participação dos pais e da comunidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao fomentar a discussão, reflexão e busca de informações pormenorizadas acerca da realidade das organizações de Terceiro Setor, a construção teórico-epistemológica e levantamento e análise dos dados do objeto fundamental de investigação desta dissertação procurou manter-se consistente e numa seqüência lógica aos ditames delineados pelos principais autores da área, assim como das personalizadas centrais do campo de estudo desta pesquisa.

Entretanto perceberam-se, durante todo processo de elaboração desta dissertação, as dificuldades e entraves encontrados pelo pesquisador, por se tratar de temática com ascensão contemporânea, a partir dos anos 80; possui uma quantidade significativa de opiniões e posições divergentes, em alguns momentos conflitantes, além de atitudes contrárias ao propósito das organizações de Terceiro Setor e seus participantes.

Dessa forma, verificaram-se como principais obstáculos ao pleno êxito desta pesquisa a falta de credibilidade de algumas instituições representativas que poderiam, de alguma forma, agregar dados que pudessem ser utilizados e analisados pelo pesquisador. Outro grande entrave deste trabalho foi a dispersão dos dados, seja pelo fato dos bancos de dados das organizações de Terceiro Setor, particularmente das organizações atuantes na área de Educação Infantil do Estado do Paraná, objeto de estudo, ou de informações específicas como as que esta pesquisa se propôs levantar.

Além disso, por se tratar de tema eminentemente exploratório, algumas obstruções de natureza metodológica também puderam ser constatadas, como a dificuldade de coleta dos dados e a própria interpretação do pesquisador, que conduzem cuidados e prudência em face de certas conclusões desta pesquisa. No entanto, além desses obstáculos mencionados e diante do contexto crítico de necessidades de recursos, melhorias de processos de gestão e estabelecimento de legitimidade (HATTEN, 1982; FALCONER, 1999), tornou-se relevante este estudo pelo fato primordial de trazer a ótica organizacional para uma área do Terceiro Setor de forte predominância ideológica.

Assim, puderam ser identificadas como principais contribuições práticas para as organizações de Terceiro Setor atuantes na área de Educação Infantil do Estado do Paraná: i. melhoria da compreensão das ações de conteúdo estratégico, através da identificação das instituições públicas e privadas que têm mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas; ii. reconhecimento dos principais aspectos

condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais; iii. otimização de resultados oriundos de processos de mudança de conteúdo estratégico das entidades sociais pesquisadas.

A melhoria da compreensão das ações de conteúdo estratégico, através da identificação das instituições públicas e privadas que têm mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas podem ser úteis para que estas entidades desenvolvam ações centradas nas competências centrais de cada instituição parceira.

O reconhecimento dos principais aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais podem ser úteis para que as organizações pesquisadas possam direcionar suas prioridades em relação ao desenvolvimento e manutenção das parcerias e mensurá-los, para que os dirigentes destas entidades tenham maior controle das variáveis que permeiam o conteúdo estratégico e os resultados.

A otimização de resultados obtidos, oriundos de processos de mudança de conteúdo estratégico das entidades sociais pesquisadas pode ser vantajoso para estas entidades, a partir da caracterização desses resultados que podem servir como instrumento de minimização das falhas e maximização de oportunidades para o desenvolvimento do conteúdo estratégico.

Por outro lado, puderam ser identificadas como principais contribuições teóricas para as organizações de Terceiro Setor atuantes na área de Educação Infantil do Estado do Paraná: i. abordagem integrada de categorias analíticas exploradas normalmente de forma isolada, com informações fragmentadas e abrangentes; ii. agregação de conhecimento científico específico sobre organizações do Terceiro Setor; iii. ampliação dos estudos sobre relações interorganizacionais, conteúdo estratégico e resultados em organizações do Terceiro Setor.

A abordagem integrada de categorias analíticas pode ser considerada uma contribuição teórica deste trabalho, pois estas categorias, quando exploradas, normalmente aparecem de forma isolada, com informações fragmentadas e abrangentes. Apesar de a amostra ter sido pequena, o que impossibilitou a aplicação de testes estatísticos mais sofisticados, não impossibilitou a verificação e confirmação dos dados encontrados na etapa qualitativa.

A agregação de conhecimento científico específico sobre organizações do Terceiro Setor pode ser considerada como outra contribuição teórica pelo fato de algumas personalidades-chave (profissionais da área ou instituições representativas) ou publicações

acadêmicas não tinham dados mais apurados sobre as categorias analíticas em que esta dissertação trabalhou.

A ampliação dos estudos sobre relações interorganizacionais, conteúdo estratégico e resultado em organizações do Terceiro Setor pode ser também considerada como contribuição teórica, pois algumas recomendações de estudo podem ser aplicadas, conforme serão mencionadas ainda nesta seção. Por sua vez, esta ampliação pode colaborar para novas contribuições teóricas e práticas do campo.

Então, de modo a responder o problema de pesquisa – qual a influência dos condicionantes do relacionamento interorganizacional no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações de Terceiro Setor atuantes na área de educação do Estado do Paraná – buscou-se conhecer os respondentes e as organizações desta pesquisa e, em seguida, explorar de forma minuciosa cada categoria analítica, assim como, posteriormente, descrevê-las por meio das perguntas de pesquisa, conforme descritas na seção apresentação e análise dos dados.

Com relação às características dos respondentes e das organizações, identificou-se a predominância do sexo feminino e dos cargos de coordenação e direção que exercem as mesmas atividades. Além disso, geralmente, estes respondentes assumem funções sobrepostas pela dificuldade de encontrar profissionais que se habilitem a trabalhar nestas entidades.

Já no que diz respeito às organizações envolvidas nesta pesquisa, observou-se a predominância de entidades mantenedoras de origem religiosa; crianças de 0 a 6 anos atendidas, com uma quantidade de entidades bem menor que atendem apenas crianças de 0 a 3 anos ou de 4 a 6 anos. Outra característica dessas organizações, que se identificou como forte primazia, refere-se ao espaço físico da entidade, no qual a maior parte das entidades possui um espaço próprio. Por fim, outra constatação significativa seria o perfil das entidades, identificado como: educação pedagógica; educação assistencial; educação comunitária e educação religiosa.

Após a caracterização dos respondentes e das organizações, identificaram-se as instituições públicas e privadas que têm mantido relações interorganizacionais significativas com as entidades sociais pesquisadas: a Prefeitura; outras organizações de Terceiro Setor; empresas; Governo Estadual; e Governo Federal. A Prefeitura foi considerada como a principal instituição nas quais as entidades pesquisadas desenvolvem relações significativas, estabelecidas por meio de termos de convênio e com finalidade técnica e financeira.

Identificaram-se também os indivíduos e a comunidade como atores que desenvolvem relações significativas.

Com o intuito de complementar e explorar fatores correlatos às relações interorganizacionais significativas, identificaram-se como características dessas relações: apoio em alimentação; qualificação dos funcionários; auxílio financeiro; assessoria técnica; material pedagógico; materiais de manutenção; e voluntários. Além disso, identificaram-se como fatores importantes para manutenção dessas relações: a qualidade no serviço prestado; transparência na prestação de contas; forma de trabalho da entidade; visita dos parceiros; sustentabilidade dos projetos; aspecto financeiro.

De modo geral, a partir da identificação dos atores que desenvolvem relações significativas, observou-se que as características e fatores para manutenção dessas relações estão intrinsecamente ligados aos aspectos que envolvem o conteúdo estratégico e resultados das organizações pesquisadas. O apoio em alimentação, a qualificação dos funcionários ou a transparência na prestação de contas incidem sobre os serviços educacionais ou sobre o desenvolvimento das crianças.

No que diz respeito ao segundo objetivo desta pesquisa – caracterizar os aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais – buscou-se, primeiramente, conhecer o ambiente, onde as organizações pesquisadas se constituem e se estabelecem. Dessa forma, identificou-se uma relação precisa do tipo de percepção acerca do ambiente em que estas organizações estão inseridas com a mudança cultural na qual a educação infantil brasileira vem passando, de tradição assistencialista para um conjunto de padrões predominantemente educacional-pedagógico, com ambiente predominantemente de cooperação vigilante.

Assim, com base no conhecimento do ambiente onde estas organizações estão inseridas, bem como por meio do referencial teórico (OLIVER, 1990), foram identificados doze aspectos condicionantes para a manutenção das relações interorganizacionais, nos quais foram identificados e denominados em quatro dimensões inerentes comuns (fatores) na etapa quantitativa: i. aspecto Reciprocidade – diálogo com parceiros e familiares; sintonia entre funcionários; parcerias com atores representativos; e qualificação dos funcionários; ii. aspecto Normativo – Certificações e Títulos; Associação a Conselhos; e Normas e Regulamentações (Federais, estaduais e municipais); iii. aspecto Eficiência – visitas dos parceiros; assessoramento técnico; e encaminhamento de relatórios; iv. aspecto Controle: prestação de contas e procedimentos fiscais e financeiros.

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

Com relação ao propósito das entidades, identificaram-se os serviços educacionais como propósito central. Além desses serviços, foram mencionados também campanhas de captação de recursos; palestras para os familiares; campanhas educativas; e eventos sociais e culturais, em que converge a necessidade de mudança do contexto crítico de escassez de recursos, melhoria constante de processos de gestão e de legitimidade (HATTEN, 1982; FALCONER, 1999).

Os outros elementos integrantes do conjunto de dados levantados referentes ao conteúdo estratégico tiveram algumas variáveis principais. A proposta pedagógica foi considerada como principal diferencial da entidade, embora na percepção do pesquisador, com base na análise documental, se percebeu pouca diferença. Já no que diz respeito aos benefícios, identificou-se como primordial o cuidado da segurança e a educação das crianças. As famílias de classe baixa, por sua vez, foram identificadas como o principal perfil dos beneficiários. No que diz respeito aos procedimentos para a obtenção de informação sobre os serviços prestados, constatou-se a reunião de pais como procedimento principal. Por fim, identificou-se a qualificação dos funcionários como recurso mais importante.

Diante de várias constatações, levantadas e presenciadas nas organizações pesquisadas, observou-se um fato bastante negativo no universo destas entidades. Este fato refere-se a que as entidades pesquisadas estão imersas em regiões de alto índice de periculosidade, no qual se verificou uma quantidade de crianças com pais presos por furto ou tráfico de drogas; em alguns relatos dos entrevistados, há crianças usadas para entregar drogas ou conviver no meio dos traficantes.

Ressalte-se a questão da influência do tráfico de drogas, nas regiões onde se encontra boa parte dos Centros de Educação Infantil, no comportamento dessas crianças. Ao aplicar um questionário num CEI inserido neste problema, uma criança abordou o pesquisador, comentando de forma empolgada que tinham armas para atirar nos policiais; enquanto isso

outra chegava mencionando que o tio tinha escapado da polícia pela janela de casa. Tal fato enaltece a necessidade premente do apoio de diversos atores em relação a esta questão.

Depois de encontrados estes dados preliminares, referentes ao conjunto de elementos do conteúdo estratégico, verificaram-se as seguintes características das mudanças de conteúdo estratégico provenientes das relações interorganizacionais: melhoria na alimentação; maior envolvimento dos funcionários na elaboração da proposta pedagógica; aquisição de materiais didáticos; condução da organização; e condução das atividades. Por meio de testes de correlação, identificaram-se correlações médias e altas entre todas as variáveis relativas às mudanças de conteúdo estratégico.

Ao analisar os resultados nas organizações pesquisadas, estes foram denominados de duas maneiras: resultados esperados e obtidos. Buscou-se descrever os resultados esperados pelas entidades sociais pesquisadas provenientes da relação serviços prestados e públicos atendidos; e caracterizar os resultados obtidos das mudanças de conteúdo estratégico destas entidades.

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

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

Percebeu-se que a literatura referente a relações interorganizacionais possibilita que diversos temas e aspectos relacionados a este assunto possam ser investigados em qualquer área ou segmento organizacional (MINDILN, 1976; CARVALHO; SOBRAL, 2002; CUNHA; MELO, 2004; OLIVER, 1990; BARBOSA; MEDEIROS, 2004). Dessa forma, optou-se por abordar a questão relativa aos aspectos condicionantes das relações interorganizacionais, identificando qual a influência destes no conteúdo estratégico e nos

resultados das organizações do Terceiro Setor atuantes na área de educação, pelo fato de ainda existirem poucos estudos específicos nesta área, particularmente no segmento escolhido (Educação Infantil), assim como pela necessidade que estas organizações possuem de atender ao contexto que permeiam (HATTEN, 1982; FALCONER, 1999).

Assim, com esta pesquisa, atendendo ao último objetivo específico e por sua vez ao problema de pesquisa proposto, observou-se como principais efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais sobre o conteúdo estratégico e os resultados das entidades pesquisadas: melhoria da qualificação profissional; maior controle de procedimentos financeiros e administrativos; maior participação dos pais e da comunidade.

Ao longo do processo em que se delineou este trabalho, entre os dados colhidos pelos referenciais teóricos, nas entrevistas, na aplicação dos questionários, na observação dos procedimentos das organizações ou até mesmo com as conversas informais com personalidades-chave da área, algumas recomendações são apresentadas, com o intuito de que as organizações do Terceiro Setor atuantes na área de Educação Infantil possam obter o êxito desejado.

- a) Formalização do conteúdo estratégico: com todos os procedimentos internos registrados, organizados e documentados, de forma digital ou não; assim os funcionários poderão ter noção mais precisa das necessidades da entidade.
- b) Elaboração de ações estratégicas participativas: a participação da comunidade, dos familiares e dos parceiros na elaboração das ações estratégicas dessas organizações poderão gerar maior comprometimento de todos atores com o propósito da entidade.
- c) Cursos de capacitação gerencial: a participação de todos os funcionários da unidade executora em cursos de capacitação gerencial permitirá a elaboração de propostas de parcerias mais consistentes, além de gerar maior eficácia no gerenciamento da entidade.
- d) Encontros periódicos das entidades regionais: a realização de encontros periódicos com as entidades localizadas na mesma região geográfica pode proporcionar alternativas conjuntas de combate a fatores críticos que elas possuem.
- e) Integração e Flexibilidade na relação Entidade mantenedora x Unidade executora: a integração e flexibilidade na relação entidade mantenedora e unidade executora

torna-se relevante, para que os coordenadores ou diretores possam ter maior autonomia em relação ao desenvolvimento de algumas atividades.

A realização desta pesquisa não possui o caráter conclusivo, no sentido de esgotar o tema; apenas proporciona alguns questionamentos e reflexões que possam gerar estudos futuros. Então, seguem como sugestões os seguintes trabalhos.

- a) Realização de estudo comparativo com organizações do Terceiro Setor atuantes em outras áreas de Educação
- b) Estudo longitudinal dos aspectos condicionantes das relações interorganizacionais no conteúdo estratégico e nos resultados das organizações do Terceiro Setor atuantes na área de Educação Infantil.
- c) Análise da percepção dos atores envolvidos no estabelecimento de relações interorganizacionais com organizações do Terceiro Setor atuantes na área de Educação Infantil sobre o conteúdo estratégico e sobre os resultados destas entidades.
- d) Verificar a influência da formação de redes na prática estratégica das organizações do Terceiro Setor atuantes na área de Educação Infantil.
- e) Analisar a percepção do impacto do conteúdo estratégico pelos participantes envolvidos nas relações interorganizacionais das organizações do Terceiro Setor atuantes na área de Educação Infantil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALVES, F. de Assis. Fundações, organizações sociais, agências executivas: organizações da sociedade civil de interesse público e demais modalidades de prestação de serviços públicos. São Paulo: LTr, 2000.

ALVES, M. A. **Terceiro Setor: as origens do conceito**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2002.1 CD-ROM.

ALVES, M. A.; KOGA, N. M. Brazilian Nonprofit Organizations and the New Legal Framework: an Institutional Perspective. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.10, ed.especial, 2006.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. **O método nas ciências sociais**. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNADJER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ANDION, C.; SERVA, M. Uma delimitação do campo da Economia Social no Brasil: história, correntes e atores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2006.1 CD-ROM.

ANDREWS, K. R. **O conceito de estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANHEIER, H. K. **Managing non-profit organisations: toward a new approach**. Civil Society Working Paper 1. January, 2000.

ANSOFF, H.I. Strategic issue management. **Strategic Management Journal**, v.1,n.2, 1980.

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

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 1991.

ARAÚJO, L. As relações interorganizacionais. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000.

- ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- AUSTIN, J. E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- AZANHA, J.M.P. Planos e políticas de educação no Brasil: alguns pontos para reflexão. In: MENESES, J.G.C.; Et al. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. 1.reimp. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.
- BALESTRO, M.V.; MESQUITA, Z. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2002.1 CD-ROM.
- BARBOSA, S. C. T.; MEDEIROS, J. J. Coordenação Interorganizacional na implementação de programas públicos.. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 1, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.
- BAVA, S. C. **ONGs: Identidade e desafios atuais**. São Paulo: Cadernos ABONG nº 27, 2000.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F.B. Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...**Brasília: ANPAD, 2005.1 CD-ROM.
- BELLONI, I.; MAGALHÃES, H.; SOUSA, L. C. **Metodologia de avaliação em políticas públicas**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- BERBEL, Alexandre Costa. **Gestão da escola: transformando o planejamento em ações integradas**. São Paulo: Alabama, 2003.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.4, 2003.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD; T. Jr. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.1, 1999.

BETTIS, R. A.; PRAHALAD, C. K. The Dominant Logic: Retrospective and Extension. **Strategic Management Journal**, v.16, p.5-14, 1995.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (Direis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.1, p.105-125, 2002.

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

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei nº 9.394. Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil: encarte 1**. Brasília. DF, 2006a.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil: encarte 2**. Brasília. DF, 2006b.

BRESSER-PEREIRA, L.C.; GRAU, N.C. **Entre o Estado e o Mercado: O Público Não-Estatal**. In Bresser-Pereira, L.C. e Nuria Cunill Grau, orgs., **O Público Não-Estatal na Reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999: 15-48.

BURREL, G; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heineman, 1979.

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

BUZZELL, R.D.; GALE, B.T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991.

CAMPELO, A. F.; FALK, J. A.; CARVALHO, L. A. Conhecer o impacto de suas intervenções: um desafio para a gestão de ONGs. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2006.1 CD-ROM.

CAMPELO, A. F. **Avaliação de programas sociais em Ongs: discutindo aspectos conceituais e levantando algumas orientações metodológicas sobre avaliação de impacto**.

Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_marco2007.cfm>.

Acesso em 20 mar. 2007.

CAMPOS, M. M. A legislação, as políticas nacionais de educação infantil e a realidade: desencontros e desafios. In: MACHADO, Maria Lucia de A. (org.). **Encontros e desencontros em educação infantil**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

CAMPOS, M. M. M.; FULLGRAF, Jodete Bayer G ; WIGGERS, Verena . **A qualidade da educação infantil brasileira: alguns resultados de pesquisa**. Cadernos de Pesquisa, Campinas/São Paulo, v. 36, n. 127, p. 87-128, 2006.

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

CARLOMAGNO, M. S.; ALMEIDA, S. O. Estratégia: emergência de padrões de conteúdo e processo de formação em três empresas gaúchas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...Atibaia: ANPAD, 2003.1 CD-ROM**

CARVALHO, F. M. P. O; SOBRAL, F. J. A. A Influência da Capacidade de Comunicação na Negociação Interorganizacional: Um Estudo Empírico a Executivos das 500 Maiores Empresas Portuguesas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...Salvador: ANPAD, 2002.1 CD-ROM**.

CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v.10, n.1, 1985.

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

CHANDLER JR, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge,MA: The MIT Press, 1969.

CHATTERJEE, S.; WERNEFELT, B. The link between resources and type of diversification: theory and evidence. **Strategic Management Journal**, v.12, p.33-48, 1991.

CHAVES, J. M. P. Relacionamentos são coisas viva: o papel da creche. In: INEP. **Educação Infantil: a creche, um bom começo**. Em Aberto. Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais. v.18., n.73. Brasília, 2001.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 7.ed..São Paulo: Cortez, 2005.

CKAGNAZAROFF, I. B. **Desafios da gestão em organizações do Terceiro Setor**. In: PIMENTA, S. M.; CÔRREA, M. L. (orgs.). *Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações*. Belo Horizonte: Autêntica / CEPEAD / FACE / UFMG, 2001.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “maquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.4, 2004.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 1993.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação social de projetos: limitações e possibilidades In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.1 CD-ROM**.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. London: SAGE, 1998.

CRESWELL, J. W. **Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 2003.

CUNHA, C. R.; CARRIERI, A. P. Mapeando as relações interorganizacionais na teoria organizacional: garimpando os principais periódicos brasileiros sobre gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...Atibaia: ANPAD, 2003.1 CD-ROM**.

CUNHA, C. R. Perspectivas teóricas de análise das relações interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais... Recife: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM**.

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

CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A confiança nas relações interorganizacionais. **Organizações & Sociedade**, v.10. ed.especial, 2004.

- DAFT, R.L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DIAS, C. M.; RODRIGUES, R. Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma Abordagem baseada na Teoria dos Stakeholders. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Managing DMNC's: The Search for a New Paradigm, **Strategic Management Journal**, v.12, p.145-164, 1991.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ECO, H. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- EVAN, W.M. Toward a theory of inter-organizational relations. **Management Science**, v.11, n.10, 1965.
- FALCONER, A. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Tese de Doutorado apresentada a Universidade de São Paulo. 1999.
- FERNANDES, R.C. **O que é o Terceiro Setor?** In: IOSCHPE, Evelyn (et.al.). 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FERNANDES, R.C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FERRAREZI, E. **OSCIPI: saiba o que são organizações da sociedade civil de interesse público**. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2002.
- FISCHER, R.M.; MENDONÇA, L.R. **Transforming Civil Society, Citizenship and Governance: The Third Sector in an Era of Global (Dis)Order**. ISTR Fifth International Conference Cape Town, South Africa / July 7-10, 2002
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FONSECA, J. P. A educação infantil. In: MENESES, J.G.C.; et al. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- FRANÇA FILHO, G. C. Esclarecendo terminologias: as noções de Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular em Perspectiva. **Revista de**

Desenvolvimento Econômico, n.5, 2001.

GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology**, v.11, p.281-304, 1985.

GEWANDSZNADJER, F. **O método nas ciências naturais**. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNADJER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo: v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v.16, n.2, p.183-232, Spring, 1995.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

GUIMARÃES, J. L. O financiamento da educação infantil: quem paga a conta? In: MACHADO, Maria Lucia de A. (org.). **Encontros e desencontros em educação infantil**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

HADDAD, L. **Políticas integradas de educação e cuidado infantil: desafios, armadilhas e possibilidades**. Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, p.519-546, 2006.

Haidar, M.L.M.; TANURI, L.M. A Educação Básica no Brasil: dos primórdios até a Lei de Diretrizes e Bases. In: MENESES, J.G.C.; Et al. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**, Prentice Hall, 2005.

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

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of miles and snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v.26, n.1, p.5-26, 1983.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p.929-965, 1977.

HATCH, M.J. **Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

- HATRY, H.; LAMPKIN, L. **Outcome management in nonprofit organizations**. The Urban Institute Washington, D.C., 2001.
- HATTEN, M. L. Strategic Management in Not-For-Profit Organizations. **Strategic Management Journal**; vol.3,p.89-104, 1982.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. **The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- HAYASHI JUNIOR, P.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. Mudanças de Conteúdo Estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: v.10, n.3, 2006.
- HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- HULME, D. **Impact assessment methodologies for microfinance**: a review. Paper prepared for the Virtual Meeting of the CGAP Working Group. 1997. Disponível em: <www.idpm.man.ac.uk/publications>. Acesso em: 15 mar. 2003.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in smallfirm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, apr. 1997.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br/>>. Acesso em: 29/05/2007.
- IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil 2002**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse estatística da educação básica: censo escolar 2006**. Brasília: INEP, 2006.
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Os desafios do Plano Nacional de Educação**. Brasília: INEP, 2004.
- KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KUHLMANN JR., M. Histórias da educação infantil brasileira. **Revista Brasileira de educação**, n.14, p. 05-18, 2000.
- KUMAR, N.; STERN, L. W.; ANDERSON, J. C. Conducting interorganizational research using key informants. **Academy of Management Journal**, v.36, n.6, 1993.

LEITE FILHO, A. Proposições para uma educação infantil cidadã. In: GARCIA, R.L.; LEITE FILHO, A. (orgs.). **Em defesa da educação infantil**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LIZUKA, E. S.; SANO, H. O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica: Uma Visita aos Anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...**Curitiba: ANPAD, 2004.1 CD-ROM.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. **Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. Administração contemporânea : perspectivas estratégicas. São Paulo : Atlas, 1999.

MARCELINO, Luísa Helena Zafred. **Regimento Escolar: a discussão necessária**. In: MACHADO, Lourdes Marcelino (coord.); MAIA, Graziela Zambão Abdian (org.). Administração e supervisão escolar: questões para o novo milênio. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MARCONDES, D. **Iniciação à história da filosofia: dos pré-socráticos a Wittgenstein**. Rio de Janeiro: 9ªed., Jorge Zahar, 2005.

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

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1999.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A.; ALMEIDA, A. F. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.1 CD-ROM.

MINDLIN, S. Dependência interorganizacional e estrutura intra-organizacional: um exame da pesquisa do grupo de Aston. **Revista de Administração de Empresas**. v. 16, p.17-24, 1976.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in three modes. **California Management Review**, v.16, n.02, 1973.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Sáfari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINZTBERG, H. **Os 5Ps da Estratégia**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, B. O processo da estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MODESTO, P. **Reforma Administrativa e marco legal das organizações sociais no Brasil: as dúvidas dos juristas sobre o modelo das organizações sociais**. In: MEREGE, L. C.; BARBOSA, M. N. L. Terceiro Setor: reflexão sobre o marco legal. Rio de Janeiro. Ed. FGV, 2001.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.

MONTGOMERY, C. A., WERNERFELT, B., BALAKRISHNAN, S. Strategy Content And The Research Process: A Critique And Commentary. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 189-197, 1989.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n. 1, 2005.

MORRIS, S. **Defining the non-profit sector: Some lessons from history**. Civil Society Working Paper 3. Center for civil society, London Scholl of Economics. Also in Voluntas, 2000.

NEIROTTI, Nerio; POGGI, Margarita. **Alianças e inovações em projetos de desenvolvimento educacional local**. Brasília: UNESCO, 2005.

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

NOHRIA, N. **Is a network perspective a useful way of studying organizations?** In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. Networks and organizations: structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992. cap.1, p.1-22.

OLIVEIRA, Stela Maris Lagos. **A legislação e as políticas nacionais para a educação infantil: avanços, vazios e desvios**. In: MACHADO, Maria Lucia de A. (org.). Encontros e desencontros em educação infantil. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

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

PEREIRA, B. A. D.; MUSSI, C. W. Objetivos organizacionais e os conflitos interorganizacionais: um estudo de caso nas agências franqueadas da empresa brasileira de correios e telégrafos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.1 CD-ROM.**

PINTO, L. F. S. **Gestão-Cidadã: ações estratégicas para a participação social no Brasil.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTER, M. E. **O que é Estratégia?** Harvard Business Review, p. 61-78, Novembro / Dezembro, 1996.

QUINN, J. B. **Estratégias para Mudança.** In: MINTZBERG, H.; QUINN, B. O processo da estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAMOS, M. F. Avaliação de programas sociais: propósitos e práticas em programas de educação da Fundação Banco do Brasil. **Revista Inclusão Social**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 93-98, 2007.

REMENYI, D.; WILLIAMS, B.; MONEY, A.; SWARTZ, E. **Doing research in business and management: an introduction to process and method.** London: SAGE, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, vol. 13, n.17, p. 483-498, oct. 1992.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças.** 2 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SALAMON, L. M. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração USP.** Vol. 33, n.01, jan/mar 1998.

SALAMON, L. M.; TOEPLER, S. **The influence of the legal environment on the development of the nonprofit sector.** Center for Civil Society Studies Working Paper Series No. 17, 2000.

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

1997.

SANTOS, B. S. **Para uma reinvenção solidária e participativa do Estado**. In: PEREIRA, L.C.Bresser; et.al. (orgs.). *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Ed. UNESP, 1999.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU-EDUSP, 1987.

SMITH, D. H. Four Sectors or Five? Retaining the Member-Benefit Sector. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. V. 20 N. 2, Summer 1991, pp.137-50.

SOUSA, Ana Maria Costa de. **Educação Infantil: Uma proposta de gestão municipal**. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

SOUZA, Paulo Renato. **A revolução gerenciada: educação no Brasil, 1995-2002**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

TOLENTINO, S. C.; MEDEIROS, J. J. Coordenação Interorganizacional na Implementação de Programas Públicos. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

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

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.4, p.20-37, 2000.

VASCONCELOS, F. C. Safári de Estratégia Questões Bizantinas e A Síndrome do Ornitorrinco. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.1 CD-ROM.

VIZEU, F. Pesquisas sobre Redes Interorganizacionais: uma Proposta de Distinção Paradigmática. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...Atibaia: ANPAD, 2003.1 CD-ROM.**

WEGNER, D.; DAHMER, L. V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. In: Seminário de Administração FEA/USP, 7, 2004, São Paulo. **Anais...São Paulo: FEA/USP, 2004.1 CD-ROM.**

WEISBROD, B. **Nonprofit Economy**. Cambridge: Harvard University Press, 1988.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-180, 1984.

WEYMER, A.S.Q.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Relações Interorganizacionais no Setor Portuário de Rio Grande-RS: uma Análise Institucional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...Brasília: ANPAD, 2005.1 CD-ROM.**

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

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WIPP, R. **Desconstrução criativa: estratégia e organizações**. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. 1ªed, v.3. São Paulo: Atlas, 2004.

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

ZENKER, Márcio Rosiello. **A gestão da educação infantil: particularidades**. In: COLOMBO, Sonia Simões, Et. al. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE I – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA ENTREVISTA (FASE QUALITATIVA)

Curitiba, XX de _____ de 200x.

Para: Sr^a. xxxxxxxxxxxxxxxx

Diretora do Centro Educacional Alfa

Senhora xxxxx,

O Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD – curso de Mestrado e Doutorado, gostaria da sua colaboração na pesquisa que vem sendo realizada junto às organizações sociais atuantes na área de educação do Estado do Paraná. O objetivo desta pesquisa consiste em identificar a influência dos condicionantes das relações interorganizacionais no conteúdo estratégico e nos resultados obtidos por essas organizações.

Os dados serão analisados de forma global e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Informamos que os entrevistados e suas respectivas organizações não serão identificados. Caso seja do seu interesse, o pesquisador se compromete a lhe enviar os resultados dessa pesquisa.

Para tanto gostaríamos de contar com a colaboração de V. S^a. para a realização de uma entrevista com o dirigente principal, analisar os documentos e alguns procedimentos da instituição.

Cordialmente,

Sergio Bulgacov

Professor Orientador

Augusto Cesar Marins Machado

Pesquisador do CEPPAD

APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA – ESTUDO EXPLORATÓRIO

I. DADOS GERAIS

a. Entrevista

- 1.1 Local da entrevista:
- 1.2 Data da entrevista: ___/___/___
- 1.3 Duração da entrevista: Início _____ Término _____

b. Respondente

- 2.1 Cargo/ atividades que desempenha:
- 2.2 Há quanto tempo trabalha na organização:
- 2.3 Grau de instrução:

c. Organização

- 3.1 Número de funcionários:
- 3.2 Número de alunos atendidos:
- 3.3 Descrição da atividade da organização e dos serviços oferecidos:
- 3.4 Data de fundação:
- 3.5 Faturamento bruto anual:

<input type="checkbox"/> até R\$05 mil	<input type="checkbox"/> de R\$15 mil a R\$20mil
<input type="checkbox"/> de R\$05 mil a R\$10mil	<input type="checkbox"/> de R\$20 mil a R\$25 mil
<input type="checkbox"/> de R\$10 mil a R\$15 mil	<input type="checkbox"/> acima de R\$25mil

II. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

7. Relações Interorganizacionais significativas (Pergunta de Pesquisa 01)

- a. Com que instituições públicas e privadas a entidade mantém relações significativas que possam influenciar seus serviços e resultados?
- b. Qual tem sido a principal característica das relações de cada uma dessas instituições?
- c. Quais são os principais fatores que podem ser considerados mais significativos para a manutenção dessas relações?
- d. Existem algumas semelhanças entre essas relações? Quais seriam as principais (para cada instituição significativa)?
- e. Quais seriam as principais desvantagens ou limitações dessas relações?
- f. De que forma a entidade contribui para manutenção dessas relações?

Lembretes

- Verificar a percepção do dirigente sobre o papel que cada instituição no desenvolvimento de uma ação social, podendo perceber alguma relação entre os papéis desempenhados / desenvolvidos.
- Tipo de características das relações: operacional, contratual, atores envolvidos.
- Benefícios / oportunidades.
- Desvantagens / limitações.
- Desafios.
- Perfil da organização que estabelece o relacionamento.
- Norma, contrato para estabelecimento da relação.
- Periodicidade das relações.

8. Aspectos Condicionantes (Pergunta de Pesquisa 02)

- a. A entidade percebe algum tipo de competição/concorrência entre as entidades?
Como essa competição é percebida? Por mais busca de recursos? Por maior quantidade de público atendido?
- b. Quais são as principais influências, em termos legais, dessas relações na atuação da entidade?
- c. Quais são as principais influências, em termos de eficiência, dessas relações na atuação da entidade?
- d. Quais são as principais influências, em termos de controle, dessas relações na atuação da entidade?
- e. Quais são as principais influências, em termos de cooperação, dessas relações na atuação da entidade?
- f. Quais são as principais influências, em termos de estabilidade, dessas relações na atuação da entidade?
- g. Quais são as principais influências, em termos de legitimidade, dessas relações na atuação da entidade?
- h. Como ocorrem estas influências no cotidiano da entidade?

Lembretes

- Condicionantes
 - Legal: leis, regimentos, normas governamentais.
 - Assimetria: mecanismos / formas de controle.
 - Reciprocidade: benefícios / desvantagens mútuos, resultado de ações / práticas compartilhadas.
 - Eficiência: redução de custos, cumprimento de metas em prazo previsto.
 - Estabilidade: controle de oscilações ambientais, incertezas e pressões.
 - Legitimidade: imagem, prestígio, reconhecimento do público envolvido.
- Correlação entre os aspectos condicionantes.

III. CONTEÚDO ESTRATÉGICO

1. Serviços

- 1.1 Que faz a organização e que oferece (propósito organizacional)?
- 1.2 Quais os principais serviços da sua organização e suas características? O que diferencia para outras organizações congêneres?
- 1.3 Quais são os benefícios desses serviços para os públicos atendidos?
- 1.4 Qual o perfil dos beneficiários? Número de pessoas, número de alunos, idade, tipo de serviço atendido.
- 1.5 Quais os procedimentos que a organização utiliza para obter informações sobre os seus serviços?
- 1.6 Quais recursos são importantes para a formação e obtenção do seu conteúdo estratégico, como tipos, origem, importância?

2. Mudança de Conteúdo Estratégico (Pergunta de Pesquisa 23)

- 2.1 Quais mudanças de serviços prestados e de público atendido foram promovidas por meio das relações com instituições significativas e as suas respectivas influências?

IV. RESULTADOS

1. Resultados Esperados (Pergunta de Pesquisa 04)

- 1.1. Quais são os resultados esperados da relação de serviços prestados e públicos atendidos na elaboração dos programas e projetos da entidade?
- 1.2. De que modo é elaborado um resultado esperado? Existe algum mecanismo ou instrumento de mensuração?

Lembrete

- Percepção dos dirigentes sobre resultados esperados no momento da elaboração de um programa ou projeto.

2. Resultados Obtidos (Pergunta de Pesquisa 05)

- 2.1. Que resultados foram obtidos decorrentes das mudanças de serviços prestados e públicos atendidos, provenientes dos aspectos condicionantes das relações significativas?

Lembretes

- Resultados provenientes de mudanças de conteúdo estratégico.
- Resultados modificaram atuação da organização?

V. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS, CONTEÚDO ESTRATÉGICO E RESULTADOS

1. Efeitos dos Condicionantes (Pergunta de Pesquisa 06)

- 1.1 Quais são os efeitos dos condicionantes das relações interorganizacionais sobre os serviços prestados, públicos atendidos e resultados atingidos da entidade?

Lembretes

- Efeitos de mudança de atuação, de reestruturação da organização, qualificação dos membros da organização, alteração de serviços, aumento de pessoas atendidas, envolvimento maior de outras instituições ou indivíduos com a causa da organização.

APÊNDICE III – ROTEIRO DE DOCUMENTOS E OBSERVAÇÃO

ROTEIRO DE DOCUMENTOS

1. Relatórios de gestão
2. Resoluções internas (normas, ofícios, pareceres)
3. Contratos de Parceria
4. Ata de constituição
5. Estatuto social
6. Material publicitário
7. Cadastro do público atendido
8. Regimento Escolar

ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO

1. COMUNICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
 - a. Pais
 - b. Crianças
 - c. Entre os funcionários
 - d. Outros atores
2. SERVIÇO
 - a. Atividades
 - b. Material didático
 - c. Estrutura da organização
3. PÚBLICO
 - a. Perfil do público atendido

APÊNDICE IV – QUESTIONÁRIO

1. DADOS GERAIS

PERFIL DO RESPONDENTE

1. Que cargo desempenha na entidade?

(Marque a opção em que mais se enquadra a sua atividade/função)

- | | | | |
|----------------------------|-------------|----------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | Coordenador | <input type="checkbox"/> 4 | Assistente Administrativo |
| <input type="checkbox"/> 2 | Diretor | <input type="checkbox"/> 5 | Presidente da Instituição |
| <input type="checkbox"/> 3 | Pedagogo | <input type="checkbox"/> 6 | Outro. _____ |

2. Quanto tempo trabalha na entidade?

- | | | | |
|----------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | até 5 anos | <input type="checkbox"/> 4 | entre 15 a 20 anos |
| <input type="checkbox"/> 2 | entre 5 a 10 anos | <input type="checkbox"/> 5 | a mais de 20 anos |
| <input type="checkbox"/> 3 | entre 10 a 15 anos | | |

3. Idade (em anos): _____

4. Sexo:

- 1 Masculino 2 Feminino

5. Grau de Instrução:

- | | | | |
|----------------------------|--------------------|----------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | 2º grau completo | <input type="checkbox"/> 3 | 3º grau completo |
| <input type="checkbox"/> 2 | 3º grau incompleto | <input type="checkbox"/> 4 | Pós-graduação |

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO (Unidade Executora e não da Mantenedora)

1. Data da fundação: _____

2. Dotação Orçamentária Anual para 2007:

- | | | | |
|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | até R\$ 50 mil | <input type="checkbox"/> 4 | entre R\$150 mil a R\$ 200 mil |
| <input type="checkbox"/> 2 | entre R\$ 50 mil a R\$ 100 mil | <input type="checkbox"/> 5 | acima de R\$ 200 mil |
| <input type="checkbox"/> 3 | entre R\$ 100 mil a R\$ 150 mil | | |

3. Possui entidade mantenedora?

- 1 Sim 2 Não

4. Se sim, qual tipo?

- 1 Religiosa: Católica Evangélica
 Outra: _____
- 2 Associação Comunitária
- 3 Associação de Pais e Amigos
- 4 Outra: _____

5. Número de Funcionários do Centro de Educação Infantil (CEI)

- | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | até 10 funcionários | <input type="checkbox"/> 4 | entre 20 e 25 funcionários |
| <input type="checkbox"/> 2 | entre 10 e 15 funcionários | <input type="checkbox"/> 5 | acima de 25 funcionários |
| <input type="checkbox"/> 3 | entre 15 e 20 funcionários | | |

6. Número de crianças atendidas

- | | | | |
|----------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | até 50 alunos | <input type="checkbox"/> 4 | entre 150 e 200 alunos |
| <input type="checkbox"/> 2 | entre 50 e 100 alunos | <input type="checkbox"/> 5 | acima de 200 alunos |
| <input type="checkbox"/> 3 | entre 100 e 150 alunos | | |

7. Perfil do Centro de Educação Infantil**[Ordene de 1 (mais relacionado) a 4 (menos relacionado)]:**

- | | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Educação Assistencial | <input type="checkbox"/> | Educação Religiosa |
| <input type="checkbox"/> | Educação Pedagógica | <input type="checkbox"/> | Educação Comunitária |

8. Natureza do Centro de Educação Infantil

- | | |
|----------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 | Crianças de 0-3 anos (Creche) |
| <input type="checkbox"/> 2 | Crianças de 4-6 anos (Pré-Escola) |
| <input type="checkbox"/> 3 | Crianças de 0-6 anos (Educação Infantil) |

9. Espaço Físico da Entidade

- | | | | |
|----------------------------|-------------|----------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | usa Próprio | <input type="checkbox"/> 4 | usa Comodato |
| <input type="checkbox"/> 2 | usa Alugado | | |
| <input type="checkbox"/> 3 | usa Cedido | | |

A seguir são apresentadas algumas afirmações para que o Sr.(a) demonstre, de acordo com a sua percepção, os aspectos que envolvem as parcerias (parcerias, alianças) significativas desenvolvidas/estabelecidas por sua entidade. Considere o seu grau de concordância da seguinte forma: **1 (um)** se Discorda Totalmente; **2 (dois)** se Discorda Parcialmente; **3 (três)** se estiver Indeciso; **4 (quatro)** se Concorda Parcialmente; e **5 (cinco)** se Concorda Totalmente.

2. PARCERIAS (ALIANÇAS, CONVÊNIOS, ETC.) SIGNIFICATIVAS

A entidade ao qual pertença desenvolve parcerias significativas com...

	Discordo Plenamente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Plenamente
O Governo Federal (Ministérios, Secretarias, demais Órgãos).	1	2	3	4	5
O Governo Estadual (Secretarias e demais Órgãos).	1	2	3	4	5
A Prefeitura Municipal (Secretarias e demais Órgãos).	1	2	3	4	5
Empresas (Grande, Médio ou Pequeno Porte).	1	2	3	4	5
Outras organizações de Terceiro Setor (Ongs, Organizações Sociais, etc.).	1	2	3	4	5
A Comunidade.	1	2	3	4	5
Os Indivíduos.	1	2	3	4	5

As principais características das parcerias que a minha entidade desenvolve, visam ...

Auxílio financeiro.	1	2	3	4	5
Apoio em alimentação.	1	2	3	4	5
Assessoria Técnica.	1	2	3	4	5
Qualificação dos funcionários.	1	2	3	4	5
Disponibilização de Materiais de Manutenção.	1	2	3	4	5
Disponibilização de Material Pedagógico.	1	2	3	4	5
Concessão de horas de trabalho voluntário.	1	2	3	4	5

Para manutenção destas parcerias, é importante...

A forma de trabalho da entidade.	1	2	3	4	5
A qualidade no serviço prestado.	1	2	3	4	5
A transparência na prestação de contas.	1	2	3	4	5
A sustentabilidade dos projetos.	1	2	3	4	5
A visita dos parceiros.	1	2	3	4	5
O aspecto financeiro.	1	2	3	4	5

Nesta parte, pretende-se levantar o grau de influência que o Sr.(a) atribui aos aspectos condicionantes das parcerias na atuação da entidade. Para responder o Sr.(a) deve assinalar com um "x" a alternativa que melhor corresponde a situação de acordo com a seguinte escala de influência:

- (1) o aspecto apresentado **não influencia** na atuação da minha entidade.
- (2) o aspecto apresentado **pouco influencia** na atuação da minha entidade.
- (3) o aspecto apresentado influencia de forma **moderada** na atuação da minha entidade.
- (4) o aspecto apresentado influencia de forma **acentuada** na atuação da minha entidade.
- (5) o aspecto apresentado influencia de forma **total** na atuação da minha entidade.

	Não influencia	Influencia pouco	Influencia moderadamente	Influencia acentuadamente	Influencia totalmente
2.1 ASPECTOS QUE CONDICIONAM AS PARCERIAS					
Certificações e Títulos (Federais, Estaduais e Municipais)	1	2	3	4	5
Associação a Conselhos (Federais, Estaduais e Municipais)	1	2	3	4	5
Normas e Regulamentações (Federais, Estaduais e Municipais)	1	2	3	4	5
Procedimentos fiscais, contábeis e administrativos internos	1	2	3	4	5
Sintonia entre funcionários da minha entidade	1	2	3	4	5
Qualificação dos funcionários da minha entidade	1	2	3	4	5
Diálogo com parceiros e familiares	1	2	3	4	5
Visitas periódicas dos parceiros	1	2	3	4	5
Encaminhamento de relatórios aos parceiros	1	2	3	4	5
Prestação de contas	1	2	3	4	5
Assessoramento técnico	1	2	3	4	5
Parcerias com Institutos, Fundações e Empresas Representativas	1	2	3	4	5

3. CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Para as questões a seguir, assinale com um "x" a alternativa que melhor corresponde a situação de acordo com a seguinte escala: 1 (um) Sem importância; 2 (dois) Pouca importância; 3 (três) Indiferente; 4 (quatro) Importante; e 5 (cinco) Muito importante.

1. A entidade desenvolve e oferece...

- Serviços educacionais
- Palestras para os familiares
- Eventos sociais e culturais
- Campanhas educativas
- Campanhas para captação de recursos

Sem importância	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

2. Diferencial da entidade.

- Proposta Pedagógica
- Parcerias estabelecidas
- Atuação dos familiares e da comunidade
- Estrutura do Estabelecimento
- Atendimento e acompanhamento personalizado às crianças e familiares

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

3. Benefícios aos públicos-atendidos (crianças e famílias).

- Segurança das crianças
- Possibilidade que os pais trabalhem
- Diversidade de atividades desenvolvidas pela entidade
- Acesso dos pais ao estabelecimento
- Cuidado e Educação das crianças

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

4. Perfil dos Beneficiários (Públicos-atendidos).

- Classe Média e Baixa
- Classe Baixa
- Familiares possuem até a etapa de ensino fundamental
- Familiares possuem sub-emprego
- Crianças moram próximo da entidade

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

5. Procedimentos para a obtenção de informação sobre os serviços prestados.

- Questionário com os pais
- Informações via prefeitura
- Reuniões de pais
- Visitas nas casas dos familiares
- Cursos e Palestras para os funcionários

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

6. Recursos importantes para a formação/obtenção do propósito da entidade.

- Apoio técnico e financeiro dos parceiros
- Auxílio financeiro dos pais
- Campanhas de captação de recursos
- Qualificação dos funcionários
- Atividades voluntárias

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

7. Mudança de serviços prestados, público atendido promovida por meio das parcerias significativas.

- Condução das atividades/serviços
- Aquisição de materiais didáticos
- Melhoria na alimentação
- Condução da organização
- Maior envolvimento dos funcionários na elaboração da proposta pedagógica

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

A seguir são apresentadas algumas afirmações para que o Sr.(a) demonstre, de acordo com a sua percepção, os aspectos que envolvem os resultados esperados e obtidos de sua entidade. Considere o seu grau de concordância da seguinte forma: **1 (um)** se Discorda Totalmente; **2 (dois)** se Discorda Parcialmente; **3 (três)** se estiver Indeciso; **4 (quatro)** se Concorda Parcialmente; e **5 (cinco)** se Concorda Totalmente.

4. RESULTADOS	Discordo Plenamente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Plenamente
Um dos resultados esperados da relação de serviços prestados e públicos atendidos na elaboração dos programas e projetos da entidade....					
É o desenvolvimento da criança.	1	2	3	4	5
É a satisfação dos pais.	1	2	3	4	5
É o envolvimento da família.	1	2	3	4	5
É o desenvolvimento sócio-econômico da família.	1	2	3	4	5
É o melhoramento do atendimento ao público-atendido.	1	2	3	4	5

Na minha entidade...

Os educadores fazem avaliações no final de cada projeto.	1	2	3	4	5
A entidade não tem como medir seus resultados.	1	2	3	4	5
A entidade está em fase de construção de mecanismos / instrumentos de mensuração.	1	2	3	4	5
Os resultados são medidos por meio do conselho escolar (associação de pais e funcionários).	1	2	3	4	5
No final do ano é realizado a avaliação dos projetos.	1	2	3	4	5
Os resultados são avaliados mensalmente sem nenhum mecanismo de mensuração.	1	2	3	4	5
As reuniões com os familiares são um mecanismo de mensuração.	1	2	3	4	5
Questões normativas (orientações legais) são importantes na elaboração de um resultado esperado.	1	2	3	4	5

Como resultado obtido das mudanças de serviços prestados e públicos atendidos provenientes da minha relação com as instituições parceiras...

Tenho reconhecimento, respaldo e prestígio com os parceiros, comunidade e demais atores pela prestação de serviços de qualidade.	1	2	3	4	5
Há melhoria dos procedimentos internos da organização.	1	2	3	4	5
Há adequação às normas e regras estabelecidas pelo Poder Público.	1	2	3	4	5
Há estabilidade frente a escassez de recursos e demais pressões externas.	1	2	3	4	5
Há maior fiscalização das atividades e elaboração de relatórios de gestão.	1	2	3	4	5
Não houve alteração de serviços prestados e públicos atendidos.	1	2	3	4	5
Há bom desempenho das crianças ao saírem da entidade.	1	2	3	4	5
Há aquisição de novos recursos (materiais, humanos e financeiros).	1	2	3	4	5
Há envolvimento maior das famílias.	1	2	3	4	5
Há satisfação das famílias.	1	2	3	4	5

A seguir são apresentadas algumas afirmações para que o Sr.(a) demonstre, de acordo com a sua percepção, os efeitos dos condicionantes das parcerias sobre os serviços prestados, públicos atendidos e resultados atingidos da entidade. Considere o seu grau de concordância da seguinte forma: **1 (um)** se Discorda Totalmente; **2 (dois)** se Discorda Parcialmente; **3 (três)** se estiver Indeciso; **4 (quatro)** se Concorda Parcialmente; e **5 (cinco)** se Concorda Totalmente.

5. PARCERIAS, CONTEÚDO ESTRATÉGICO E RESULTADOS

Os efeitos das parcerias sobre os serviços prestados, públicos atendidos e resultados atingidos da entidade...	Discordo	Discordo	Nem	Concordo	Concordo
	Plenamente		Discordo		Plenamente
	1	2	3	4	5
Melhorias na estrutura física do imóvel.	1	2	3	4	5
Aquisição de materiais didático-pedagógicos.	1	2	3	4	5
Descentralização de ações e decisões da entidade.	1	2	3	4	5
Maior participação de pais e comunidade na atuação da entidade.	1	2	3	4	5
A entidade não percebe efeitos dos condicionantes das parcerias.	1	2	3	4	5
Visitas de ex-alunos e seus pais.	1	2	3	4	5
Melhoria da qualificação profissional.	1	2	3	4	5
Maior flexibilidade da mantenedora com as unidades executoras.	1	2	3	4	5
Mudança de atuação da entidade (reestruturação de procedimentos internos, serviços e atividades, novos projetos e atividades, etc.).	1	2	3	4	5
Ampliação do envolvimento com outras instituições ou indivíduos na atuação da entidade.	1	2	3	4	5
Maior controle de procedimentos financeiros, contábeis e administrativos.	1	2	3	4	5