



## **A CONSTITUIÇÃO DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS E SEUS APRENDIZADOS: O CASO DA REDE INTEGRAÇÃO SOCIAL<sup>1</sup>**

*Enise Barth Teixeira<sup>2</sup>, Marlise Costa Beber<sup>3</sup>, Marlise Sozio Vitcel<sup>4</sup>. UNIJUI*

**INTRODUÇÃO:** As entidades sociais que congregam o Terceiro Setor convivem com as mudanças tecnológicas, humanas e organizacionais como as demais organizações públicas e privadas. Diante deste cenário, faz-se necessário, além de administrar mudanças em velocidade cada vez mais rápida, também enfrentar, superar e resolver as imprevisibilidades. Neste contexto de contínuas incertezas, cada vez mais as organizações vêm buscando diferentes formas de aliança estratégica e cooperação, tanto que o fenômeno das redes interorganizacionais tem despertado grande interesse nas comunidades acadêmica e empresarial. Ante o exposto, o presente estudo visa a analisar os processos de aprendizagem organizacional em uma rede de cooperação social em formação. O estudo focaliza a temática do aprendizado e tem como pergunta norteadora: que aprendizagens decorrem no processo de formação de uma rede de cooperação entre organizações sociais? O objetivo geral procura identificar e compreender as aprendizagens decorrentes deste processo. Esta investigação, perante uma lacuna teórico-empírica, apresenta-se como importante do ponto de vista teórico e social. **METODOLOGIA:** A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva numa abordagem qualitativa. Os procedimentos metodológicos empregados são pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Esta investigação é classificada como um estudo de caso, pois tem como base a Rede Integração Social, com a assistência do Programa Redes de Cooperação que é viabilizado pela parceria da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijui) e a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (Sedai/RS). A pesquisa de campo desenvolveu-se por meio da observação não participante, na medida em que a pesquisadora tomou parte das reuniões periódicas e eventos como o lançamento da Rede, II Cooperação Brasil, “Seminário Conhecendo Nossas Histórias”, “Integrando as Diferenças”. A entrevista foi a técnica utilizada para levantar os dados com os atores sociais envolvidos. A referida rede tem como participantes 15 entidades socioassistenciais do Terceiro Setor sem fins lucrativos e que prestam serviços à comunidade, focadas nos seres humanos em permanente ou momentânea situação de dificuldade. A rede conta ainda com seis entidades que desenvolvem ações sociais, mas não se configuram em Organizações Não-Governamentais (ONGs), e também três pessoas físicas que atuam como voluntárias. Ao todo a rede reúne 24 integrantes. O processo de levantamento dos dados coletados pautou-se em quatro categorias de análise: razões da participação na rede, formas de aprendizado, fatores facilitadores e dificultadores na participação da rede e resultados decorrentes do processo de cooperação. **RESULTADOS:** A Rede Integração Social foi lançada oficialmente em 12 de outubro de 2006. Os motivos que levaram as entidades sociais a trabalhar em rede concentram-se em atender os objetivos das entidades e conseguir maior força por meio do compartilhamento de informações e conhecimentos. Pelas falas dos atores sociais envolvidos é perceptível que desde a formação da rede houve um crescimento por parte dos integrantes, os quais passaram a dar mais valor



ao trabalho em grupo, principalmente pela busca de objetivos comuns, e vislumbraram a possibilidade de estar aprendendo e ensinando, ressaltando a necessidade de comprometimento e responsabilidade. A associação à rede possibilitou às entidades encontrarem na elaboração de projetos a melhor possibilidade de conseguirem recursos para suas instituições e se destaca que passam a se preocupar não só com a sua instituição, mas também com as demais. No evento “II Cooperação Brasil de 2006” ficou visível que a gestão auto-sustentável das organizações associadas é um diferencial da Rede Integração Social em relação às demais redes com cunho social no Estado, considerando que esta objetiva superar seu caráter assistencialista preponderante nas redes do RS. Na Rede Integração Social as aprendizagens ocorrem em âmbito individual, com cada um dos indivíduos envolvidos no grupo por meio de interação e experiências. Constata-se então que os gestores destas entidades necessitam buscar um comportamento organizacional norteado por uma gestão qualificada e que se predisponha a uma nova forma de gerenciamento e isto requer rever modelos mentais, trabalho em equipe, visão compartilhada e pensamento sistêmico, visando tornarem-se organizações aprendizes. As aprendizagens ocorrem na rede de forma sistemática e contínua. A cada reunião ou evento todo o grupo está em aprendizado; cada membro oferece a sua contribuição, passando conhecimentos individuais para o grupo. Este aspecto compactua com o que Senge (1999) propõe ao descrever as cinco disciplinas e, entre elas, o aprendizado em equipe, com a troca de conhecimentos, e também com o que Garvin (1993) classifica de aprendizado pela experiência de terceiros e compartilhamento de informações. A aprendizagem organizacional ocorre sob certas condições ou em certas circunstâncias absolutamente exclusivas, o que é o caso da rede, como sugerem DiBella e Neves (1999) ao caracterizarem a perspectiva normativa. No mesmo sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que as aprendizagens iniciam individuais e vão sendo integradas e compartilhadas pelo grupo, tornando-se rotinas, e são institucionalizadas pela organização. O processo de aprendizagem, portanto, se dá em três planos: o individual, o grupal e o organizacional, como sustentam Fleury e Fleury (1995). CONCLUSÕES: Em qualquer situação de mudança surgem desafios, oportunidades e limites. São momentos, contudo, que requerem uma postura de reflexão, avaliação crítica e abertura para o novo e diferente, e, mesmo que sejam encontradas adversidades, estas também servem como oportunidades de aprendizagem e de crescimento, sejam nos planos individual, grupal ou organizacional. Cabe então aos cooperados da rede perceber a importância de atuar coletivamente, buscando superar os desafios inerentes ao processo de trabalho em grupo que enriquece sobremaneira o aprendizado. A organização destas entidades em rede de cooperação possibilitou, entre outros aspectos, maior visibilidade e confiabilidade social destas em sua comunidade, bem como o aprimoramento da gestão e visão estratégica diante do atual contexto socioeconômico. Na medida em que as entidades explicitam seus processos e práticas de gestão, emergem discussões relativas aos problemas e possíveis soluções, propiciando novas ações pautadas em experiências de terceiros bem-sucedidas. Desta forma, uma entidade pode contribuir com a outra, mediante o compartilhamento de experiências e na resolução de dificuldades. A rede objeto deste estudo encontra-se em processo de consolidação. A dinâmica desenvolvida na condução das ações da rede indica que novos desafios vão se apresentar, novas mudanças organizacionais e também novas aprendizagens ocorrerão, tanto para os dirigentes da rede, gestores das entidades, equipe



de consultoria, como para todos os atores sociais envolvidos nesta rede de cooperação. Os indivíduos envolvidos com a Rede Integração Social precisam desprender disposição e comprometimento para que os objetivos da rede sejam alcançados. Apoio: CNPq.

Referência:

SENGE P. M. A quinta disciplina – arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

<sup>1</sup> Sub-Projeto de Pesquisa de Iniciação Científica, vinculado ao Projeto de Pesquisa Institucional - Os Programas de Desenvolvimento Organizacional e Gerencial nas MPMEs como Processos de Aprendizagem: o caso da cooperação Unijui/Sedai. Grupo de Pesquisa CNPq: GEPOG Organizações, Gestão e Aprendizagem

<sup>2</sup> Orientadora, professora, pesquisadora, doutora do Departamento de Estudos da Administração e do Mestrado em Desenvolvimento, enise@unijui.edu.br

<sup>3</sup> Acadêmica de Administração, bolsista PIBIC/CNPq, marlise.beber@unijui.edu.br

<sup>4</sup> Bacharel em Economia, Acadêmica de Administração, bolsista PIBIC/Unijui, marlise.vitcel@unijui.edu.br