

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Marciano Bruch

**GESTÃO, CAPITAL SOCIAL E DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS: UMA ANÁLISE NA PARCEIROS VOLUNTÁRIOS**

Santa Cruz do Sul

2013

Marciano Bruch

**GESTÃO, CAPITAL SOCIAL E DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS: UMA ANÁLISE NA PARCEIROS VOLUNTÁRIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

Santa Cruz do Sul

2013

Marciano Bruch

**GESTÃO, CAPITAL SOCIAL E DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS: UMA ANÁLISE NA PARCEIROS VOLUNTÁRIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dr. Douglas Wegner

Professor Orientador - UNISC

Dra. Dalva Maria Righi Dotto

Professor examinador - UFSM

Dra. Vera Lúcia Bodini

Professor examinador - UNISC

Santa Cruz do Sul

2013

AGRADECIMENTOS

Muitas foram as pessoas que me ajudaram durante a elaboração deste trabalho, a todas elas eu agradeço.

A Deus por ter me dado força e sabedoria para conseguir encontrar a maneira mais simples de encontrar as respostas certas.

Aos meus pais, que nos momentos mais difíceis me apoiaram, escutaram atentamente as minhas palavras e souberam me dar bons conselhos.

À minha Esposa Grasiela, sempre atenciosa, pronta para ouvir minhas reclamações e, através de exemplos, incentivando-me a seguir em frente.

Ao meu filho Klaus que, mesmo com 4 anos, teve a compreensão de uma pessoa adulta na minha ausência como pai.

Ao meu afilhado Jociel que, em muitas oportunidades, através de suas brincadeiras, fez voltar ao meu rosto um sorriso.

Ao meu orientador Douglas Wegner, por sua incansável cobrança, sempre acreditando no meu potencial.

Aos colegas Alexandre Schmitt e Vera de Azevedo pela companhia nas viagens a Santa Cruz do Sul e as palavras de incentivo em todas as nossas viagens.

À Parceiros Voluntários, pela oportunidade de desenvolver minha dissertação sobre a mesma, acreditando no meu potencial.

Aos participantes da pesquisa, que são pessoas preocupadas em querer o melhor no local de trabalho.

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens,
mas em ter novos olhos” (Marcel Proust)

RESUMO

Atualmente existem milhões de organizações não governamentais que realizam trabalhos sociais em todo o mundo e, estima-se, que envolvam 140 milhões de pessoas. Somente no Brasil, há mais de 350.000 organizações desse tipo, atuando em setores como educação, saúde, cultura e recreação, assistência social, religião entre outros. Mesmo que o humano seja o principal recurso das organizações não governamentais, as mesmas precisam ter uma gestão eficiente e um gestor com uma boa rede de contatos e relacionamentos na comunidade em que atua, para que a ONG possa atingir seus objetivos. Nesse sentido, o presente estudo tem como principal objetivo analisar a relação entre a gestão e o capital social dos gestores das unidades de uma organização de voluntariado e o desempenho dessas unidades. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, com caráter qualiquantitativo, realizando uma *survey* com 30 gestores de unidades da Parceiros Voluntários no estado do Rio Grande do Sul e três entrevistas em profundidade com gestores dessa organização. Na análise dos dados, foram utilizadas técnicas estatísticas, como análise descritiva, análise fatorial e análise de variância. Os resultados apontam que os gestores das unidades possuem um alto capital social, principalmente nas Dimensões de confiança e de relacionamento. Verificou-se também que as unidades tiveram um alto nível de adoção de práticas de gestão. Em relação ao desempenho, observou-se que em relação aos indicadores mencionados no estudo, como o número de voluntários cadastrados, escolas cadastradas, empresas cadastradas e Organizações de Sociedade Civil (OSCs) cadastradas, as unidades tiveram um melhor desempenho ao final de 2011 em relação ao final do ano de 2010. O estudo gera contribuições sobre como as organizações não governamentais podem aperfeiçoar suas operações e alcançar melhores resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Organizações não governamentais (ONG) – Voluntariado – Gestão – Capital social – Desempenho

ABSTRACT

Currently there are millions of non-governmental organizations that perform social work around the world and is estimated to involve 140 million people. In Brazil alone, there are over 350,000 such organizations, operating in sectors such as education, health, culture and recreation, welfare, religion among others. Even if the human factor is the main feature of non-governmental organizations, they need to have efficient management and a manager with a good network of contacts and relationships in the community in which it operates, so that ONGs can achieve their goals. Accordingly, the present study is meant to examine the relationship between management and the capital of the managers of the units of a voluntary organization and performance of these units. For that we developed a descriptive, qualitative and quantitative in nature, conducting a survey of 30 managers of units of Volunteer Partners in the state of Rio Grande do Sul and three in-depth interviews with managers of the organization. In data analysis techniques were used statistics, descriptive analysis, factor analysis and analysis of variance. The results show that the managers of the units have a high capital, mainly in the dimensions of trust and relationship. It was also found that the units had a high level of adoption of management practices. As for performance, it was noted that in relation to the indicators mentioned in the study, as the number of registered volunteers, registered schools, registered companies and registered OSCs, the units performed better at the end of 2011 compared to the year-end 2010. The study generates contributions on how NGOs can improve their operations and achieve better results.

KEYWORDS: Non-governmental organizations – Volunteer – Management – Capital management – Performance

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fronteiras entre o terceiro setor, setor privado e setor público	19
Gráfico 1 – Perfil das organizações conveniadas à Parceiros Voluntários	42
Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes	46
Gráfico 3 – Grau de instrução dos respondentes	47
Gráfico 4 – Tempo de funcionamento da unidade	48
Gráfico 5 – Porcentagem de capital social dos gestores por dimensão	52
Gráfico 6 – Porcentagem de gestão por dimensão	57
Gráfico 7 – N.º de unidades x Variação do n.º de voluntários	60
Gráfico 8 – Desempenho da Parceiros Voluntários	61

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 – Tipos de instituições do Terceiro Setor	18
Quadro 2 – Voluntariado no Brasil	21
Quadro 3 – Indicadores de desempenho	27
Quadro 4 – Características das Dimensões do Capital Social	31
Quadro 5 – Questões referente às Dimensões do Capital Social	36
Quadro 6 – Questões referente às Dimensões de Gestão	36
Quadro 7 – Relação dos respondentes da pesquisa na etapa quantitativa	38
Quadro 8 – Unidades da Parceiros Voluntários	44
Quadro 9 – Principais Resultados encontrados na Análise Quantitativa	65
Tabela 1 – Análise fatorial	50
Tabela 2 – Médias e desvio padrão do Capital Social	51
Tabela 3 – Categorias das unidades	53
Tabela 4 – Médias de dimensões por categoria das unidades	53
Tabela 5 – Teste Anova do capital social dos gestores	54
Tabela 6 – Análise fatorial gestão	55
Tabela 7 – Médias e desvio padrão da gestão unidades	56
Tabela 8 – Nível de adoção de práticas de gestão por categoria das unidades	58
Tabela 9 – Teste Anova de gestão das unidades	59
Tabela 10 – Indicadores de desempenho por categoria das unidades – Categoria I	62
Tabela 11 – Indicadores de desempenho por categoria das unidades – Categoria II	62
Tabela 12 – Indicadores de desempenho por categoria das unidades – Categoria III	63
Tabela 13 – Principais Resultados encontrados na Análise Quantitativa	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Definição do problema de pesquisa	13
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	Justificativa	15
1.4	Estrutura do trabalho	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Organizações do terceiro setor	17
2.1.1	Conceituação e classificação do terceiro setor	18
2.1.2	Voluntariado no Brasil	20
2.2	Gestão de organizações não governamentais	22
2.3	Desempenho de organizações de voluntariado	25
2.4	Capital social	27
2.4.1	Mensuração do capital social	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1	Delineamento da pesquisa	35
3.2	Operacionalização das variáveis da etapa quantitativa	35
3.3	Construção do protocolo de coleta de dados da etapa qualitativa	37
3.4	Coleta e análise de dados	38
4	RESULTADOS DA PESQUISA	40
4.1	Caracterização da Parceiros Voluntários	40
4.2	Caracterização dos participantes da pesquisa quantitativa	45
4.3	Análise do Capital Social dos gestores	49
4.4	Análise da gestão das unidades	54
4.5	Análise de desempenho das unidades	60
4.6	Entrevista com os gestores das unidades	65
4.6.1	Capital social dos gestores	66
4.6.2	Gestão das unidades da Parceiros Voluntários	69
4.6.3	Análise de desempenho das unidades	72
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO	77

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO	81
6.1	Limitações da pesquisa	82
6.2	Sugestões para estudos futuros	82
	REFERÊNCIAS	83
	APÊNDICE A – Questionário	87
	APÊNDICE B – Entrevista com os Gestores	93

1 INTRODUÇÃO

Apesar do avanço tecnológico e econômico do mundo no último século, ainda existem muitas pessoas que necessitam de ajuda para a resolução dos seus problemas, especialmente nos países em desenvolvimento, mas também em países considerados de primeiro mundo. Atualmente existem milhões de organizações sem fins lucrativos e de voluntariado que realizam trabalhos sociais em todo mundo, estima-se que envolvam 140 milhões de pessoas. Somente no Brasil há mais de 350.000 organizações desse tipo, atuando em setores como educação, saúde, cultura e recreação, assistência social, religião entre outros.

As Organizações não governamentais (ONGs) caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organização de base popular, complementando a ação do Estado. Mesmo se caracterizando como organizações sem fins lucrativos, elas necessitam de mão de obra para darem andamento ao seu trabalho, procurando desenvolver, nessas pessoas, interesse pelo trabalho voluntário (TENÓRIO, 2003).

Falconer (1999) afirma que o estudo do terceiro setor, ou das organizações sem fins lucrativos, é, atualmente, um dos temas que mais desperta interesse nas escolas de administração no Brasil. Este surpreendente e inesperado interesse é o reflexo de um conjunto de tendências complexas e inter-relacionadas, como a adoção do discurso da cidadania empresarial e da responsabilidade social por parte das empresas privadas, dos programas de reforma do Estado que ocorrem no âmbito do governo federal e em estados e municípios. Além disso, com o crescimento de pequenas localidades, aumentou a necessidade de ações sociais, criadas por pequenos grupos dentro da comunidade, conhecedores das reais necessidades que existem no ambiente.

Também se sabe que as instituições sem fins lucrativos fazem muito mais do que apenas cuidar de necessidades específicas. Essas instituições conseguem fazer algo muito diferente de empresas ou do governo. Tenório (2003) afirma que essas organizações não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas procuram se revestir de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais.

A principal matéria-prima para se alcançar resultados é o fator humano, pois se não existirem esses voluntários, não há como desenvolver os projetos sociais. Além da importância dos voluntários para o andamento dos projetos, deve haver a preocupação com a gestão das ONGs, pois, mesmo sendo instituições sem fins lucrativos, elas precisam ser adequadamente administradas.

Para Drucker (1995), as próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm um lucro convencional e, portanto, precisam estar cientes que devem procurar um aprendizado constante. Ainda que haja diferenças significativas entre essas organizações do terceiro setor e uma empresa industrial, elas precisam ser capazes de gerenciar adequadamente suas operações, sob pena de não conseguir alcançar seus objetivos. Isto é, tais organizações necessitam de ferramentas de gestão para que possam se concentrar em sua missão, com um gestor e uma equipe que atuem em sintonia na busca dos objetivos.

Além da necessidade do conhecimento técnico por parte dos gestores para conseguirem um melhor resultado para as instituições nas quais estão à frente, os mesmos precisam conhecer a realidade na qual vivem, ou seja, as reais necessidades da comunidade para alocar os projetos. Assim, nesta dissertação serão discutidos dois elementos considerados relevantes para que as ONGs alcancem um bom desempenho: a gestão e o capital social dos gestores.

No que se refere à gestão, está se buscando entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grandes como pequenas, o desenvolvimento gerencial. Para Bronfman (2011), quando uma ONG é administrada como uma empresa, a transparência e a divulgação das informações agem para impedir que o grupo não perca de vista sua missão. Assim como acontece nas empresas privadas, essas ONGs possuem financiadores, que obrigatoriamente têm a necessidade de saber o que acontece com o seu dinheiro. Para as ONGs conquistarem esses financiadores, as mesmas terão a necessidade de apresentar projetos atrativos, procurando convencê-los da importância de investirem seu dinheiro em projetos sociais, onde não terão um retorno em dinheiro.

O segundo fator analisado neste estudo é o capital social dos gestores das ONGs. Entende-se que, além de utilizar técnicas de gestão para alcançar os objetivos, os gestores precisam ser capazes de usar sua rede de contatos e sua influência na comunidade para atrair possíveis financiadores, tanto para a ONG como para seus projetos especificamente. Além de atrair os financiadores, os gestores terão a missão de atrair voluntários para que os mesmos coloquem os respectivos projetos da ONG em prática. Essa discussão leva ao segundo elemento abordado neste estudo: a importância do capital social dos gestores de organizações não governamentais.

Nesse sentido, o presente estudo analisa como esses dois elementos – gestão de uma organização de voluntariado e o capital social dos gestores – estão relacionados com seu desempenho. O objeto de análise é a organização Parceiros Voluntários que se define como uma organização não governamental, sem fins lucrativos e apartidária, que foi criada em

janeiro de 1997, por iniciativa do empresariado e com a missão de mobilizar, articular, formar pessoas e instituições, estimulando redes e parcerias para o atendimento das demandas sociais. Atualmente a Parceiros Voluntários conta com 51 unidades espalhadas por diferentes regiões do Estado do Rio Grande do Sul, mobilizando em média mais de um milhão de pessoas ao ano.

1.1 Definição do problema de pesquisa

A cada dia surgem novas ferramentas na área da administração, que são criadas com o objetivo de auxiliar os administradores a tomarem decisões para tornar ou manter as empresas competitivas no mercado. Cabe, com isso, a cada administrador ou gestor, juntamente com a sua equipe, avaliar cada ferramenta e verificar qual a sua eficácia para a empresa. Consequentemente, torna-se possível aumentar o desempenho da empresa, melhorando os resultados finais. Nas ONGs também existe a necessidade de se buscar melhor desempenho e melhores resultados finais, que neste caso não representa o lucro especificamente, mas sim a resolução das necessidades de um grupo de pessoas ou comunidade em geral.

Atualmente o Brasil atravessa um momento de amadurecimento, ocasionado essencialmente pelas transformações tecnológicas, sociais e ideológicas que vêm ocorrendo, tanto no que se refere à gestão de ONGs como à gestão de empresas privadas. Essas transformações se devem também ao fato de as ONGs, e principalmente os gestores, terem a necessidade de buscar, junto com equipe e demais pessoas envolvidas, realizar uma gestão profissional. Somente assim será possível para elas atraírem financiadores e manter suas atividades, atendendo às demandas sociais para as quais elas foram criadas (PARENTE, 2008).

Em 2004, segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, existiam no Brasil em torno de 275 mil instituições do terceiro setor, concentradas principalmente na área da educação (17.493), saúde (33.798), cultura e recreação (37.539), assistência social (32.249), associações patronais (44.581), desenvolvimento e defesa dos direitos (46.161) e ligadas à religião (70.446).

Suprindo lacunas deixadas pelo Estado, o terceiro setor está se desenvolvendo em todo o mundo, tornando-se necessária uma maior reflexão e entendimento de suas características. Portanto, passa a ser importante compreender como se dá a sua gestão, qual o papel dos gestores e como estes conseguem mobilizar voluntários para alcançar os objetivos sociais estabelecidos. Assim como a gestão de operações tem papel fundamental nas empresas que

visam ao lucro, também deve haver melhor compreensão e pesquisa quanto ao caso de organizações do terceiro setor.

Os gestores das ONGs, além dos diversos desafios do dia a dia, precisam encontrar financiadores e novos voluntários, bem como mantê-los para que continuem realizando o seu trabalho de voluntariado. Os mesmos, juntamente com a sua equipe, deverão trabalhar na criação de estratégias para conseguir fazer com que esses voluntários se tornem atuantes nos projetos em que eles participam, melhorar a gestão da organização e avaliar seu desempenho ao final da execução dos projetos. Com isso terão condições de oferecer um trabalho melhor a quem necessita e conquistar a sua credibilidade perante seus clientes e fornecedores.

Diferente de uma organização hierárquica, em que o gestor tem o benefício da hierarquia e das prerrogativas que o cargo lhe dá, nas ONGs esse gestor precisa ser capaz de mobilizar pessoas e atraí-las para a realização dos projetos. É seu papel mobilizar voluntários, dispostos a colaborar e utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira possível para atingir os resultados esperados. Portanto, compreender como determinados fatores influenciam o desempenho das ONGs, pode contribuir para que seu desempenho seja mais efetivo.

Embora se reconheça que inúmeros fatores podem influenciar os resultados de uma ONG, neste estudo foi analisada a gestão das unidades e o capital social dos gestores. Com base em estudos de diversos autores que analisaram o papel do capital social para o desenvolvimento de países ou regiões, acredita-se que o capital social do gestor pode influenciar positivamente o desempenho alcançado pela ONG onde ele atua. Além disso, a gestão, tanto de empresas privadas como de ONGs deve estar em constante aprimoramento por parte dos gestores. Este aprimoramento procura conhecer as mais variadas técnicas de gestão existentes no mercado hoje, para que com isso consigam melhorar os resultados finais das organizações nas quais estão no comando. Coloca-se, portanto, o seguinte problema de pesquisa: A gestão e o nível de Capital Social acumulado pelos gestores de uma organização de voluntariado estão relacionados com o desempenho dessa organização? (COLEMAN, 1990; FUKUYAMA, 1996; PUTNAM, 2002).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre a gestão e o capital social dos gestores das unidades de uma organização não governamental e o desempenho dessas unidades.

1.2.2 Objetivos específicos

- Mensurar o capital social dos gestores das unidades da Parceiros Voluntários;
- Identificar o nível de utilização de ferramentas de gestão pelas unidades da Parceiros Voluntários;
- Mensurar o desempenho das unidades da Parceiros Voluntários;
- Propor ações para potencializar o desempenho das unidades a partir dos resultados identificados.

1.3 Justificativa

Investimentos no campo da gestão social têm sido cada dia mais expressivos e a atuação, tanto de empresas quanto de organizações não governamentais, acaba saindo de uma situação de assistencialismo, voltando-se para o desenvolvimento de projetos mais estruturados e organizados. Para conseguirem desenvolver projetos mais estruturados e organizados, as ONGs dependem da disposição e empenho dos voluntários e seus gestores.

Portanto, é de fundamental importância identificar que fatores fazem com que os voluntários se disponham a colaborar com as ONGs. Investir seu tempo em trabalhos sociais, ou também identificando quais as estratégias e recursos utilizados pelos gestores das ONGs para conseguirem recursos para a realização de projetos, como também para conseguirem incentivar os candidatos a voluntários a iniciarem seus trabalhos e, conseqüentemente, a continuarem a realização dos seus trabalhos voluntários. Destaca-se aqui que o papel do gestor poderá fazer a diferença nesse processo, levando em consideração vários fatores, como a sua rede de contatos, seu envolvimento na comunidade em que está inserido e os trabalhos que o mesmo desenvolve ou desenvolveu profissionalmente. Isto é, seu capital social pode contribuir favoravelmente para que a unidade que ele está gerenciando possa atingir seus objetivos.

A justificativa teórica para a realização deste estudo é que, até o momento, existem poucos estudos brasileiros que analisam a gestão de ONGs e o capital social dos gestores, e a relação desses elementos com o desempenho dessas organizações, embora haja muitos estudos sobre capital social em empresas privadas (TODERO, 2011; MELLO, 2008, GENARI, 2010; FACCIN, 2010).

Do ponto de vista gerencial, esse estudo se justifica porque permitirá gerar uma melhor compreensão sobre a gestão e o desempenho de organizações sem fins lucrativos, com a possibilidade de aperfeiçoar seus resultados. Se essas organizações são importantes do ponto de vista social, também é relevante gerar contribuições à sua gestão e potencializar seus resultados.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos.

No capítulo um, encontra-se a introdução, definição do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e a justificativa do estudo. No capítulo dois, faz-se a descrição e apresentação de conceitos de voluntariado, trabalho voluntário, gestão de organizações de voluntariado, indicadores de desempenho e conceitos e mensuração do Capital Social.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, como também definição da amostra, técnicas de coleta e análise de dados. No capítulo quatro são apresentados os resultados da pesquisa, caracterização da Parceiros Voluntários, bem como a discussão dos resultados à luz do referencial teórico.

E para finalizar, no capítulo cinco são apresentadas as considerações finais da pesquisa, limitações do estudo e sugestões de continuidade de novos estudos na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica aborda temas relevantes ao desenvolvimento do trabalho. Inicialmente, são apresentadas informações pertinentes às organizações do terceiro setor, modelos de gestão destas organizações e indicadores de desempenho das mesmas. Além disso, são apresentadas informações referentes ao voluntariado, ao exercício do trabalho voluntário e informações sobre a Parceiros Voluntários. Para finalizar o capítulo, são apresentadas informações sobre o capital social e maneiras de mensurar o mesmo.

2.1 Organizações do terceiro setor

Para Hudson (1999), o terceiro setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. Esse setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias. O termo terceiro setor diferencia essas organizações do setor privado e do setor público. O traço comum que une todas essas organizações é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam elas mesmas tomar providências nesse sentido.

Já Barboza (2002) afirma que terceiro setor, entre todas as expressões em uso corrente sobre o tema, é o termo que vem encontrando maior aceitação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à produção de bens públicos, como por exemplo, a conscientização para os direitos da cidadania, a formação profissional ou a organização comunitária. Paralelo a isso, Landim (1993) diz que o Estado começa a reconhecer que as organizações não governamentais (ONGs) acumulam um capital de recursos, experiências e conhecimentos sobre formas inovadoras de enfrentamento das questões sociais, econômicas e políticas que as qualificam como interlocutores e parceiros das políticas governamentais.

O mercado, antes distante, para não dizer indiferente às questões de interesse público, começa a ser penetrado pelas ações de responsabilidade social e, passa a ver nas organizações do terceiro setor canais para concretizar o investimento do setor privado empresarial, na área social, ambiental e cultural (LANDIM, 1993).

As organizações do terceiro setor são organizações que possuem duas características principais, sendo que a primeira delas é que não existe distribuição dos lucros para seus

proprietários ou gestores, e a outra é que não estão sujeitas a controle político direto. Isso não as isenta de prestarem contas da realização de seus projetos, o que acontece na grande maioria das vezes para seus financiadores e colaboradores, de maneira que estes continuem investindo nos projetos.

O terceiro setor desempenha também um papel importante no funcionamento do mercado e na qualidade das instituições democráticas. As organizações do terceiro setor são tipicamente consideradas vocacionadas para operar contratos na área de serviços sociais, por terem *expertise* na prestação destes serviços e pela sua declarada finalidade pública. A não existência de fins lucrativos é um elemento compartilhado entre o Estado e o terceiro setor e que justifica o repasse de recursos públicos a estas entidades, para que executem serviços que o Estado deixa de prover (BARBOZA, 2002).

Landim (1993) afirma que no terceiro setor é observado um aumento em qualidade e quantidade de projetos, com participação e presença nas políticas públicas. Lopes (2006) afirma que uma característica marcante das organizações do terceiro setor no Brasil é a atuação simultânea em diferentes áreas. Isso se deve à capacidade dessas organizações primeiramente em reunir pessoas voluntárias com conhecimento em diferentes áreas de atuação, e com esse material humano à disposição, a elaboração de projetos nas mais diversas áreas acaba ficando mais fácil para todas as partes envolvidas no processo.

2.1.1 Conceituação e classificação do terceiro setor

Barboza (2002) relaciona três tipos de instituições e os seus respectivos conceitos e a utilização dos termos, como mostrados no Quadro 1.

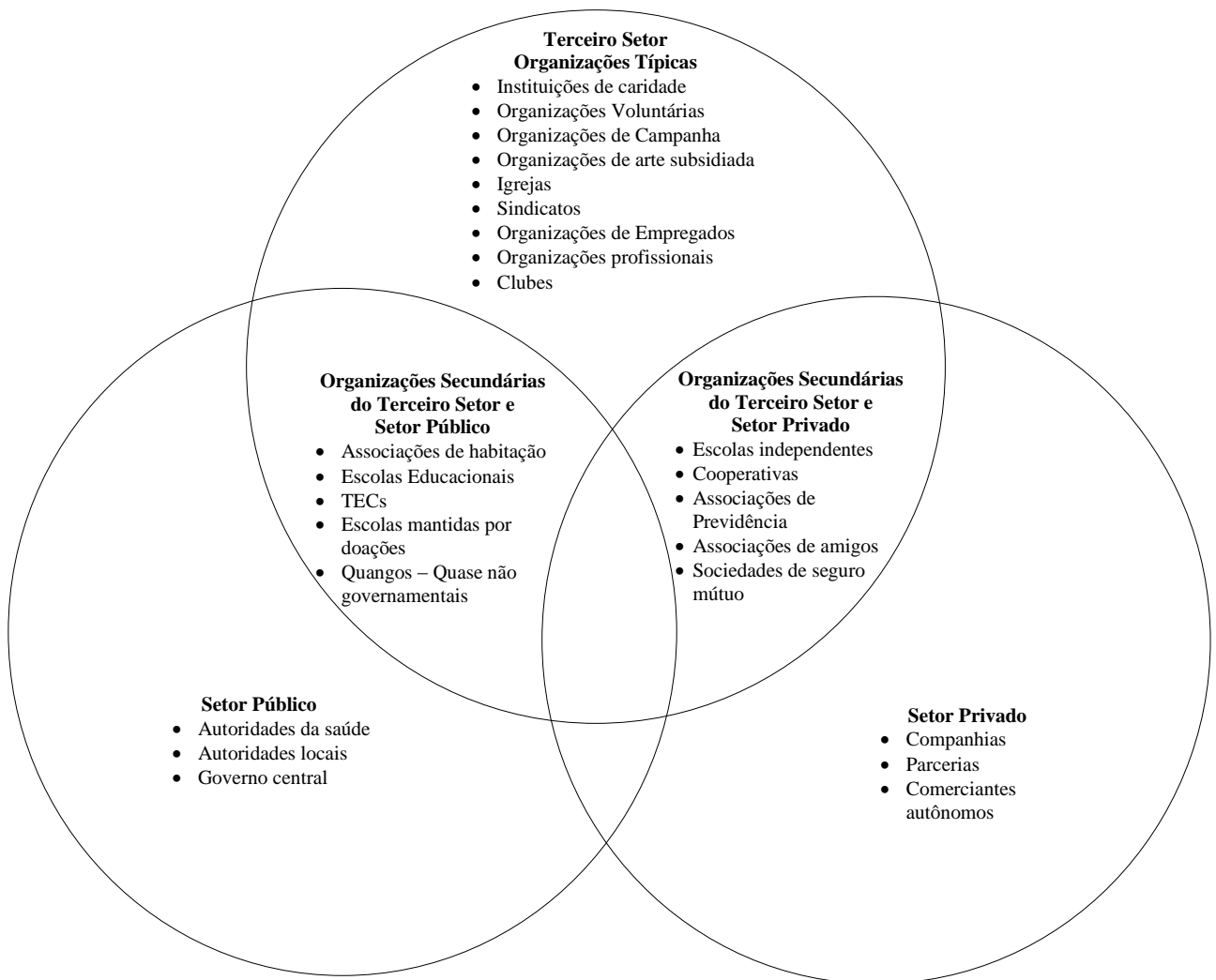
Quadro 1 – Tipos de Instituições do Terceiro Setor

Organizações Não Governamentais (ONGs)	O uso deste nome é mais difundido na Europa e nos países em desenvolvimento, incluindo o Brasil. Este termo é o mais utilizado pelas agências multilaterais e entidades internacionais de desenvolvimento.
Organizações Sem Fins Lucrativos	Esta é a expressão que aponta uma das características mais universais aceitas para as organizações que compõem o terceiro setor, elas não têm finalidade de lucro.
Organizações de Sociedade Civil	Este termo vem encontrando aceitação em diversas partes do mundo, em função das limitações dos outros nomes e pelo fato de transmitir uma das características mais destacadas deste setor.

Fonte: Adaptado de Barboza (2002).

Dentro desses três tipos de instituições, existe uma diversificação muito grande de organizações. Hudson (1999) afirma que existem vários nomes como instituições de caridade, instituições que são politicamente de centro ou esquerda, instituições que são de direita, que de um modo geral fazem parte do terceiro setor. Cada qual estabelece fronteiras diferentes, mas todas se sobrepõem. Ressalta-se que algumas organizações são típicas do setor, outras são secundárias. Muitas compartilham os valores do setor, mas também possuem características em comum com os setores público ou privado. Hudson (1999) afirma ainda que uma maneira prática de pensar no setor é como um núcleo de organizações típicas e secundárias, em que se sobrepõem os setores privado e público como mostrado na Figura 01.

Figura 1 – Fronteiras entre o terceiro setor, setor privado e setor público.



Fonte: Hudson (1999, p. 9).

Para Hudson (1999), as fronteiras não estão bem definidas, pois algumas organizações são típicas do setor e outras são secundárias. O autor afirma ainda que muitas compartilham os valores do setor, mas também têm características em comum com os setores públicos ou privados.

Exemplos de organizações típicas do terceiro setor incluem organizações voluntárias, organizações de campanhas e clubes. Outras, tais como sindicatos, igrejas, associações profissionais e organizações de empregados, são menos vistas como parte do terceiro setor, mas são igualmente típicas. O autor afirma também que, embora essas sejam responsáveis pela maior parte do setor, muitas organizações são secundárias, isto é, permanecem na periferia do setor, tais como universidades e escola de ensino superior, que receberam maior independência e que estão atualmente migrando para o terceiro setor (HUDSON, 1999).

Mesmo com a dificuldade na definição dessas fronteiras, o terceiro setor é significativo e está em crescimento. Hudson (1999) afirma que o alcance do terceiro setor é tão grande que afeta praticamente a todos. As pessoas podem tornar-se membros de associações profissionais, participar de eventos artísticos, filiar-se a algum sindicato, apoiar uma determinada campanha, fazer doações a uma instituição de caridade ou ingressar como sócio de um clube ou sociedade.

2.1.2 Voluntariado no Brasil

Magalhães (2004) afirma que o voluntário possui seu espaço de atuação, seja na forma de doação de dinheiro, seja na forma de doações de tempo e experiência no trabalho. Associado, historicamente, a um trabalho de caráter religioso e assistencialista de ajuda às pessoas menos favorecidas social e economicamente, o trabalho voluntário se volta, hoje, para manifestação de solidariedade, dentro de uma perspectiva de participação cidadã. Se no passado o que mais movia as pessoas na direção do voluntariado era a caridade e o amor ao próximo, hoje em dia é a responsabilidade social, embutida de valores como a cidadania, comprometimento com a comunidade e consciência de participação no processo de redução das desigualdades entre as pessoas e regiões.

Fischer e Falconer (1998) procuram desmistificar uma afirmação que consideram equivocada, qual seja aquela que admite não ser o trabalho voluntário tão frequente no Brasil, quanto é na sociedade norte-americana. O que acontece de fato é que, diferentemente do que acontece nos Estados Unidos, o voluntariado aqui não encontra organizações e canais de acesso bem estruturados, nem é estimulado pelo reconhecimento social e pelo apoio constante

que logrem reforçar a autoestima e o sentimento de gratificação de quem presta o serviço voluntário.

O Quadro 2 traz breve histórico do voluntariado no Brasil, observa-se que no país o voluntariado teve início através de padres e freiras após a implantação da primeira Santa Casa de Misericórdia, em 1543. Já em 1970 iniciou a atuação das ONGs internacionais no Brasil e em 1990 surgiram formas mais modernas de atuação social, através do governo Collor. Em 1998 foi instituída a lei do voluntariado, pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso e em 2001 a ONU declarou o ano de 2001 como o ano internacional do voluntariado.

Quadro 2 – Voluntariado no Brasil

1543	Implantação da primeira Santa Casa de Misericórdia no Brasil, com sua atividade conduzida por padres e freiras. Talvez daí venha a noção da ligação do voluntariado à área espiritual. Até os dias atuais, muitas entidades ligadas à área da educação são assistidas e dirigidas por religiosos.
1910	Chegada do escoteirismo no Brasil e introdução dos seus conceitos na sociedade.
1930	Atuação forte do governo com políticos assistencialistas, mormente na era Vargas. Em 1935 foi sancionada por Getúlio Vargas a Lei da Declaração de utilidade pública, que regulamenta a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas. Em 1942, é criada pelo presidente Vargas a L.B.A. (Legião Brasileira de Assistência) presidida pelas primeiras damas e encerrada no governo Collor.
1950 e 1960	Chamada era “Damista” do voluntariado nacional, fruto do assistencialismo estatal, da atuação da igreja e da segregação que as elites impingiam às classes mais necessitadas, já que não havia preocupações emancipatórias nas suas ações.
1970	Início da atuação das ONGs internacionais no Brasil, que buscavam parceiros em outros países. Com o decorrer do tempo sofreram uma transformação importante no seu conceito original, sendo hoje definidas como um conjunto de organizações da sociedade civil distinguindo-se do Estado e do mercado.
1990	Formas mais modernas de atuação social começam a surgir principalmente no período pós-Collor, com a incorporação de conceitos, filosofias e procedimentos advindos do setor privado por parte das entidades do terceiro setor.
1996	Atuação da Fundação Abrinq, criada em 1990 por representantes do empresariado, na promoção da atividade voluntária, por meio de oferecimento de canais organizados para o voluntariado.
1998	Promulgação da Lei 9.608/98 que estabelece as cláusulas para o exercício do voluntariado nas entidades sociais. Tal ação visa minimizar a probabilidade de ocorrência de problemas nas relações trabalhistas.
2001	O ano de 2001 foi declarado pela ONU como o ano internacional de voluntariado, fomentando a prática voluntária, sua discussão e estudo ao redor do mundo.

Fonte: Adaptado de Domeneghetti (2001).

Pequenas ações de voluntariado, levadas em consideração como um todo, podem ter um resultado maior do que se simplesmente conseguir auxiliar algumas pessoas, ou um grupo de pessoas, mas sim, consegue-se auxiliar esse grupo ou comunidade a se desenvolverem de uma maneira sustentável, instigando nessas pessoas um anseio por uma qualidade de vida melhor.

Para Meister (1974) citado por Magalhães (2004), alguns aspectos delineiam o trabalho voluntário, tais como:

a) A ação voluntária é um valor universal, aceita por todas as sociedades, pois projeta uma sociedade mais justa e mais desenvolvida;

b) O voluntário age segundo as mais diversas motivações e razões, desde religiosas até ideológicas;

c) É própria da ação voluntária a opção individual daquele que assim deseja ser. Sua ação é o resultado de uma postura ética. Nesse sentido, diz esse autor que se pode afirmar que o voluntário é um agente transformador.

Magalhães (2004) afirma que do ponto de vista organizacional, torna-se inviável propor modelos universais de atuação do voluntariado. Entretanto, sob o enfoque de políticas públicas para o incentivo ao trabalho voluntário, os governos podem apoiar iniciativas, estabelecendo um ambiente propício, dando suporte para as empresas do setor privado, e buscando parcerias estratégicas com organizações internacionais. No Brasil, segundo dados da Organização das Nações Unidas, em 2002, aproximadamente 42 milhões de pessoas já haviam realizado algum trabalho voluntário em algum momento da sua vida.

Mesmo com esse crescimento constante de voluntários, as ONGs sofrem com dificuldades de conseguirem elaborar projetos e a liberação de recursos financeiros para o andamento de seus projetos.

2.2 Gestão de organizações não governamentais

As ONGs têm como principal característica o fato de serem organizações sem fins lucrativos, e também sem vínculo com o governo, voltadas e preocupadas para o atendimento de organizações sociais, ou comunidades específicas. Tanto em nível de Brasil, como em nível mundial, o terceiro setor vem numa crescente considerável nos últimos anos, e isso se deve ao fato de sair do controle do Estado, tanto nas questões financeiras, como no envolvimento das pessoas para realizarem atividades específicas. Faz-se com isso que o Estado busque parcerias com essas organizações para a realização de projetos sociais. Portanto, para que essas organizações estejam preparadas para atender às demandas, elas precisam de uma gestão capacitada para realizarem as tarefas pertinentes às suas atividades. Essa gestão perpassa todas as atividades, desde o planejamento, definição de missão e visão da organização, e a prática de planejamento para se almejar os resultados esperados, assim como em uma organização privada (HUDSON, 1999).

Segundo Drucker (1995), as organizações sociais que não visam ao lucro, tendem à falta de foco. Essa postura de desprezo à estratégia e a tudo que se assemelha à venda leva a uma

cegueira em relação aos objetivos de marketing, aos múltiplos públicos e à busca e manutenção dos financiadores. Portanto, devido a essa dificuldade em manter o foco nas suas ações, essas ONGs necessitam de um planejamento adequado para que consigam alcançar os objetivos de uma maneira mais profissional e mais estratégica.

Tenório (2003) afirma que as características inerentes às ONGs e à evolução do seu papel têm profundas implicações no tipo de gestão praticado por elas. A estratégia, tanto de empresas privadas como de ONGs, passa primeiramente pelo compromisso das pessoas envolvidas, e também na fixação de metas concretas de ação por parte principalmente dos gestores, mas com o comprometimento de todas as pessoas. Para superar os desafios que podem vir a ameaçar a existência e eficiência administrativa, as ONGs obrigatoriamente terão que pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais.

A identificação dos produtos ou serviços a serem oferecidos e as áreas de atuação de uma ONG devem iniciar com a elaboração de um planejamento de uma missão e de uma meta. Drucker (1995) afirma que a missão pode durar para sempre, ou no mínimo tanto quanto se pode prever. A meta pode ter curta duração, ou mudar de forma drástica porque uma missão foi cumprida, e reforça que um dos erros mais comuns dessas empresas ou instituições é transformar a declaração de missão numa miscelânea de boas intenções, deixando com isso de apresentar um trabalho profissional reconhecido pelas pessoas que atuam como voluntários, e também pelas pessoas que atuam na gestão dessas ONGs, que estão ativamente participando desses planejamentos, para as mesmas alcançarem os seus objetivos.

Os líderes ou os gestores, para realizar o seu trabalho, necessitam usar funções gerenciais essenciais, que são o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades. O autor afirma ainda que essas funções devem ser entendidas como um ciclo que está relacionado com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento das atividades (TENÓRIO, 2003). Segundo Drucker (1995), a organização não governamental utiliza um serviço para provocar mudanças em um ser humano.

Ao querer que o usuário final do processo seja o executor, a ONG necessita que o líder ou o gestor elabore um planejamento adequado. Para elaborar esse planejamento, o gestor estará traçando os objetivos da instituição e definindo as maneiras de atingi-los. Tenório (2003) afirma que planejar é uma forma de pensar o futuro da organização definindo o que fazer, como, quando e com que recursos. O autor afirma ainda a importância nesse processo

de se considerar que a organização está inserida num contexto constituído por instituições que influenciam suas decisões. Por isso, ao realizar esse planejamento, consegue-se avaliar as oportunidades e riscos, podendo pensar com isso em soluções alternativas.

O primeiro passo do planejamento estratégico é a definição da missão da ONG que, para Tenório (2003), significa tomar hoje uma decisão que repercutirá no futuro da organização. Hudson (1999) afirma que a ideia de missão tem dois componentes essenciais, sendo que o primeiro são os valores comuns sustentados pelas pessoas na organização. Já o segundo é a razão de ser da organização. Explica porque existe e quem se beneficia dela. Cabe ressaltar também que a missão deve ser elaborada através do gestor juntamente com a sua equipe de trabalho, incluindo neste caso os voluntários das ONGs.

Tenório (2003) afirma que enquanto a missão indica de forma genérica para os públicos internos e externos da ONG, a finalidade do seu trabalho, os objetivos têm um caráter mais interno e gerencial. Com a definição dos objetivos é possível realizar o acompanhamento e a análise do desempenho dos seus responsáveis pelo cumprimento, e para conseguirem atingir os objetivos, os gestores também deverão definir a melhor estratégia para isso. Após a definição de estratégias, missão e objetivos, é de fundamental importância a elaboração de um cronograma para realizar uma ou todas as atividades da ONG. Tenório (2003) afirma que o objetivo do cronograma é relacionar as atividades a serem executadas e o tempo previsto para a realização do mesmo. O cronograma pode ser desenvolvido de várias maneiras, ressaltando aqui que, quanto mais completo ele for, melhor será seu resultado. Assim como o cronograma, o orçamento faz parte do instrumento de planejamento e de controle. “Com ele é possível não só fazer previsões e estabelecer padrões, como também avaliar resultados, comparando-se o previsto com o realizado” (TENÓRIO, 2003, p. 48).

Realizado o planejamento da ONG, a próxima função relacionada à gestão é a organização. Aqui a função organização não se refere ao conceito de empresas, mas sim ao fato de definir responsabilidades entre indivíduos. Na função de organização os gestores também, com a sua equipe de trabalho, deverão conhecer o estatuto da ONG, definir o organograma, onde estará representada graficamente a divisão do trabalho na ONG, a normatização que é a descrição de como, quando e quem acabará executando determinadas atividades e tarefas.

Já na função de direção para Tenório (2003), o gerente determina como atingir os objetivos organizacionais. Nesta função deverá ser trabalhada também a coordenação que, por intermédio da mesma, torne possível a maximização e utilização dos recursos existentes, a liderança, o processo decisório e a motivação.

Para Tenório (2003), a função direção é mais desenvolvida que as demais. Isto se deve a vários fatores, dentre os quais pode se destacar primeiramente o fato das ONGs terem sido criadas por um fator social, gerando uma motivação por parte das pessoas interessadas, e segundo pelo fato de buscarem uma liderança participativa, fazendo com que todos alcancem o mesmo ideal.

Após planejar, organizar, dirigir, cabe a cada gestor desenvolver a função de controle, que, para Tenório (2003), é a função que compara as ações planejadas com os resultados obtidos. A partir dessa análise, é possível dar início a eventuais correções nos resumos definidos pela organização. Basicamente na função de controle, os gestores das ONGs terão que trabalhar a questão de análise de desempenho, tanto das pessoas com as quais os gestores trabalham, realizando a análise de desempenho individual, como do desempenho da instituição. Para conseguir analisar o desempenho, primeiramente os gestores devem mensurar esse desempenho, ou seja, quantificar por importância as ações e os resultados da instituição.

Segundo Drucker (1995), uma empresa ganha seu dinheiro por si mesma, já o dinheiro das ONGs não é dela, pois ela administra para os doadores. Cabe ao gestor, juntamente com as pessoas de sua diretoria ou do conselho, garantir que esse dinheiro tenha destino adequado, controlando com isso também as estratégias que a ONG se propôs a seguir.

Tenório (2003) afirma que frente a este quadro de incertezas e disputas por financiamentos, torna-se indispensável às ONGs a adoção de medidas gerenciais para incrementar sua capacidade de concretizar os objetivos propostos. Para o autor, somente dessa forma conseguirão obter maior credibilidade junto às demais ONGs, aos cidadãos beneficiários e, sobretudo às fontes financiadoras.

Com essas funções de planejamento, organização, direção e controle, acredita-se que os gestores poderão desenvolver o seu trabalho para que atinjam os objetivos das instituições que estão gerenciando, conseguindo aumentar a sua credibilidade perante a comunidade.

2.3 Desempenho de organizações de voluntariado

Além de estarem na busca constante de aprimoramento e melhora de suas estratégias para atingirem seus objetivos, tanto empresas como ONGs necessitam avaliar ou medir o seu desempenho em relação às estratégias e ações desenvolvidas. Nas ONGs, este processo deve primeiramente estabelecer padrões de desempenho, elementos que servem de base de

comparação entre os resultados desejados e os resultados efetivamente alcançados (TENÓRIO, 2003).

Existem várias maneiras de avaliar o desempenho, tanto nas empresas privadas, como nas organizações de voluntariado. O principal objetivo é tornar este desempenho o mais tangível possível no processo, procurando quantificar as ações realizadas.

Segundo Chiavenatto (1985), os principais tipos de indicadores ou padrões de desempenho existentes são: a) os padrões de quantidade, como por exemplo, a quantidade de produtos ou serviços, volume de vendas, número de empregados, número de beneficiários, ou seja, todo e qualquer indicador que se consiga facilmente quantificar e comparar; b) os padrões de qualidade, que tratam da qualidade dos produtos ou serviços; c) os padrões de tempo, como tempo de processamento de pedidos e datas limites para término das atividades; d) padrões de custo, envolvendo indicadores relacionados ao custo.

Para Drucker (1995), as instituições sem fins lucrativos possuíam a tendência de não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. O autor afirma que esses indicadores são muito importantes e muito mais difíceis de medir e controlar nas ONGs do que nas empresas.

Já Mello (2008), afirma que à medida que as ONGs vão se desenvolvendo, o seu processo de gestão também deve ser aperfeiçoado e os indicadores de desempenho se mostram úteis como ferramentas de auxílio para essa tomada de decisão.

A instituição sem fins lucrativos não é paga pelo desempenho, mas também não o é por boas intenções, ressaltando com isso a importância de se medir o desempenho, principalmente pelo fato de mostrar os resultados aos financiadores dos projetos e também aos voluntários. Por isso o desempenho precisa ser planejado, começando com a missão, pois sem essa é impossível, uma vez que ela define quais são os resultados de cada instituição (DRUCKER, 1995).

Em seu estudo sobre desempenho no terceiro setor, Aguiar (2004) resalta alguns apontamentos de sua pesquisa. O autor afirma que um sistema de avaliação de desempenho, para ser elaborado, precisa levar em consideração a missão da ONG, para fazer com que esse desempenho seja elaborado em função da missão. Existem dificuldades de se estabelecer medidas de desempenho para ONGs em razão dos serviços que são oferecidos à comunidade na qual estão inseridas. A grande maioria dos estudos remete-se somente a um plano teórico, demonstrando com isso a necessidade de aplicação prática de avaliação de desempenho em algumas instituições.

Uma das medidas de desempenho existente é a medida de desempenho não financeiro. Para Mello (2008), a utilização dessas medidas de desempenho pode gerar vantagem

competitiva para as organizações. Com o uso desses indicadores, pode-se mostrar de uma maneira mais rápida as ações implementadas no alcance dos objetivos, auxiliando tanto empresas quanto ONGs para obterem um maior crescimento e aprendizado.

No Quadro 3, são mostradas algumas sugestões de indicadores de desempenho não financeiros, que são aplicados às ONGs e a sua respectiva aplicabilidade, segundo Carvalho (2007).

Quadro 3 – Indicadores de Desempenho

Indicadores	Aplicabilidade
Satisfação dos Clientes	Pesquisa de mercado e conversas informais
Número de Parcerias	Número de empresas, com as quais desenvolve negócios.
Evolução do número de usuários/voluntários	Usuários ou voluntários ativos/total de usuários * 100
Número de funcionários e ou voluntários	Evolução no número de funcionários e ou voluntários.
Número de escolas	Evolução no número de escolas.
Número de OSCs	Evolução no número de OSCs
Investimento em Ação Social	Valor do Investimento
Sucesso no desenvolvimento de novos projetos	Número de novos projetos desenvolvidos
Evolução da posição do mercado	Posição em relação aos concorrentes
Qualidade de produtos ou serviços	Número de reclamações.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2007).

2.4 Capital social

O termo capital social está sendo utilizado cada vez mais, com o objetivo de explicar os desenvolvimentos sociais e econômicos e a cooperação entre indivíduos. Segundo Borges (2009), o termo capital social é definido e analisado de diferentes maneiras, sendo que em algumas circunstâncias ele consiste em redes de relações de um indivíduo, e em outras situações ele significa a taxa ou o grau de confiança entre membros de uma organização ou em relação à comunidade na qual estão inseridos.

Dreyer e Johannpeter (2008) tratam a questão do capital social como uma terminologia nova para um conceito antigo, que é de participação cívica, de cidadania, de colaboração, de cooperação, de confiança. O capital social é composto por elementos que são necessários para facilitar e procurar torná-lo mais tangível. Portanto, para fomentar esse capital social requer-se um conjunto de ações como a confiança, a solidariedade, a cooperação, a identificação social, tanto de um indivíduo, como também entre organizações.

Lin (2001) indica que é possível ver duas perspectivas principais nos estudos sobre capital: o capital social individual e o capital social coletivo. O autor afirma também que estas

duas perspectivas têm como base verificar qual o nível de análise que será favorecido pelos resultados do capital social. Para Wegner (2005), a primeira linha de pensamento sobre o assunto, que é associada aos sociólogos Burt, Lin e Portes, refere-se ao capital social como recursos (informações, ideias e apoio) que os indivíduos adquirem em virtude de outras pessoas, ou seja, procuram tratar o capital social como um “recurso de agentes” derivados de estruturas sociais específicas.

Wegner (2005) afirma que uma segunda abordagem refere-se ao capital social como a natureza e a extensão do envolvimento de um indivíduo em várias redes informais e organizações formais.

Conforme Borges (2009), ainda que os resultados de um indivíduo possam favorecer o grupo ou comunidade e vice-versa e que o capital social coletivo possa influenciar o capital social individual, as duas perspectivas necessitam de análises diferentes.

No capital social como um bem individual, Borges (2009) afirma que mesmo se o capital social não seja algo que pertença exclusivamente a uma pessoa, ele é chamado de capital social individual, pois acaba dependendo da relação com o outro, além de que os estudos que tratam dessa perspectiva acabam se interessando nessas relações dos indivíduos como atores e nos recursos sociais que nelas são encontrados. Como exemplo de estudos na perspectiva do capital social como um bem individual, pode-se citar os trabalhos de Granovetter (1973) que falam sobre a importância dos contatos da rede de relações de um indivíduo na sua busca de empregos.

Já na análise do capital social como um bem público, Borges (2009) cita autores como Bourdieu (1986), Coleman (1990), Fukuyama (1995) e Putnam (2000) que focaram as relações internas de um grupo (organização, região, nação, classe social). Eles analisaram como as normas e as crenças de um grupo podem ou não facilitar as relações sociais.

Embora o termo capital social seja abordado desde o início do século XIX, segundo Genari (2010), ele recebeu destaque a partir de 1990, quando o Banco Mundial passou a estudar o tema e vinculá-lo às questões relacionadas à pobreza, além de utilizar este conceito na avaliação de projetos de desenvolvimento submetidos à instituição. O Banco Mundial, por exemplo, tem como objeto de estudo as fontes de capital social (família, sociedade civil, comunidades, etnia, setor público e gênero) e as relações possíveis entre capital social e várias questões, como crime e violência, economia, comércio, migração e educação. Utiliza avaliações quantitativas para compreender o papel do capital social no desenvolvimento econômico e social.

Para Bourdieu (1986), o capital social pode ser compreendido como uma agregação de recursos que são ligados a uma associação ou grupo e que permite a cada um dos seus membros o benefício do capital de propriedade coletiva. Na visão do autor, o capital social não é um ganho natural, mas algo que tem que ser trabalhado em uma base constante. Ele é o produto de estratégias de investimento, individuais ou coletivas, conscientes ou inconscientes com o intuito de estabelecer ou reproduzir relações sociais que são diretamente utilizáveis no curto ou longo prazo.

O The World Bank (2013) afirma que estudiosos trabalhando com ambas as tradições conceituais concordam que é importante reconhecer que o capital social não é uma entidade única, mas antes, de natureza multidimensional. Segundo Genari (2010), durante os últimos anos, a ideia de capital social tem gozado de um crescente prestígio nas ciências sociais, tanto na literatura teórica, quanto na literatura aplicada.

O aumento da notoriedade e uso do tema capital social aconteceu na década de 1990, e pode se atribuir esse aumento a Robert Putnam. Através da sua obra “Comunidade e Democracia a experiência da Itália moderna”, o autor questiona as variações do desempenho entre governos democráticos e descreve as diferenças relacionadas ao desenvolvimento entre as regiões norte e sul da Itália, concluindo que estas se devem à maior presença de capital social na região norte daquele país. Com isso o seu conceito de capital social se tornou um dos mais conhecidos. Esse conceito diz que “o capital social diz respeito a características de organização social como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade facilitando ações coordenadas” (PUTNAM, 2002, p. 177).

Bender (2007) afirma que, nos últimos anos, têm proliferado os estudos que analisam o processo de desenvolvimento a partir de uma ótica que supera o viés tradicional, que equiparava desenvolvimento com crescimento econômico. O conceito de capital social é um dos que tem despertado interesse nesses estudos, incorporando elementos inovadores ao tema de desenvolvimento. As relações interpessoais de cooperação entre as empresas vêm se tornando um grande diferencial para elas. Afirma-se também, que com essas relações interpessoais as pessoas acabam produzindo o capital social, que é um ativo que traz benefícios sociais e políticos. O capital social pode ter sua produção aumentada conforme a quantidade e a qualidade dos vínculos sociais que foram estabelecidos. Para Cabreira (2002), o aumento de capital social incluindo o incremento do empreendedorismo social, significa o aumento de empoderamento das populações, isto é, da sua possibilidade e capacidade de influir nas decisões públicas.

Segundo Pereira (2004), o capital social não pode ser configurado como objeto de domínio de uma área particular. De modo geral, o conceito converge entre os autores em alguns pontos, como a existência de uma rede de relações sociais ligadas a um objetivo comum, o recurso dos indivíduos para alcançarem seus interesses através do coletivo, da confiança e da cooperação entre os mesmos dentro de uma rede.

De acordo com esses autores, assim como o capital físico, financeiro e humano, o capital social também pode produzir riqueza para a organização, permitindo a realização de atividades que, na sua ausência, não seriam possíveis ou seriam realizadas a custos mais elevados.

Nahapiet e Ghoshal (1998) destacam que o capital social possui atributos e que essas características podem ser subdivididas em três dimensões distintas, que, embora sejam abordadas analiticamente de forma separada, possuem grande conexão: Dimensão estrutural, Dimensão relacional e Dimensão cognitiva.

A Dimensão estrutural refere-se ao padrão de conexão entre os atores e inclui conexões e configurações da rede que descreve o padrão de ligações em termos de mensuração como densidade, conectividade, hierarquia e adequação organizacional. A Dimensão relacional se refere aos ativos que são criados e alavancados por meio de relacionamento e inclui atributos como identificação, confiança, normas, sanções, obrigações e expectativas. Já a Dimensão cognitiva caracteriza-se por visões compartilhadas, interpretações e sistemas de significados, como a linguagem, código e narrativas.

Em relação à Dimensão relacional do capital social, Nahapiet e Ghoshal (1998) classificam em quatro fases a Dimensão relacional do capital social: a confiança, as normas, as obrigações e expectativas, e a identificação. Os autores afirmam que a Dimensão relacional focaliza o papel dos laços diretos entre atores com relação aos conteúdos e suas diversidades. Para Nahapiet e Ghoshal (1998), a confiança é a crença de que o resultado das ações de um indivíduo será adequado do ponto de vista de outro indivíduo. Já as normas para Nahapiet e Ghoshal (1998) representam um grau de consenso no sistema social. Além disso, essas normas são definidas pelas pessoas, passando a ser referencial para aquilo que é certo ou errado.

A Dimensão cognitiva reporta-se aos recursos que são providos por representações, interpretações e sistema de significados. Os autores Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam ainda que a Dimensão cognitiva representa recursos estabelecidos, compartilhamento de significados entre membros da rede.

No Quadro 4 são mostradas as dimensões do capital social.

Quadro 4 – Características das Dimensões do Capital Social

Dimensões	Dimensão Estrutural	Dimensão Cognitiva	Dimensão Relacional
Características	Conexões de rede	Códigos e linguagens compartilhados	Confiança
	Configuração da rede	Narrativas compartilhadas	Normas
	Adequação da organização		Obrigações e expectativas
			Identificação social

Fonte: Sarata e Macke (2007, p. 3).

Como o capital social tem gerado um crescente interesse, existem alguns autores que vêm estudando o tema e procurando realizar estudos da influência do capital social em setores diversos, como é o caso do estudo de Faccin, Genari e Macke (2010), que fala de capital social, um recurso facilitador da inovação na gestão. Este estudo teve como objetivo apresentar as principais relações entre os temas de capital social e gestão, enfocando o papel do capital social como facilitador da inovação na gestão, entendida como uma construção social e racional da organização.

Como resultado de um dos seus estudos, Faccin, Genari e Macke (2010) afirmam que o capital social é entendido como um facilitador na gestão. Isto se deve à união das pessoas envolvidas, à coesão e à confiança, pois isso facilita a troca de informações que podem gerar inovações, tanto na gestão como em qualquer outra área. Os autores afirmam ainda que essas inovações abrem janelas de oportunidades para a empresa aumentar a produtividade, ou para simplesmente garantir uma vantagem competitiva.

Para ter um funcionamento adequado, as ONGs, além de todas as características legais e cabíveis, necessitarão de um gestor para conduzir esse processo. Acredita-se que para realizar a condução desta gestão, o mesmo deverá possuir também mais capital social, pois com isso terá melhores condições, no caso de gestores de ONGs, de mobilizar um maior número de voluntários. Essa capacidade se deve ao maior número de contatos que os mesmos possuem e também uma maior confiança das pessoas com que estabelecem esses contatos, tendo essa credibilidade sido conquistada ao longo do tempo.

2.4.1 Mensuração do capital social

Uma das grandes dificuldades encontradas pelos autores em relação ao capital social é referente à sua mensuração, ou seja, avaliar o nível de capital social de uma pessoa, ou de um grupo ou comunidade. Para isso, exige-se que estes fatores estejam bem definidos. Para

Jacobi et al. (2006), os esforços de mensuração vêm evoluindo e ganhando cada vez mais consistência metodológica. Os autores afirmam que toda essa discussão avança à medida que se passa do campo de exemplificações do capital social para o da construção de concepções teóricas mais detalhadas. Segundo Monastério (2002), o problema da mensuração do capital social é um tema com o qual os pesquisadores da área se debatem. Além das questões teóricas envolvidas, existem persistentes dificuldades na disponibilidade de informações.

Para Gaag e Snijders (2003) citado por Genari (2010), a mensuração do capital social é discutida como um ponto crítico por vários especialistas da área. Segundo os autores, nas duas últimas décadas, diferentes instrumentos e indicadores foram utilizados para a mensuração do capital social, porém, muitos destes não foram desenvolvidos especificamente para a investigação deste tipo de capital.

Schmidt (2004) identifica na literatura diversas modalidades e diferentes metodologias relacionadas à mensuração do capital social, que incluem desde relações informais e organizações formais, como averiguar o nível de confiança interpessoal (social) e as atitudes favoráveis à cooperação com os outros e a intensidade de relações familiares e de vizinhança e a participação comunitária e religiosa. Para Pereira (2004), os instrumentos de mensuração do capital social devem ser específicos e adequados a cada realidade.

Uphoff (2000), em um dos seus estudos, analisou uma experiência no Sri Lanka, num sistema de administração de irrigação de fazendas produtoras de arroz, assoladas pelo problema da escassez de água. Como resultado desse estudo, percebeu a importância do capital social, por meio do compartilhamento e da cooperação entre os fazendeiros. Neste estudo, o autor encontrou duas Dimensões do capital social que são a estrutural e a cognitiva.

Na Dimensão Estrutural foram encontrados fatores como: manifestações, fontes, papéis, regras, padrões de interação, procedimentos, sendo encontradas nos vínculos verticais e horizontais existentes na organização social. Com isso o capital social estrutural assume um papel de “facilitador” de ação coletiva mutuamente benéfica. Em relação à segunda categoria analítica, a cognitiva, segundo Uphoff (2000), a mesma conduz a ação coletiva mutuamente benéfica, na medida em que valores, atitudes de solidariedade e crenças se sobressaem em relação às demais dimensões.

Lin (2001), na sua tentativa de conceber uma teoria de capital social, distingue dois elementos conceituais principais para aferição e mensuração de capital social como um ativo nas redes, recurso enraizado e localização na rede. O primeiro volta-se para a qualidade e o valor dos recursos, tais como, riqueza, poder, *status* e outros, acessados por indivíduos nas suas redes e vínculos. Os indicadores aí associados dizem respeito à amplitude, qualidade,

variedade e composição dos recursos. O segundo, por sua vez, volta-se para a identificação de pontes ou acesso a pontes que geram benefícios e retornos, como proposto por Granovetter (1973), com seu conceito de vínculos fracos, explorado por Burt (1992), com os “vazios estruturais”.

Grootaert et al. (2003) apresentam um instrumento denominado questionário integrado para medir o capital social (QI-MCS), cujo objetivo é fornecer uma base para a medição das diferentes dimensões do capital social, descritas pelo Banco Mundial. Os autores afirmam ainda que esta ferramenta tem como foco a sua aplicação em países em desenvolvimento e que os resultados obtidos, através da sua utilização, produzem o conhecimento das dimensões sociais relacionadas ao desenvolvimento econômico.

Outro modelo para medir o capital social é proposto pelo Banco Mundial, que divide o questionário em categorias e variáveis. As Dimensões estruturais e cognitivas do capital social:

a) Grupos e redes: Grau de participação em grupos, organizações, redes ou associações, além do nível de confiança e cooperação nas relações sociais com vizinhos e amigos;

b) Confiança e solidariedade: Grau de confiança e solidariedade entre os membros da comunidade.

Os principais meios de operacionalização do capital social:

a) A ação coletiva e cooperação: Grau de participação das pessoas em ações coletivas em sua comunidade;

b) Informação e comunicação: Grau de acessibilidade a informações;

c) Coesão social e inclusão: Grau de coesão social e inclusão e fatores que as dificultam, como o grau de conflitos e violência na comunidade;

d) Empoderamento e ação política: Participação em protestos públicos, votação, grau de controle da própria vida, confiança no governo e instituições públicas.

Vale ressaltar que o questionário do Banco Mundial baseia-se nas impressões das pessoas da referida comunidade em relação a essas variáveis. Isso pode se tornar extremamente insólito, pois as pessoas têm impressões muito pessoais a respeito de satisfação, confiança e solidariedade.

Para Sehnem e Macke (2011), o capital social envolve fatores qualitativos, que respondem às pesquisas, com uma série de indicadores. Assim, quando se trata da mensuração do capital social, podem-se enfrentar dificuldades e se necessita de uma combinação de medidas para encontrar resultados fiéis com a realidade da comunidade analisada.

Observa-se que os estudiosos concordam que é importante reconhecer que o capital social não é uma entidade única, mas antes, de natureza multidimensional. Ressalta-se ainda que capital social é definido frequentemente em termos de grupos, redes, normas e confiança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“O procedimento metodológico é a etapa de adequação metodológica conforme as características da pesquisa a ser realizada” (FACHIN, 2005, p. 112). Segundo Fachin (2005), ainda que todo trabalho científico deva ser baseado em procedimentos metodológicos, esses conduzem a um modo pelo qual se realiza uma operação dominada conhecer, outra agir e outra fazer.

Portanto, neste capítulo descrevem-se os procedimentos seguidos para a realização do estudo, e, para tanto, a seguir, serão discriminados o delineamento da pesquisa, sua delimitação, plano amostral e instrumento de coleta e análise de dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

O presente estudo, com o propósito de atingir os seus objetivos, foi dividido em duas etapas, sendo a primeira de caráter descritivo quantitativo. Esta etapa foi desenvolvida com o intuito de medir o capital social dos gestores das unidades, a gestão dessas unidades e se há relação do capital social e da gestão com o desempenho dessas unidades. A técnica utilizada no estudo foi *survey*. Para Hair Junior et al. (2005), *survey* é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. Os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida, até informações gerais.

A segunda etapa do estudo caracterizou-se igualmente como descritiva, porém, de caráter qualitativo. Essa etapa ocorreu por meio da realização de entrevistas em profundidade com três gestores de unidades da Parceiros Voluntários, com o objetivo de complementar informações referentes à pesquisa quantitativa, enfocando a gestão das unidades, assim como procurando identificar o nível de utilização de ferramentas de gestão pelas unidades da Parceiros Voluntários.

3.2 Operacionalização das variáveis da etapa quantitativa

Para que haja correto entendimento da metodologia e dos resultados da pesquisa, torna-se imprescindível a definição conceitual e operacional dos principais termos e variáveis que serão utilizados ao longo do trabalho científico (MARTINS, 2002).

O questionário de pesquisa foi composto por 54 questões, sendo as 6 primeiras de caracterização da unidade à qual o gestor está vinculado. No segundo bloco do questionário,

realizou-se a mensuração do capital social dos gestores das unidades, por meio de 22 questões, onde o respondente deveria indicar a resposta que mais se aproximava da sua realidade, optando desde discordo totalmente até concordo totalmente. Também foram utilizadas questões em que o respondente deveria indicar a frequência com que realiza determinadas ações, ou indicar o grau de concordância em relação a certas situações. A operacionalização das variáveis sobre capital social e fontes utilizadas é apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 – Questões referente às Dimensões do Capital Social

Variáveis	Número de Questões	Autores
Dimensão Estrutural do Capital Social	9 (nove)	Nahapiet e Ghoshal (1998) Grootaert et al. (2003)
Dimensão Relacional do Capital Social	10 (dez)	Nahapiet e Ghoshal (1998) Grootaert et al. (2003)
Dimensão Cognitiva do Capital Social	3 (três)	Nahapiet e Ghoshal (1998) Grootaert et al. (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O terceiro bloco do questionário de pesquisa consistiu em 15 questões referentes à gestão das unidades da Parceiros Voluntários, onde o respondente deveria indicar a resposta que mais se aproximava da sua realidade, optando desde discordo totalmente até concordo totalmente. Também foram utilizadas questões em que o respondente deveria indicar a frequência com que realiza determinadas ações ou indicar o grau de concordância em relação a certas situações. A operacionalização das variáveis sobre gestão das unidades e fontes utilizadas é apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 – Questões referente às Dimensões de Gestão

Variáveis	Número de Questões	Autores
Planejamento e Comunicação	5 (cinco)	Drucker (1995), Hudson (1999) e Tenório (2003).
Avaliação	3 (três)	Drucker (1995), Hudson (1999)
Formalização e Capacitação	4 (quatro)	Tenório (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Concluída a etapa de elaboração do questionário, realizou-se um pré-teste do mesmo com dois gestores de unidades, selecionados por indicação da Coordenação da Parceiros Voluntários. Para Lakatos (2003), depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de utilizá-lo de uma maneira definitiva. A aplicação do pré-teste tem o objetivo de evidenciar possíveis falhas no questionário, como de inconsistência nas informações, complexidade das

questões, linguagem complexa aos respondentes da pesquisa e, inclusive, se o número de questões é adequado. Após a verificação das falhas, deve-se realizar a reformulação do questionário, alterando, incluindo ou eliminando possíveis itens. A autora afirma ainda que este pré-teste pode ser aplicado mais de uma vez, tendo em vista seu aprimoramento e o aumento de sua validade.

Os gestores receberam a versão-teste do questionário por correio eletrônico em agosto de 2012 e opinaram sobre a clareza e pertinência das questões. Após a opinião e análise dos gestores que realizaram o pré-teste, constatou-se que não haveria a necessidade de realizar nenhuma alteração no questionário desenvolvido, pois o único aspecto mencionado pelos respondentes é que algum gestor poderia não ter o número de voluntários cadastrados na unidade, mas nesse caso poderia obter a informação junto à coordenação da Parceiros Voluntários.

3.3 Construção do protocolo de coleta de dados da etapa qualitativa

A etapa qualitativa do estudo foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com três gestores de unidades da Parceiros Voluntários. Optou-se pela realização de entrevistas em profundidade, com um roteiro semiestruturado, pois estas pesquisas são utilizadas com o intuito de recolher dados descritivos na linguagem do próprio entrevistado, fazendo com que o entrevistador consiga desenvolver ideias de como as pessoas interpretam aspectos relacionados ao tema de interesse (FACHIN, 2005).

O protocolo de pesquisa foi composto por 12 questões. As três primeiras eram introdutórias, referentes aos fatores que fazem com que uma unidade da Parceiros Voluntários tenha um bom desempenho, o papel do gestor da unidade para que a mesma alcance bons resultados e como ocorre o processo de seleção dos gestores.

O segundo bloco de questões do protocolo de pesquisa referia-se ao capital social dos gestores das unidades, sendo também três perguntas nesse bloco, todas elas tendo como base os autores Nahapiet e Ghoshal (1998), e cada uma delas relacionada a uma dimensão do capital social. O terceiro bloco do questionário da entrevista foi relacionado à gestão das unidades da Parceiros Voluntários, sendo composto por quatro questões.

3.4 Coleta e análise de dados

A população da etapa quantitativa do estudo consistiu no número total de unidades da Parceiros Voluntários que estão em funcionamento no Estado do Rio Grande do Sul. Segundo dados recebidos da coordenação estadual da Parceiros Voluntários em julho de 2012, essa relação constava de 53 unidades, das quais uma encontrava-se inativa e outra executava somente um programa de voluntariado, levando a uma população de 51 unidades.

A coleta de dados foi realizada por meio de envio de questionário de pesquisa em formato digital ao gestor de cada unidade da Parceiros Voluntários no período de 03/08/2012 a 03/10/2012. Após contatos telefônicos e por correio eletrônico, obteve-se o retorno de 30 questionários, que constituem a amostra final de pesquisa para a realização das análises. No Quadro 7, consta a relação das unidades da Parceiros Voluntários que responderam à pesquisa.

Quadro 7 – Relação dos respondentes da pesquisa na etapa quantitativa

Alvorada	Dom Pedrito	Nova Prata	São Borja
Arroio do Meio	Encantado	Panambi	São Leopoldo
Bagé	Esteio	Porto Alegre	Sapucaia do Sul
Bento Gonçalves	Frederico Westphalen	Rio Grande	Teutônia
Cachoeirinha	Garibaldi	Santa Cruz do Sul	Uruguaiana
Canoas	Gravataí	Santa Maria	Gramado
Carlos Barbosa	Ijuí	Santa Rosa	
Caxias do Sul	Lajeado	Santo Ângelo	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados coletados foram analisados utilizando estatística descritiva que é a etapa inicial da análise utilizada para realizar a descrição e o resumo dos dados da pesquisa. Além da estatística descritiva trabalhou-se com a análise fatorial que, segundo Hair et al. (2005), é uma técnica estatística que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número menor de variáveis ou fatores, facilitando com isso a realização das análises do estudo. Na análise fatorial, primeiramente foram trabalhados as variáveis do capital social, resultando três variáveis e nas variáveis da gestão, também foram encontrados três variáveis.

Após o uso da estatística descritiva e da análise fatorial do presente estudo, foram realizadas análises de testes de diferenças de médias, usando o capital social, a gestão e o desempenho das unidades da Parceiros Voluntários.

Para a realização das entrevistas, foram selecionados três gestores de unidades, definidos por indicação da coordenação estadual da Parceiros Voluntários. As entrevistas foram realizadas por *Skype*, no período de 15/12/2012 a 25/12/2012, com duração aproximada de 30 minutos cada uma delas. Depois da coleta de dados, as entrevistas foram transcritas e analisadas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se a caracterização da Parceiros Voluntários, como também são descritos e analisados os resultados da pesquisa. Primeiramente, demonstra-se um panorama da amostra pesquisada com informações gerais. Após, são apresentados os resultados da análise estatística e os resultados das entrevistas com os gestores da Parceiros Voluntários, de acordo com os objetivos da pesquisa.

4.1 Caracterização da Parceiros Voluntários

A Parceiros Voluntários foi criada no Estado do Rio Grande do Sul em janeiro de 1997, por iniciativa do empresariado e com a missão de mobilizar, articular, formar pessoas e instituições, estimulando redes e parcerias para o atendimento das demandas sociais. A Parceiros Voluntários define-se como uma organização não governamental, sem fins lucrativos e apartidária. Sua atuação se estende por mais de 80 municípios no estado (Março/2012).

Com o propósito de se constituir essa rede, que é destinada à mobilização para a prática do voluntariado organizado, a Parceiros Voluntários é estruturada por uma matriz que funciona no prédio da Federasul em Porto Alegre. A Matriz da ONG possui uma equipe liderada por uma diretoria, composta pela Presidente Executiva, dona Maria Elena Johannpeter Gerdau, seis vice-presidentes e mais de vinte pessoas na equipe técnica, que têm como objetivo expandir a Parceiros Voluntários pelas diversas cidades do Rio Grande do Sul, como também prestar assessoria e suporte para todas as unidades que estão em funcionamento no Estado. Com o objetivo de atender a um maior número de pessoas de uma maneira organizada, a Matriz dividiu o Estado do Rio Grande do Sul em regiões, designando profissionais técnicos para atender e se responsabilizar por cada região, esses profissionais são chamados de coordenadores regionais. Deverão assessorar de uma maneira mais direta todas as unidades pertencentes a sua regional, inclusive realizando capacitações dentro das respectivas unidades, conforme demanda das mesmas. O processo de expansão acontece geralmente por intermédio das Associações Comerciais ou Câmaras de Dirigentes Lojistas dos Municípios. O contato inicial pode acontecer por interesse ou iniciativa da própria entidade do município, como também por iniciativa da ONG.

Realizados esses contatos iniciais entre ONG e entidades, ambas as partes iniciam as conversas com o objetivo de alinhar a parceria, definindo responsabilidades de cada parte

nesse processo. Nestas parcerias, a ACI participa com a cedência de uma sala para a ONG desenvolver seu trabalho, bem como de material de trabalho, designando ainda uma verba anual para a Parceiros Voluntários, que ficará sob a responsabilidade do gestor, para que a utilize da maneira mais adequada, ficando ainda na incumbência de prestar contas de todas as atividades realizadas. Já a Parceiros Voluntários terá como objetivo nesta parceria auxiliar a divulgação dos serviços e ações idealizadas pela Associação Comercial ou Câmara de Dirigentes Lojistas, perante seus clientes ou comunidade em geral.

Após a assinatura do contrato de parceria, o passo seguinte a ser realizado pela ACI ou CDL é iniciar a estruturação da unidade, que deve ter como primeira etapa e designação de um profissional do seu quadro para ser o gestor da unidade. Caso a entidade não disponha no seu quadro desse profissional, ela realiza um processo de contratação, que pode acontecer por indicação dos gestores da entidade, ou através da abertura de um processo seletivo. Ressalta-se que, indiferentemente da maneira pela qual esse profissional é contratado, depois de efetivado, ele é capacitado pela equipe da Parceiros Voluntários para realizar o trabalho de gestor. Algumas entidades no processo de contratação ainda convidam os coordenadores regionais para participarem, tentando com isso, aproximar ao máximo as características do candidato com as necessidades da entidade e da ONG.

Existem também possibilidades de parcerias com grupos de empresários que desejam realizar ações sociais, e devido à grande demanda, procuram a ONG para abrirem uma unidade na respectiva cidade, indicando um profissional para ser o gestor da mesma. Algumas unidades iniciam suas atividades junto aos escritórios das ACIs, mas, após um período de trabalho do gestor e sua equipe e devido ao grande número de projetos em andamento e a grande demanda da unidade, necessitam se transferir para outros locais, e tornarem-se autônomos, na busca dos seus objetivos.

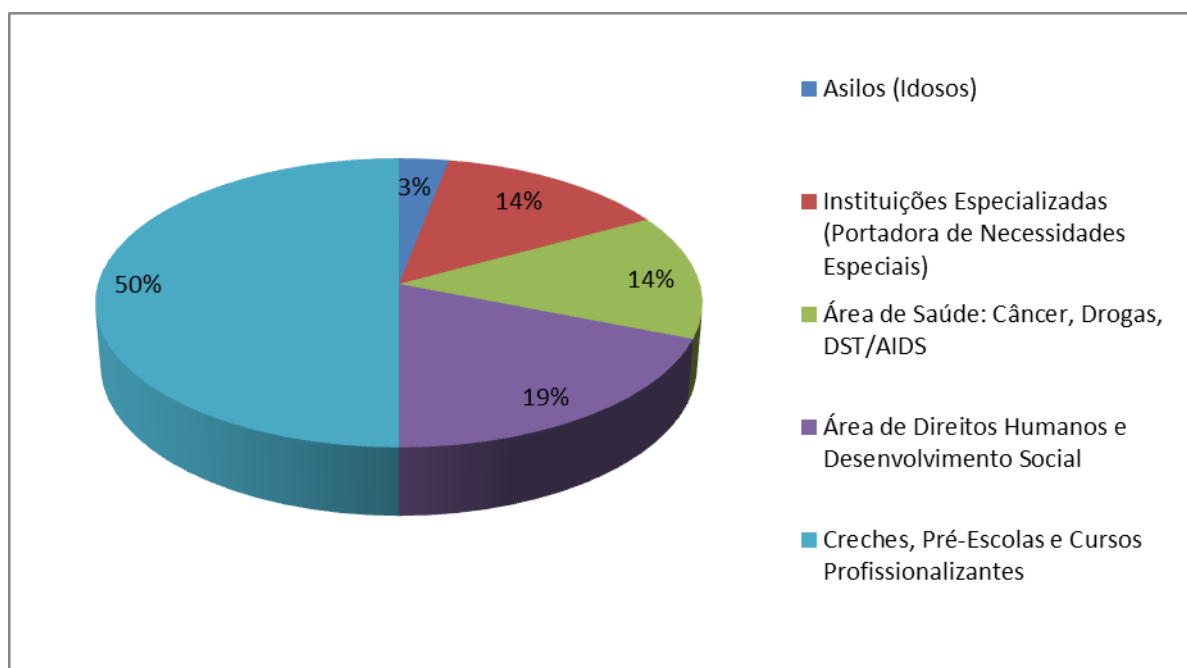
Além de realizar esse processo de expansão das unidades, a matriz tem como principal objetivo fornecer suporte para todas as unidades. O que acontece desde o momento da realização do planejamento da ONG, onde são convidados todos os gestores das unidades, sendo que o planejamento acontece geralmente uma vez ao ano e também para realizar o acompanhamento das unidades no decorrer de cada mês. Esse acompanhamento ocorre através de uma ficha de indicadores que é encaminhada para cada gestor mensalmente, com o intuito de fornecer o número de voluntários, número de escolas cadastradas, números de organizações da Sociedade Civil entre outros. De posse dessas informações, a matriz analisa se existe alguma unidade que necessita de uma intervenção maior, ou só continuar monitorando os resultados (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2011).

No mesmo local onde está em funcionamento a Matriz, existe mais um departamento que é como uma unidade, e para isso, possui em suas equipes profissionais capacitados a captar pessoas que estejam interessadas em realizar algum trabalho voluntário e encaminhar os mesmos para a realização desse trabalho. Em seguida, o candidato passa por todo o processo de captação, que inicialmente consiste numa reunião de conscientização, onde fica conhecendo mais sobre a Parceiros Voluntários e a importância da realização do trabalho voluntário.

Após essa reunião, o candidato é convidado a preencher uma ficha com seus dados e suas maiores qualidades. Preenchida essa ficha, a ONG realiza uma triagem nas Organizações de Sociedade Civil, que possuem parceria com a Parceiros Voluntários, a fim de realizar o encaminhamento do novo voluntário para a realização do trabalho voluntário.

A Parceiros Voluntários, desde a sua criação, estabeleceu uma forte parceria com as Organizações da sociedade civil (OSCs), entidades que atendem aos mais diversos públicos como: idosos, portadores de necessidades especiais, creches, pré-escolas e cursos profissionalizantes. A ONG possui em seu cadastro OSCs que atendem pessoas das mais variadas classes como idosos, portadores de necessidades especiais, área de saúde, área de direitos humanos, desenvolvimento social, creches pré-escola e cursos profissionalizantes, conforme mostra o Gráfico 1, especificando a porcentagem que cada organização representa na Parceiros Voluntários.

Gráfico 1 – Perfil das Organizações conveniadas à Parceiros Voluntários



Fonte: Adaptado de Parceiros Voluntários (2011).

Essas entidades têm o apoio dos voluntários cadastrados na Parceiros Voluntários e que visam atender às suas demandas nos mais diversos segmentos, possibilitando o benefício direto e indireto de seus públicos, para a implantação e desenvolvimento da cultura do trabalho voluntário organizado, visando à transformação da realidade social (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2011).

O gestor coordena a ONG sozinho, tendo como principal objetivo a mobilização de pessoas interessadas para a realização de algum trabalho voluntário, assim como deverá captar recursos financeiros, sendo que esses recursos podem ser mensais, para auxiliar as nas despesas da unidade, ou podem ser de recursos financeiros para ações específicas. Em unidades que funcionam juntamente com as Associações Comerciais, o gestor, com o apoio da diretoria da entidade, é quem define quais serão as ações a serem realizadas. Já em unidades que funcionam em locais independentes, quem decide quais são as ações que serão realizadas é o gestor juntamente com sua equipe de trabalho.

A matriz da Parceiros Voluntários, localizada em Porto Alegre, com o objetivo de atender a um público ainda maior e de uma maneira organizada, criou programas específicos para atender aos diferentes públicos nas cidades que possuem unidades. Estas são denominadas: Programa Voluntário Pessoa Física, Programa Pessoa Jurídica, Programa Jovem Voluntário. Ressalta-se que a matriz desenvolve e oferece essa metodologia de trabalho para as unidades, ficando sob a responsabilidade do gestor, a aplicação ou não, dessa metodologia ou programa.

No Programa Voluntário Pessoa Física, as pessoas interessadas em prestar trabalho voluntário procuram a ONG, primeiramente para conhecer a maneira como ela desenvolve o seu trabalho, para depois, iniciar o trabalho voluntário.

O Programa Pessoa Jurídica tem por objetivo a sensibilização da empresa como estimuladora de seus colaboradores para o exercício da responsabilidade social individual. A ONG procura, com esse programa, romper o paradigma de que o apoio social das empresas deverá ser fornecido somente com o apoio financeiro. Com esse modelo, as empresas conseguem apoiar eventos da comunidade com a transferência de seu maior capital, que é o capital humano, além de ceder a sua marca a uma causa social. Neste programa, é realizado um trabalho pontual, o gestor de cada unidade vai em busca de empresas que valorizam o trabalho voluntário, e estão dispostas a disponibilizar tempo dos seus funcionários para realizar trabalho voluntário (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2011).

O Programa Trabalho Jovem Voluntário engloba várias formas de envolvimento dos alunos com a comunidade escolar na qual estão inseridos. No programa, o jovem é estimulado

a atuar em seu contexto social, desenvolvendo-se na função de agente mobilizador e articulador frente a desafios cotidianos e sua integração à comunidade (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2011).

Atualmente, a Parceiros Voluntários possui em seus registros o cadastro de 82 unidades espalhadas pelas mais diversas cidades do Rio Grande do Sul. Porém, nem todas estão ativas e em funcionamento. Segundo dados da ONG, de julho de 2012, são 53 (cinquenta e três) unidades que estão em atividade, sendo que uma delas abrange 3 cidades, pelo fato de serem unidades inseridas em comunidades pequenas e em cidades próximas uma das outras, facilitando com isso o trabalho do gestor dessa unidade. Destas 53 unidades, duas encerraram suas atividades durante o ano de 2012, pelo fato de não terem um gestor disponível para a elaboração do trabalho, totalizando com isso 51 (cinquenta e uma) unidades em funcionamento no estado do Rio Grande do Sul, conforme Quadro 8:

Quadro 8 – Unidades da Parceiros Voluntários

Unidade	Unidade	Unidade	Unidade
Alegrete	Frederico Westphalen	Porto Alegre – Col. São Judas Tadeu	Sapucaia
Alvorada	Garibaldi	Porto Alegre – Col. Rainha do Brasil	Teutônia
Arroio do Meio	Gramado	Porto Alegre – Mercado Público	Uruguaiana
Bagé	Gravataí	Porto Alegre – Centro	Vacaria
Bento Gonçalves	Ijuí	Porto Alegre	Vale do Paranhana
Cachoeira do Sul	Lajeado	Porto Alegre	Viamão
Cachoeirinha	Marau	Rio Grande	
Canela	Nova Petrópolis	Santa Cruz do Sul	
Charqueadas	Nova Prata	Santa Maria	
Canoas	Osório	Santa Rosa	
Carlos Barbosa	Panambi	Santiago	
Caxias do Sul	Pelotas	Santo Ângelo	
Dom Pedrito	Portão	São Borja	
Encantado	Porto Alegre – Centro	São Jerônimo	
Esteio	Porto Alegre – Col. Anchieta	São Leopoldo	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Devido ao fato da ONG Parceiros Voluntários procurar trabalhar o voluntariado de uma maneira organizada dentro de cada unidade, algumas delas, de acordo com os indicadores de desempenho que são usados para medir seus resultados, destacam-se entre as demais.

A unidade da Parceiros Voluntários de Santa Maria é uma dessas unidades, em atividade há mais de 10 anos, funcionando junto à Associação Comercial do município que, por ser uma cidade universitária, consegue mobilizar em torno de três mil e seiscentos voluntários. Outro fator que chama a atenção é o tempo que o gestor encontra-se no cargo, ele ocupa seu cargo há mais de seis anos, conseguindo com isso ter um melhor conhecimento da comunidade, podendo evitar desperdício de recursos em projetos que sabe que não serão eficazes.

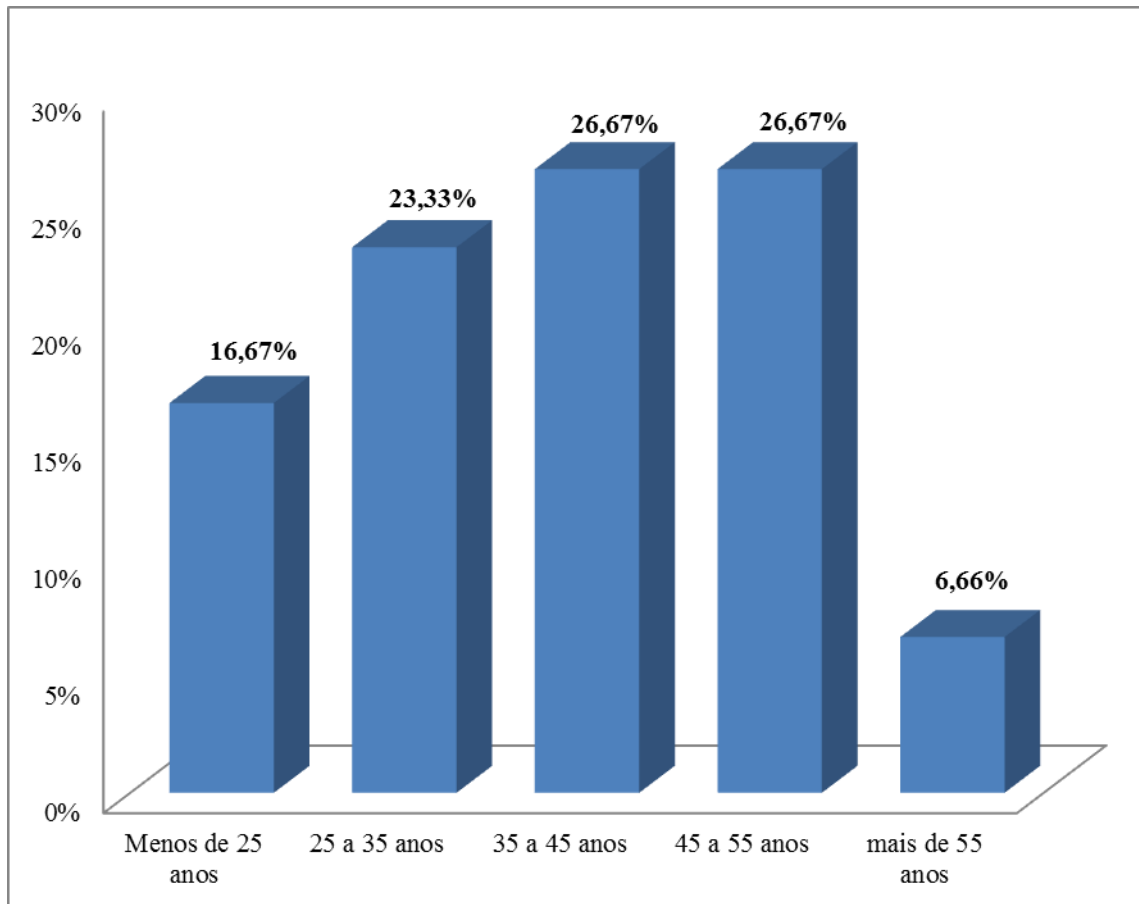
A unidade de Lajeado também se encontra em funcionamento há mais de dez anos, atualmente possui mais de quatrocentos voluntários e nove empresas mobilizadas, que auxiliam nos projetos sociais desenvolvidos pela ONG no município, inclusive com auxílio de material humano. Já a unidade de Canoas possui atualmente quatro mil quatrocentos e setenta e dois voluntários cadastrados. A unidade está em funcionamento há 13 anos e o gestor ocupa o cargo há nove anos, com dedicação exclusiva à Parceiros Voluntários.

Com o objetivo de se manter uma melhor organização por parte da Matriz, a Parceiros Voluntários possui uma divisão de suas unidades por regionais. O propósito dessa divisão é viabilizar a organização de eventos nas cidades centrais dessas regionais, facilitando o deslocamento dos gestores, colaboradores da Matriz da Parceiros Voluntários até as cidades onde estará acontecendo algum evento.

4.2 Caracterização dos participantes da pesquisa quantitativa

O questionário de pesquisa foi respondido por 30 gestores de unidades da Parceiros Voluntários. Em relação ao público que respondeu os questionários, observa-se que todos são do sexo feminino. Já em relação à faixa etária dos respondentes, observa-se que existe uma grande heterogeneidade como pode ser visto no Gráfico 2. Conclui-se com isso que o fator idade para contratar os gestores não é de fundamental importância para a ONG, pois existem gestores enquadrados em todas as categorias da faixa etária estabelecida.

Gráfico 2 – Faixa Etária dos respondentes

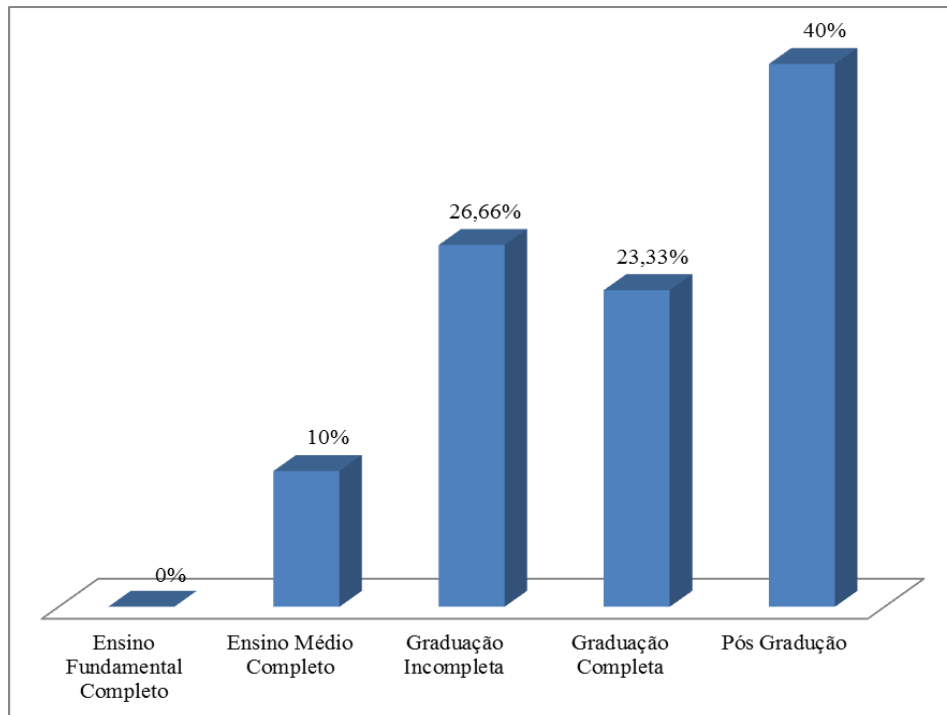


Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação ao grau de instrução dos gestores das unidades, verificou-se que 63,3% dos entrevistados já concluíram sua graduação, ou ainda estão realizando uma pós-graduação. Isto mostra que os profissionais estão a cada dia que passa, procurando se aprimorar, através do conhecimento técnico, que geralmente é fornecido pelas instituições de ensino. Observa-se também que 26,6% estão cursando uma graduação, e apenas 10% possuem ensino médio completo.

O Gráfico 3 mostra essa distribuição do grau de instrução dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 3 - Grau de Instrução dos respondentes



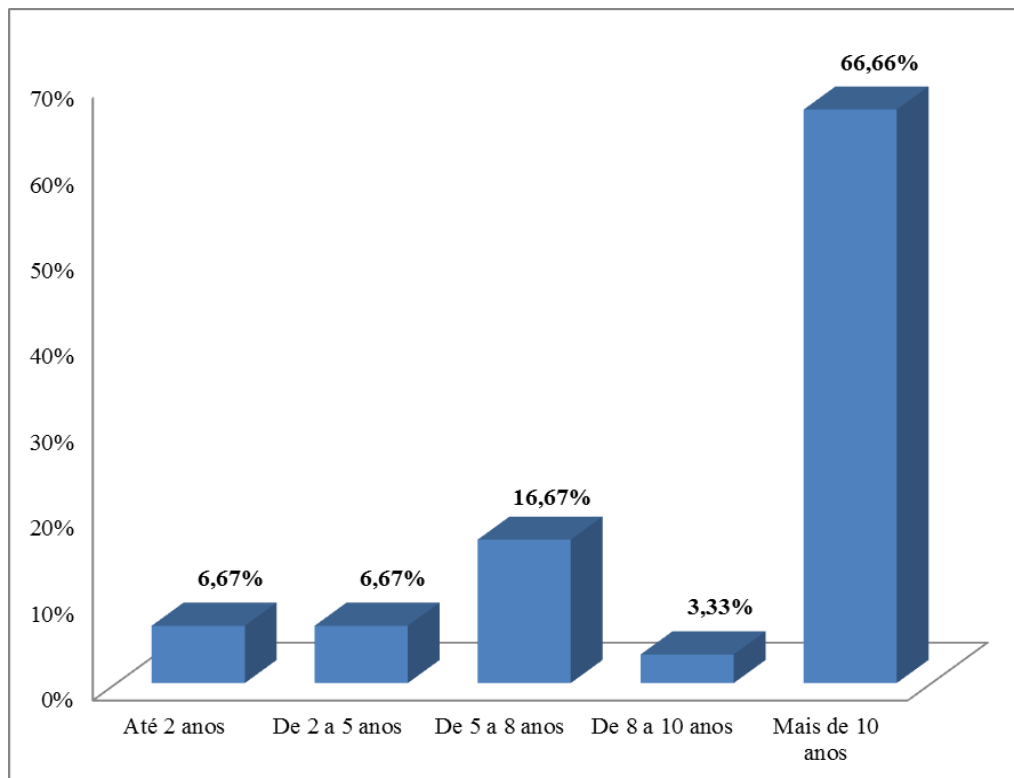
Fonte: Dados da Pesquisa.

Dos respondentes da pesquisa, mais da metade, ou seja, 56,6% ingressaram como gestores da unidade por intermédio de um convite realizado pelo presidente ou gestor da Associação Comercial, eliminando com isso a necessidade da realização de um processo seletivo para a contratação desse profissional. Os demais respondentes da pesquisa ingressaram nas unidades por processo seletivo, ou por ter sido realocado de uma das funções que exercia na Associação Comercial para ser o gestor da unidade da Parceiros Voluntários.

Também se verificou que, 80% dos gestores das unidades são contratados pelas Associações Comerciais. Isto é, além de desenvolverem o papel de gestor, obrigatoriamente desenvolvem mais uma função dentro da ACI. Prova disto é que 56,6% dos entrevistados, disponibilizam até 20 horas de trabalho semanais à Parceiros Voluntários, e no restante do tempo desenvolvem trabalhos pertinentes à Associação Comercial, o que pode dificultar a realização de projetos complexos. Dos entrevistados, ressalta-se que 7 pessoas das 30, estão exercendo a função de gestor há menos de 1 ano nas suas respectivas unidades, enquanto que 12 gestores ocupam seus cargos há mais de 5 anos, e 11 gestores estão nos seus cargos de 1 a 4 anos. Observa-se que a maior concentração de tempo de exercício do cargo é maior que 1 ano de trabalho, mostrando com isso que os gestores estão preocupados em fazer carreira no seu cargo.

Quando se trata de tempo de funcionamento das unidades, 66% das mesmas funcionam há mais de 10 anos nas respectivas cidades. Esse percentual mostra que a Parceiros Voluntários não existe somente para realizar algum projeto pontual nessas cidades, mas sim para elaborar vários projetos, melhorando cada um deles quando da necessidade, conquistando a sua credibilidade nas comunidades em que estão inseridas essas unidades. Atualmente 2 unidades estão em funcionamento até 2 anos, correspondentes a 6,66%. Até 5 anos de funcionamento também são 2 unidades. Existem 5 unidades que estão em funcionamento num período de 5 a 8 anos, como mostrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Tempo de funcionamento da unidade



Fonte: Dados da Pesquisa.

Dos 30 gestores que responderam à pesquisa, quando perguntados se a unidade da Parceiros Voluntários estava vinculada à Associação Comercial, 24 afirmaram que sim. Além do voluntariado, observa-se que a Parceiros Voluntários valoriza a realização de parcerias, pois, com isso, além de conseguir expandir o voluntariado, consegue também auxiliar as entidades parceiras.

4.3 Análise do capital social dos gestores

O capital social dos gestores das unidades foi mensurado utilizando um conjunto de 22 questões baseadas nos estudos de Grootaert et al. (2003) e Nahapiet e Ghoshal (1998). Para sumarizar os dados, foi realizada uma análise fatorial, nome genérico que se dá a uma classe de métodos estatísticos multivariados, cujo objetivo principal é definir uma matriz de dados (HAIR et al., 2005).

O propósito geral da análise fatorial é encontrar uma maneira de condensar ou resumir a informação contida em diversas variáveis originais em um número menor possível de dimensões, tomando cuidado para que se tenha uma perda mínima de informações. O teste de esfericidade de Barlett, que verifica a hipótese nula de que a matriz de correlações é uma matriz identidade, comprovou que não há correlação entre variáveis, permitindo seguir com a análise fatorial do estudo.

Na primeira análise fatorial das variáveis de capital social, foram encontrados quatro componentes, obtendo-se com isso uma variância explicada de 75,93% das 14 variáveis originais. Com o objetivo de realocar, acrescentar, excluir e dar uma maior consistência à análise, foi realizada a rotação Varimax que, segundo Hair et al. (2005), é um dos métodos de rotação fatorial mais populares, onde a variância explicada por cada fator é alterada. Neste último teste, verificou-se que o índice de adequação da amostra Kaiser-Meyer Olkin (KMO) foi de 0,705, considerado, segundo Hair et al. (2005), uma medida indicada como mediana, mostrando com isso uma fatorabilidade dos dados. Foram encontrados três componentes, com uma variância explicada de 72,67% das variáveis originais, como pode ser observado na Tabela 1.

Com base nas variáveis incluídas pela análise fatorial em cada um dos fatores destacados na Tabela 1, optou-se por renomear os fatores, utilizando a seguinte nomenclatura: Dimensão Confiança (Fator 1), Dimensão Proximidade (Fator 2), Dimensão Relacionamento (Fator 3).

Tabela 1 - Análise Fatorial

	Componente		
	1	2	3
A maior parte das pessoas desta cidade é honesta e merece confiança.	0,841	0,206	0,131
De uma maneira geral, acredito que se pode confiar nas pessoas.	0,841	0,328	-0,020
Nos finais de semana tenho o hábito de me encontrar com pessoas que não sejam da minha casa.	0,810	-0,101	0,059
Como você classificaria o espírito participativo das pessoas da sua região.	0,681	0,361	0,194
Os voluntários cadastrados na unidade têm valores pessoais parecidos com os meus.	0,675	0,416	0,109
Quando preciso de informações para tomar uma decisão profissional ou pessoal, posso acionar meus contatos.	0,136	0,870	0,040
Os empresários com os quais tenho contato têm valores parecidos com os meus.	0,371	0,765	0,028
Tenho uma relação próxima com as pessoas-chave nesta cidade (líderes comunitários, empresariais, representantes políticos).	0,213	0,706	0,444
Quando vou às compras nas redondezas, é comum encontrar amigos ou conhecidos.	0,042	0,365	0,855
Sou um membro ativo de grupos ou organizações locais (ex. Grupo de Dança, Lions, Clubes de esporte, comunidade, etc).	0,037	-0,274	0,853
Quantos amigos próximos você diria que tem hoje?	0,229	0,359	0,614

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que, no Componente 1, há variáveis sobre confiança (tanto relacionadas às pessoas da cidade, como às pessoas de um modo geral), assim como variáveis relacionadas à honestidade das pessoas. Além disso, há questões relacionadas ao espírito participativo das pessoas e se os voluntários possuem hábitos parecidos com os gestores. Considerando as variáveis que fazem parte deste componente, optou-se por nominá-lo como “Dimensão Confiança”. Esta dimensão refere-se à existência de relações de confiança do gestor da unidade com a comunidade onde está inserido, o que o habilita a contatar essas pessoas e obter seu comprometimento para realizar ações relacionadas à Parceiros Voluntários. Além disso, quando os indivíduos estabelecem relações de confiança, torna-se mais fácil acessar e trocar informações que podem ser utilizadas para potencializar os resultados da unidade.

No Componente 2, que possui três variáveis, destacam-se questões relacionadas à possibilidade de acionar a rede de contatos para a tomada de decisões por parte dos gestores, se os empresários possuem valores parecidos com os dos gestores e se os mesmos possuem uma relação próxima com as pessoas-chave na cidade na qual vivem (como líderes comunitários, empresariais, representantes políticos). Esse componente foi denominado de “Dimensão Proximidade”, pois se refere à característica do gestor da unidade de estabelecer relações próximas com as pessoas na comunidade onde atua. Conforme Nahapiet e Ghoshal (1998), a proximidade entre os atores facilita o acesso às informações e faz com que haja

maior interação. Quando essa dimensão do capital social dos gestores é reforçada, estes têm intimidade suficiente com seus contatos – empresários e pessoas-chave – para pedir apoio às ações da Parceiros Voluntários. Além disso, essa proximidade também funciona como um fator que favorece o convencimento de novos voluntários para a realização das ações propostas.

Já o Componente 3 possui três variáveis que dizem respeito ao nível de relacionamento do gestor na comunidade onde atua como demonstrado nas perguntas sobre sua participação em grupos ou organizações locais, o número de amigos próximos na comunidade e a possibilidade de encontrar amigos e conhecidos quando realiza atividades cotidianas na cidade, recebendo assim o nome de “Dimensão Relacionamento”. Esta dimensão está vinculada à rede de relações e ao seu sistema social. Realizando um comparativo com as dimensões definidas por Nahapiet e Ghoshal (1998), os autores destacam a presença de algum elo ou laço entre pessoas envolvidas, como também se existe algum padrão de ligação. Grootaert et al. (2003) afirmam que essa “sociabilidade” do capital social pode ser o encontro com pessoas em espaços públicos, participação em eventos comunitários, tais como esportes ou cerimônias. Gestores que possuem esta dimensão do capital social em alto nível indicam possuir relações significativas na comunidade onde atuam, o que pode impactar significativamente na sua capacidade de mobilizar pessoas e estimular o engajamento em ações de voluntariado.

Após a definição das três dimensões do capital social, foram realizadas análises pertinentes ao capital social dos gestores. Inicialmente, apresenta-se a análise descritiva das dimensões de capital social, verificando a média destas e o desvio padrão, chegando aos resultados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Médias e desvio padrão do Capital Social

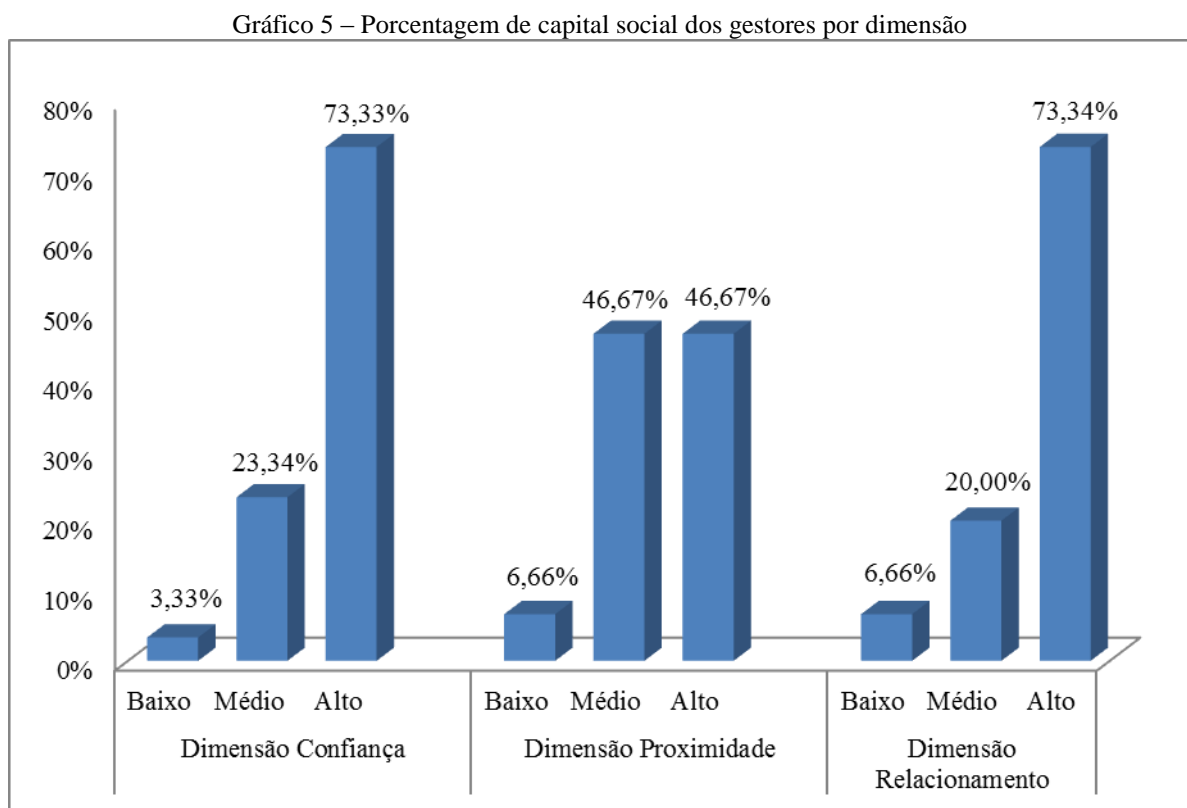
Estatísticas descritivas			
	N	Média	Desvio padrão
Dimensão Confiança	30	3,5628	0,77790
Dimensão Proximidade	30	3,8000	0,84350
Dimensão Relacionamento	30	3,9222	0,79598

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se na tabela acima que, dos 30 gestores que responderam à pesquisa, na Dimensão confiança, a média foi de 3,56, na Dimensão proximidade essa média foi de 3,80, e

na Dimensão relacionamento a média foi de 3,92. Levando-se em consideração as médias apresentadas por dimensão de capital social, conclui-se que o capital social dos gestores das unidades pode ser considerado alto. Verifica-se também na Tabela 2 que o desvio padrão é baixo, afirmando assim que as médias são representativas, portanto os respondentes são relativamente homogêneos em termos de capital social.

No Gráfico 5, pode-se observar a porcentagem de gestores que possuem um baixo capital social, um médio capital social, e um alto capital social por dimensão criada na análise fatorial.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Após a análise geral, as unidades foram divididas em três percentis, de acordo com o número de voluntários cadastrados em 2011, sendo que o 1º percentil engloba 10 unidades da Parceiros Voluntários que possuem até 283 (duzentos e oitenta e três) voluntários cadastrados, recebendo o nome de Categoria I. O 2º percentil engloba 10 unidades da Parceiros Voluntários que possuem entre 284 (duzentos e oitenta e quatro) e 1013 (um mil e treze) voluntários cadastrados, recebendo o nome de Categoria II. Já o 3º percentil engloba 10 unidades da Parceiros Voluntários que possuem mais de 1014 (um mil e quatorze) voluntários cadastrados, recebendo o nome de Categoria III, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Categorias das unidades

Categorias	Voluntários	N.º de Unidades
Categoria I	Menos de 283 voluntários	10 unidades
Categoria II	De 284 até 1013 voluntários	10 unidades
Categoria III	Mais de 1014 voluntários	10 unidades

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além de se apresentar os resultados das médias e desvio padrão por dimensão do capital social dos gestores, realizou-se uma análise comparativa em relação à categoria das unidades, como mostrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Médias de dimensões por categoria das unidades

Dimensão	Média Geral	Desvio Padrão	Média por categorias das unidades		
			I (N=10)	II (N=10)	III (N=10)
Dimensão Confiança	3,5628	0,77790	3,1900	3,9250	3,5733
Dimensão Proximidade	3,8000	0,84350	3,3167	4,1000	3,9833
Dimensão Relacionamento	3,9222	0,79598	4,0000	4,3000	3,4667

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessas médias das dimensões por unidades, observa-se que nas três dimensões o capital social dos gestores de unidades de Categoria II é maior do que o capital social do gestor das Categorias I e III. Essa média do capital social dos gestores das unidades de Categoria II supera a média geral das dimensões. Isso revela que nas três dimensões do capital social dos gestores, os da Categoria II são os que possuem o melhor resultado entre os demais gestores das outras categorias.

Uma vez que foram apresentadas estatísticas descritivas para as variáveis do estudo, optou-se por realizar outros testes que permitiram comparar os respondentes de acordo com determinadas características e que contribuíram para alcançar os resultados do estudo.

O teste Anova, para Hair et al. (2005), quer dizer análise de variância. Esta análise é usada para examinar diferenças estatísticas entre médias de dois ou mais grupos. Os autores afirmam ainda que a Anova de um fator tem uma variável independente, e a Anova de n fatores pode ter duas ou mais variáveis independentes não métricas.

O primeiro teste de Anova realizado constituiu na comparação do nível de capital social dos gestores das três categorias de unidades apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Teste Anova do capital social dos gestores

Variável dependente	(I) Categoria da unidade	(J) Categoria da unidade	Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Dimensão Confiança	I	II	-0,73500	0,33162	0,086	-1,5572	0,0872
		III	-0,38333	0,33162	0,489	-1,2056	0,4389
	II	I	0,73500	0,33162	0,086	-0,0872	1,5572
		III	0,35167	0,33162	0,546	-0,4706	1,1739
	III	I	0,38333	0,33162	0,489	-0,4389	1,2056
		II	-0,35167	0,33162	0,546	-1,1739	0,4706
Dimensão Proximidade	I	II	-0,78333	0,35550	0,089	-1,6648	0,0981
		III	-0,66667	0,35550	0,165	-1,5481	0,2148
	II	I	0,78333	0,35550	0,089	-0,0981	1,6648
		III	0,11667	0,35550	0,942	-0,7648	0,9981
	III	I	0,66667	0,35550	0,165	-0,2148	1,5481
		II	-0,11667	0,35550	0,942	-0,9981	0,7648
Dimensão Relacionamento	I	II	-0,30000	0,33123	0,641	-1,1213	0,5213
		III	0,53333	0,33123	0,259	-0,2879	1,3546
	II	I	0,30000	0,33123	0,641	-0,5213	1,1213
		III	0,83333*	0,33123	0,046	0,0121	1,6546
	III	I	-0,53333	0,33123	0,259	-1,3546	0,2879
		II	-0,83333*	0,33123	0,046	-1,6546	-0,0121

* A diferença média é significativa no nível 0.05

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Tabela 5, verifica-se que, três análises revelaram uma diferença significativa, sendo que a primeira delas aconteceu na Dimensão confiança do capital social dos gestores das unidades de Categoria II em relação aos gestores das unidades de Categoria I.

A segunda diferença significativa ocorreu na Dimensão Proximidade, especificamente relacionada aos gestores da Categoria II em relação aos gestores da Categoria I. Outra diferença significativa ocorreu na Dimensão relacionamento do capital social dos gestores nas unidades de Categoria II, relacionado aos gestores das unidades da Categoria III ($p < 0,05$). Pode se considerar que tanto na Dimensão confiança, como na Dimensão proximidade, encontram-se diferenças significativas nas unidades de Categoria I. Conclui-se com isso que os gestores das unidades da Categoria II são os gestores que possuem índice mais alto de capital social do que os gestores das demais unidades.

4.4 Análise da gestão das unidades

Outro ponto central deste estudo refere-se à gestão das unidades da Parceiros Voluntários. Por meio de 15 questões, procurou-se identificar em que medida as unidades utilizam práticas de gestão, envolvendo aspectos como avaliação do gestor na realização do

seu trabalho, se a unidade possui metas definidas, se os voluntários conhecem as metas da unidade pela qual estão trabalhando, sobre o planejamento, e também sobre qualificação profissional para os gestores.

Visando sumarizar as questões sobre gestão das unidades, também se conduziu uma análise fatorial. A primeira análise fatorial no constructo da gestão das unidades gerou três componentes, obtendo-se uma variância explicada de 73,89% de 12 variáveis originais. Com o propósito de realocar, acrescentar, excluir e dar uma maior consistência ao estudo, foram realizadas novas tentativas de análise fatorial, utilizando o método de rotação Varimax.

Neste último teste, verificou-se que o índice de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,794, considerado, segundo Hair (2005), uma medida indicada como mediana, mostrando com isso uma fatorabilidade dos dados. Já o teste de esfericidade de Barlett apresentou uma significância de 0,000, indicando uma correlação baixa entre as variáveis. Ao final da análise fatorial, a variância explicada passou para 74,22% e o primeiro componente alcançou uma variância de 46,92%. A Tabela 6 apresenta as variáveis que compõem cada um dos três componentes denominados de planejamento e comunicação, avaliação e formalização, capacitação.

Tabela 6 - Análise fatorial gestão

	Componente		
	1	2	3
Como gestor tenho autonomia para tomar decisões sobre estratégias e ações na unidade da Parceiros Voluntários.	0,842	-0,254	-0,026
Quando os objetivos não são alcançados é realizado um novo plano de ação para alcançá-los.	0,829	0,336	0,157
Realizo um planejamento de todas as ações que serão realizadas no ano.	0,752	0,113	0,224
Eu estou envolvido diretamente na elaboração das metas.	0,652	0,146	0,545
Os voluntários conhecem as metas da minha unidade.	0,574	0,394	0,282
Existem reuniões de avaliação de desempenho da unidade junto a Parceiros Voluntários?	-0,071	0,861	0,155
Você é avaliado individualmente pelos resultados alcançados em suas metas na unidade da Parceiros Voluntários?	0,091	0,778	0,062
Ao final de cada ação, realizamos uma avaliação dos resultados alcançados.	0,541	0,690	-0,090
A Parceiros Voluntários oportuniza cursos e treinamentos para me qualificar como gestor da unidade.	-0,019	-0,001	0,910
A minha unidade possui metas definidas e formalizadas para orientar as atividades.	0,521	0,152	0,725
Toda e qualquer ação realizada na unidade é detalhadamente planejada.	0,531	0,471	0,558

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Assim como na Tabela 1 de capital social, a tabela de análise fatorial de gestão gerou três dimensões. Observa-se que o Componente ou Dimensão 1 é composto por cinco variáveis, que correspondem ao fato dos voluntários conhecerem as metas da unidade, se o gestor realiza um planejamento de todas as ações que são realizadas no ano, assim como se o gestor está envolvido diretamente na elaboração das metas. Outras duas variáveis correspondem à questão de que se os objetivos não são alcançados, o gestor, juntamente com a sua equipe realiza um novo plano de ação para alcançá-los e se o gestor possui autonomia para tomar decisões sobre estratégia e ações na sua unidade. Considerando as variáveis integrantes desta dimensão, optou por nominá-la como “Dimensão Planejamento e Comunicação”. A dimensão refere-se exclusivamente a ações pertinentes ao planejamento das unidades, assim como a comunicação das ações de planejamento para as pessoas envolvidas.

A Dimensão 2 possui três variáveis, onde se destacam as questões relacionadas ao fato do gestor ser avaliado individualmente pelos resultados alcançados em suas metas na ONG, se existem reuniões de avaliação de desempenho da unidade junto à Parceiros Voluntários e se, ao final de cada ação, realiza-se uma avaliação de resultados alcançados. Essa dimensão foi denominada “Dimensão Avaliação”. A dimensão trata de questões pertinentes à avaliação, tanto dos gestores, como do desempenho da unidade, como também a avaliação dos resultados alcançados pela unidade.

Já a Dimensão 3 também ficou composta por três variáveis, onde se destacam as questões relacionadas sobre se a Parceiros Voluntários oportuniza cursos e treinamento para os gestores da unidade, se a unidade possui metas definidas e formalizadas para orientar as atividades, e se toda e qualquer ação realizada na unidade é detalhadamente planejada. Essa dimensão recebeu o nome de “Dimensão Formalização e Capacitação”.

Depois de realizada a análise fatorial da gestão das unidades, onde se obtiveram três fatores ou dimensões, realizou-se a análise descritiva destas dimensões, verificando a média e desvio padrão, chegando aos resultados apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 – Médias e desvio padrão gestão unidades

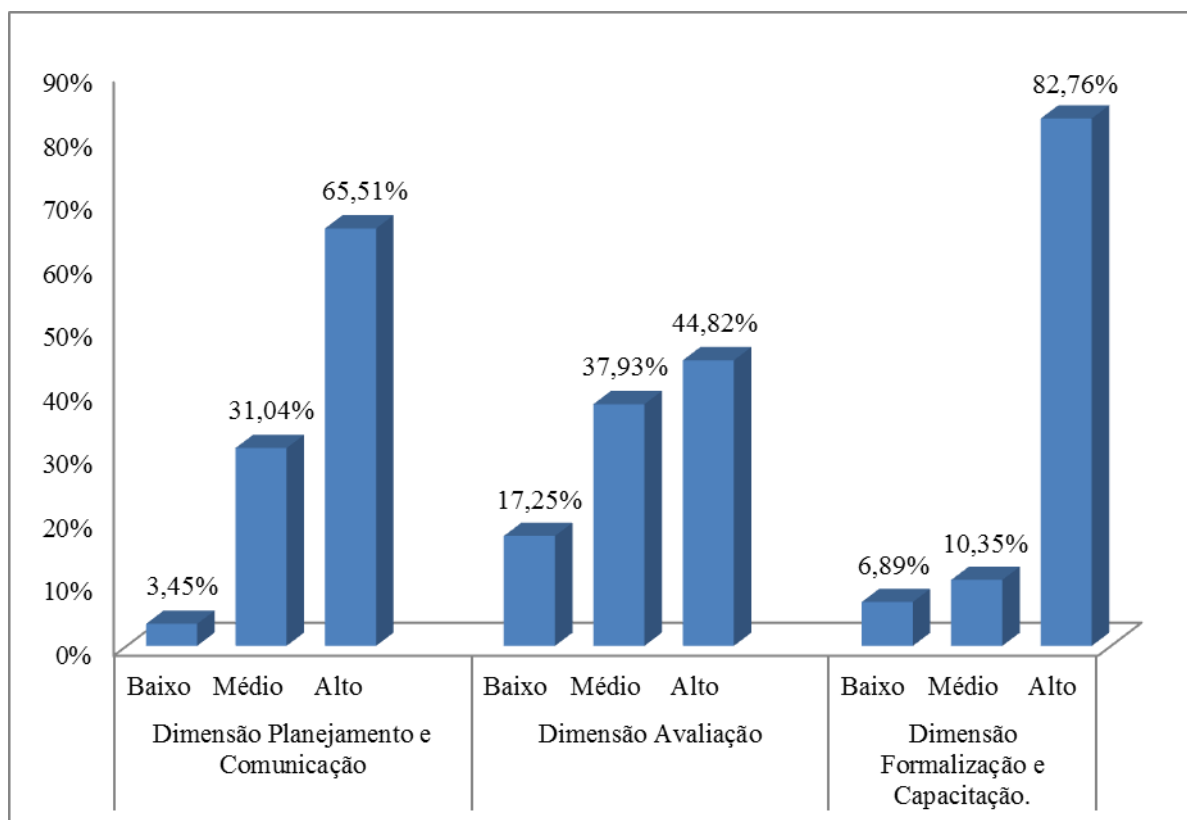
Estatísticas descritivas			
	N	Média	Desvio padrão
Dimensão Planejamento e Comunicação	29	3,8828	0,76815
Dimensão Avaliação	29	3,3333	0,94281
Dimensão Formalização e Capacitação	29	4,0805	0,81967

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dos 29 questionários de pesquisa válidos, observa-se, em relação às dimensões de gestão, que a Dimensão avaliação teve a média de 3,33, sendo a menor média das três dimensões. Na Dimensão planejamento, a média final ficou em 3,88 e a Dimensão formalização e capacitação teve uma média de 4,08. De uma maneira geral, conclui-se que em relação ao uso da gestão pelos gestores das unidades, houve boa exploração, fator esse que se deve à preocupação, por parte da Parceiros Voluntários, em, antes de realizar qualquer ação, realizar o planejamento da mesma, para que se reduzam os erros o mais próximo a zero, evitando assim desperdício de tempo e de dinheiro. Com isso a ONG também não perde sua credibilidade perante a comunidade na qual está inserida.

No Gráfico 6 são apresentadas as porcentagens dos gestores, que possuem um baixo nível de adoção de práticas de gestão, um médio nível de adoção de práticas de gestão, e um alto nível de adoção de práticas de gestão criadas na análise fatorial do presente estudo.

Gráfico 6 – Porcentagem de gestão por dimensão



Fonte: Dados da Pesquisa.

O Gráfico 6 mostra um nível de adoção de práticas de gestão alto na Dimensão de formalização e capacitação, representando 82,76%. Os níveis de adoção de práticas de gestão baixo e médio foram respectivamente 6,89% e 10,35% estando bem próximos um ao outro. Na Dimensão planejamento e comunicação, essa diferença do nível de adoção de práticas de

gestão alto para o médio também é considerável, ou seja, de 65,51% para 31,04%, já o nível de práticas de gestão baixo ficou com média de 3,45%. Já na Dimensão de avaliação, esta distribuição das médias acontece de uma maneira mais semelhante, sendo que no nível de práticas de gestão alto consta 37,93%, e no baixo 17,25%. De uma maneira geral, observa-se que a gestão das unidades é bastante explorada pelos gestores, principalmente na Dimensão de planejamento e comunicação e na Dimensão de formalização e capacitação.

Os gestores das unidades procuram focar no quesito planejamento, pois a ONG trabalha com dinheiro proveniente de apoiadores. Com isso, a margem para erros deve ser mínima, necessitando constante planejamento de toda e qualquer ação a ser realizada pela unidade. O mesmo acontece em relação à formalização e capacitação das pessoas envolvidas, pois, para buscarem recursos para a realização de projetos, os gestores precisarão estar capacitados para tal. O que também acontece, apenas com uma intensidade menor, na Dimensão de avaliação. O que acontece com menor intensidade, não quer dizer que não tenha a sua devida importância na gestão das unidades.

Além de apresentar os resultados das médias e desvio padrão por Dimensão da gestão, realizou-se uma análise comparativa em relação à categoria das unidades, como mostrado na Tabela 8.

Tabela 8 – Nível de adoção de práticas de gestão por categoria das unidades

Dimensão	Média Geral	Desvio Padrão	Média por categoria das unidades		
			I (N=10)	II (N=9)	III (N=10)
Dimensão Planejamento e Comunicação	3,8828	0,76815	3,5800	4,2444	3,8600
Dimensão Avaliação	3,3333	0,94281	3,0667	3,4815	3,4667
Dimensão Formalização e Capacitação	4,0805	0,81967	3,9000	4,2222	4,1333

Fonte: Elaborado pelo autor.

No nível de adoção de práticas de gestão, observa-se na Tabela 8, que a melhor média apresentada é nas unidades de Categoria II, na Dimensão de planejamento, com uma média de 4,24, considerando as nove unidades de Categoria II apresentadas. Na Dimensão Formalização e Capacitação das unidades de Categoria II, a média ficou em 4,22. Já na Dimensão de avaliação, está média ficou com 3,48. Ressalta-se ainda que as médias finais das unidades de Categoria II ficaram maiores que as médias gerais, reforçando com isso que as

unidades de Categoria II são as unidades que possuem o melhor nível de adoção de práticas de gestão. Seria esperado que as unidades maiores, que têm maior estrutura e grande número de voluntários cadastrados, tivessem mais adoção de práticas de gestão para gerenciar sua estrutura, o que acabou não se verificando com a realização da pesquisa, mostrando com isso que todas as unidades da Parceiros Voluntários cobram uma meta ou um resultado igual para todas as unidades, mesmo que algumas delas não possuam uma estrutura adequada para atingir esses resultados.

Com o objetivo de dar prosseguimento às análises do estudo, após a análise descritiva, realizou-se o teste de Anova, que teve o objetivo de realizar a comparação do nível de gestão das três categorias de unidades que foram apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – Teste Anova de gestão das unidades

Variável dependente	(I) Categoria da unidade	(J) Categoria da unidade	Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Dimensão Planejamento e Comunicação	I	II	-0,66444	0,34220	0,147	-1,5148	0,1859
		III	-0,28000	0,33308	0,682	-1,1077	0,5477
	II	I	0,66444	0,34220	0,147	-0,1859	1,5148
		III	0,38444	0,34220	0,509	-0,4659	1,2348
	III	I	0,28000	0,33308	0,682	-0,5477	1,1077
		II	-0,38444	0,34220	0,509	-1,2348	0,4659
Dimensão Avaliação.	I	II	-0,41481	0,43962	0,618	-1,5072	0,6776
		III	-0,40000	0,42790	0,624	-1,4633	0,6633
	II	I	0,41481	0,43962	0,618	-0,6776	1,5072
		III	0,01481	0,43962	0,999	-1,0776	1,1072
	III	I	0,40000	0,42790	0,624	-0,6633	1,4633
		II	-0,01481	0,43962	0,999	-1,1072	1,0776
Dimensão Formalização e Capacitação	I	II	-0,32222	0,38524	0,684	-1,2795	0,6351
		III	-0,23333	0,37496	0,809	-1,1651	0,6984
	II	I	0,32222	0,38524	0,684	-0,6351	1,2795
		III	0,08889	0,38524	0,971	-0,8684	1,0462
	III	I	0,23333	0,37496	0,809	-0,6984	1,1651
		III	-0,08889	0,38524	0,971	-1,0462	0,8684

Fonte: Elaborada pelo autor.

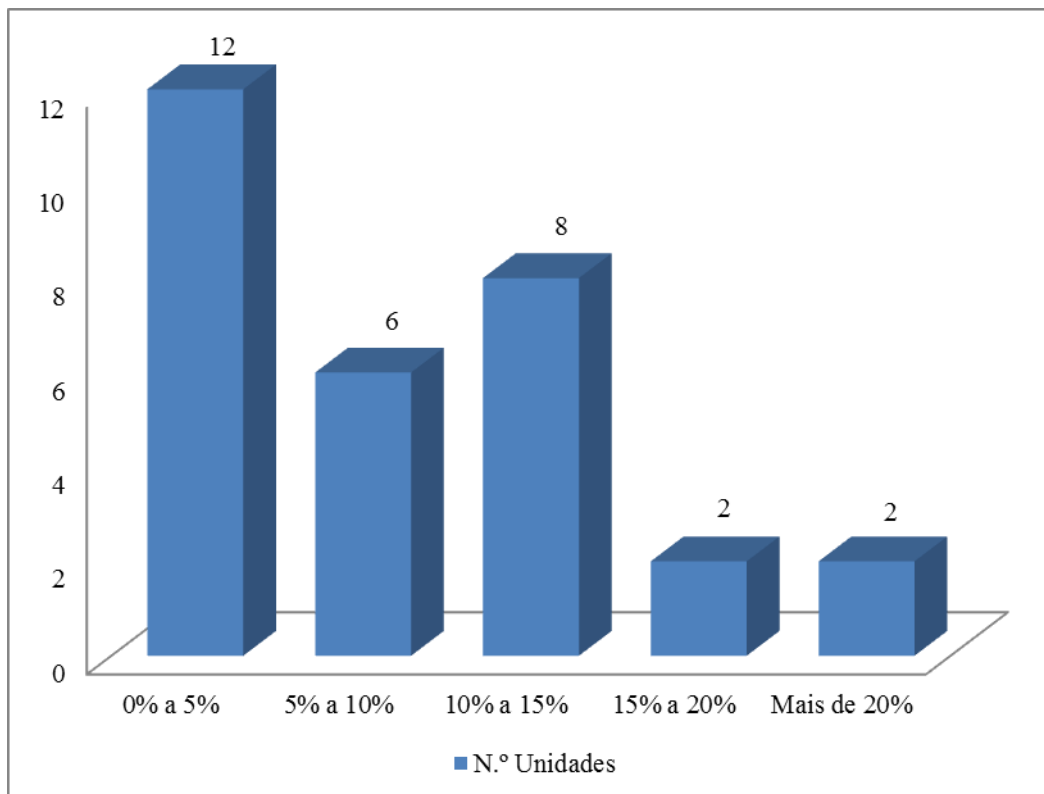
Na Tabela 9, verifica-se que não houve diferenças significativas no teste Anova de gestão de unidades. Com isso, conclui-se que o nível de gestão das três categorias apresentadas não possui diferenças.

4.5 Análise de desempenho das unidades

Nesta etapa do trabalho, descreve-se e analisa-se o desempenho das unidades da Parceiros Voluntários pesquisadas. Esta análise aconteceu através de indicadores utilizados pela ONG e através da divisão das unidades por categoria.

A variável dependente do estudo é o desempenho das unidades da Parceiros Voluntários, mensurado por meio de 7 questões. Um dos principais indicadores de resultado em uma ONG como a Parceiros Voluntários é o número de voluntários engajados, pois quanto mais voluntários, maior será a capacidade da unidade de executar projetos. Em relação ao número de indicadores, verificou-se que, no período de um ano das 30 unidades, 12 delas tiveram um crescimento que variou de 0 a 5%. Já seis unidades se enquadraram num aumento de 5 a 10%, oito unidades tiveram um acréscimo de 10 a 15%, duas unidades alcançaram um acréscimo de 15 a 20% e as duas restantes tiveram um aumento de mais de 20% em relação aos números de voluntários engajados do ano de 2010 para o ano de 2011, como demonstrado no Gráfico 7.

Gráfico 7 – N.º de unidades x Variação do n.º de voluntários

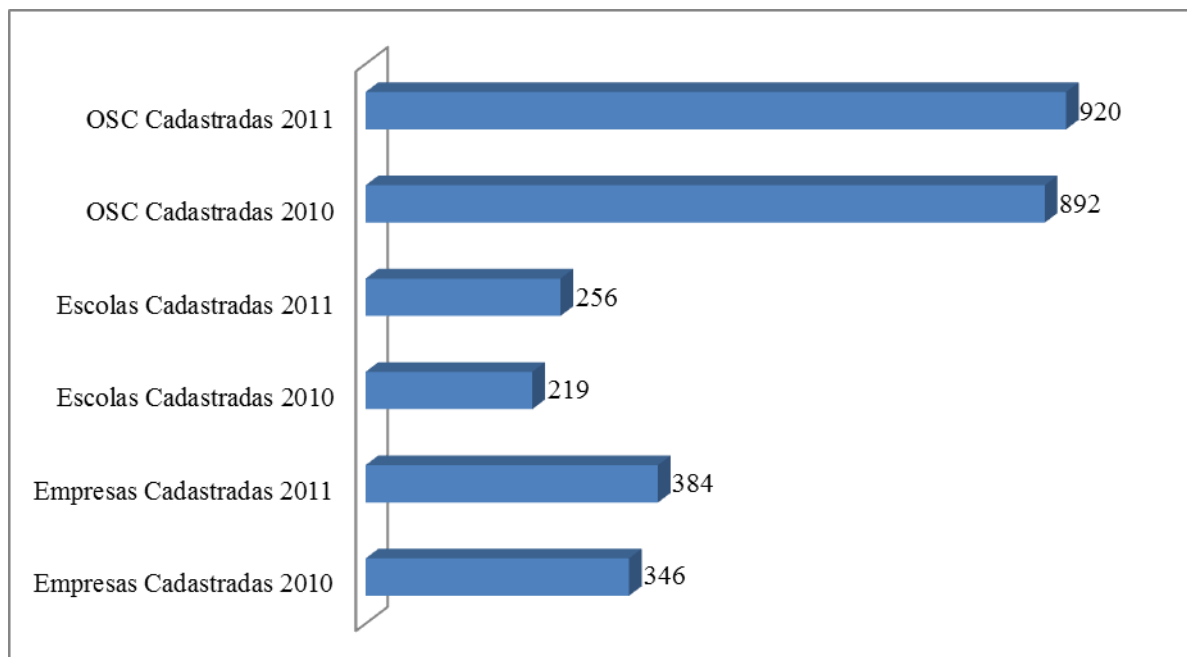


Fonte: Dados da Pesquisa.

Em números absolutos, a quantidade de voluntários aumentou de 25.205 no final de 2010, para 26.813 voluntários no final de 2011. Ao se analisar o número de empresas cadastradas nas unidades da Parceiros Voluntários respondentes da pesquisa, chegou-se à informação de que, no final de 2010, tinham sido cadastradas 346 empresas. Em 2011, esse número passou para 384 empresas cadastradas, indicando uma melhora no seu desempenho. Em se tratando de escolas cadastradas, onde a Parceiros Voluntários desenvolve trabalhos para os jovens, de 2010 para 2011 houve um acréscimo de 37 escolas nos seus cadastros.

Em relação às OSCs, que são as organizações sociais, observou-se que houve um aumento de 28 OSCs em toda a ONG. Essas organizações sociais são as entidades colaboradoras da Parceiros Voluntários, que precisam do trabalho voluntário das pessoas, ou organizações, que estejam dispostas a auxiliar a ONG em seus objetivos. O Gráfico 8 mostra essa evolução do número de Empresas Cadastradas, Escolas cadastradas, e OSCs cadastradas, tanto em 2010, como em 2011.

Gráfico 8 – Desempenho da Parceiros Voluntários



Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se no Gráfico 8 que, das três variáveis de desempenho, a que possui os números mais elevados é a variável de OSCs cadastradas, tanto em 2010 como em 2011. Isso pode estar ligado ao fato das OSCs terem sempre uma grande demanda de trabalho, que pode ser desenvolvido por voluntários, assim como a necessidade dos gestores das unidades da

Parceiros Voluntários em conseguir lugares para encaminhar os voluntários para a realização do seu trabalho.

Um dos fatores, para que o desempenho dessas unidades tenha aumentado, em relação a números de voluntários, ou número de empresas, ou número de OSCs, ou ainda em relação ao número de escolas, pode estar ligado ao número de apoiadores de projetos que, do final de 2010 até o final de 2011, teve um aumento de 26,6%. Esses apoiadores podem ser tanto pessoas físicas quanto pessoas jurídicas que, através da maneira que julgarem mais conveniente, procuram auxiliar a ONG, para que a mesma tenha seu trabalho facilitado.

A Tabela 10 mostra os indicadores de desempenho das unidades por categoria e sua variação do ano de 2010 para o ano de 2011.

Tabela 10 – Indicadores de desempenho por categoria das unidades - Categoria I

Indicador	Unidade Categoria I (n=10)		
	2010	2011	% Variação
Voluntários	908	1018	12,11%
Empresas	14	25	78,57%
Escolas	34	43	26,47%
OSCs	99	101	2,02%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 10, verifica-se que nas unidades de Categoria I, o indicador que teve a maior porcentagem de variação foi o indicador de desempenho de empresas cadastradas, passando de 14 para 25 empresas, atingindo 78,57% de aumento. Ressalta-se também que todos os indicadores tiveram um aumento nas unidades de Categoria I, sendo que a menor variação aconteceu no indicador das OSCs, que representou 2,02%. Já em relação ao número de escolas, essa variação foi de 26,47%, em relação ao número de voluntários, essa variação foi de 12,11%, passando de 908 voluntários no final de 2010 para 1018 voluntários no final de 2011.

Na Tabela 11 podem ser vistos os indicadores das unidades de Categoria II, isto é, aquelas unidades que possuem de 284 até 1013 voluntários cadastrados.

Tabela 11 – Indicadores de desempenho por categoria das unidades - Categoria II

Indicador	Unidade Categoria II (n=10)		
	2010	2011	% Variação
Voluntários	6360	6820	7,23%
Empresas	130	148	13,84%
Escolas	114	135	18,42%
OSCs	276	283	2,53%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nas unidades de Categoria II, ou seja, nas unidades que possuíam em seu cadastro no final de 2011 de 284 até 1013 voluntários cadastrados, observa-se que o indicador que apresentou melhores resultados foi o de empresas engajadas, com 13,84% de aumento. Já numa porcentagem muito próxima, aparece o indicador de escolas engajadas, com 13,42% de aumento. A variação do número de voluntários foi de 7,23% e o indicador que teve o menor crescimento de 2010 para 2011, nas unidades de Categoria II, foram as OSCs, com 2,53%, passando de 276 para 283.

A Tabela 12 possui os indicadores de desempenho das unidades de Categoria III, que são as unidades que possuem mais de 1014 voluntários cadastrados.

Tabela 12 – Indicadores de desempenho por categorias das unidades - Categoria III

Indicador	Unidade Categoria III (n=10)		
	2010	2011	% Variação
Voluntários	17937	18975	5,78%
Empresas	202	211	4,45%
Escolas	71	78	9,85%
OSCs	517	533	3,09%

Fonte: Elaborada pelo autor.

O indicador Escolas foi o que teve um maior crescimento nas unidades de Categoria III, chegando a quase 10% de aumento do final de 2010 para o final de 2011. O segundo indicador que teve o melhor resultado foi o número de voluntários, que alcançou 5,78% de acréscimo. Após esses indicadores, aparece o número de empresas engajadas, e, no final, tem-se o indicador de OSCs, que teve um acréscimo de 3,09%.

Ressalta-se que, em todas as unidades, indiferente da categoria das mesmas, os indicadores de desempenho estão indiretamente ligados, podendo o resultado de um indicador interferir nos demais. Como exemplo, pode-se mencionar o aumento do número de escolas cadastradas, com o número de voluntários, pois, ao realizar o trabalho com as escolas, a Parceiros Voluntários pode incentivar os alunos a ampliarem, para além da escola, a realização do trabalho voluntário.

Como observado, nas unidades de Categoria I, Categoria II e Categoria III, o indicador do número de empresas engajadas, foi um dos que mais cresceu. Esse fator pode estar relacionado ao fato dos gestores das empresas estarem preocupados em apoiar projetos sociais desenvolvidos na comunidade na qual estão inseridas suas empresas. Com isso, buscam o apoio de uma ONG, para realizar esse trabalho, incentivando o voluntariado dos seus colaboradores. Esse incentivo também pode romper barreiras da empresa, atingindo as

pessoas conhecidas e próximas dos colaboradores, aumentando também o número dos voluntários nas unidades.

As unidades de Categoria I foram às unidades que tiveram um maior aumento dos seus indicadores do ano de 2010 para 2011, diferente do que se verificou em relação ao capital social dos gestores e as práticas de gestão utilizada pelos mesmos, onde as unidades da Categoria II obtiveram os resultados mais significativos entre as Categorias I e III

Outro fator que merece destaque e que está relacionado aos indicadores de desempenho, é que as unidades de Categoria I que tiveram um maior aumento dos seus indicadores de desempenho do ano de 2010 para 2011 foram às unidades que tiveram menos recursos financeiros investidos em projetos nas suas atividades. Das unidades de Categoria I que responderam à pesquisa, em apenas duas aconteceram investimentos. Já nas unidades de Categoria II, dos respondentes da pesquisa, quatro afirmaram que tiveram acréscimo de recursos financeiros, e quatro delas não tiveram nenhum acréscimo.

Nas unidades de Categoria III, foram sete unidades que tiveram acréscimo de recursos investidos, comprovando através de mais um fator, que os resultados esperados deveriam ser outros. Afinal de contas, as unidades que mais tiveram aumento de recursos financeiros para a realização de projetos, foram as unidades que não tiveram o desempenho que deveriam ter tido.

Segue no Quadro 9, uma síntese dos principais resultados encontrados na análise quantitativa.

Quadro 9 – Principais Resultados encontrados na Análise Quantitativa

Categoria	Análise Realizada	Resultados
Perfil dos Gestores	Estatística Descritiva	Todas as respondentes são do sexo feminino, e 76,6% das mesmas possuem idades que variam de 25 a 55 anos. 63,3% dessas gestoras já concluíram o ensino superior, ou ainda estão realizando uma pós-graduação.
Perfil das Unidades	Estatística Descritiva	As unidades foram divididas em três categorias em relação ao número de voluntários engajados em 2011, ficando classificadas como Unidades de Categoria I, Unidades de Categoria II e Unidades de Categoria III.
Capital Social dos Gestores	Análise Fatorial	Foram encontradas três dimensões de capital social, que foram denominadas de Confiança, Proximidade e Relacionamento.
	Anova	Realizado um teste comparativo do capital social dos gestores com as unidades por categoria. Concluiu-se que os gestores com mais alto capital social são os gestores da unidade de Categoria II
Gestão das Unidades	Estatística descritiva	Das 30 unidades respondentes, 24 delas funcionam em parceria com as ACIs do município, ou seja, possuem uma sala dentro da Associação Comercial. Em relação aos gestores das unidades, dos mesmos 30 respondentes, 17 deles destinam até 20 horas de trabalhos semanais em prol da Parceiros Voluntários.
	Análise Fatorial	Encontradas três dimensões de Gestão de unidades, que foram denominadas de Planejamento e comunicação, Avaliação, Formalização e Capacitação.
	Anova	Verificou-se que não há diferença significativa na adoção de práticas de gestão nas diferentes categorias. Esperava-se que a diferença em relação à adoção de níveis de gestão por parte dos gestores de unidades de Categoria III fosse maior em relação às demais unidades.
Desempenho das Unidades	Estatística Descritiva	Em relação ao desempenho das unidades, todos os indicadores tiveram um aumento do ano de 2010 para o ano de 2011. O número de voluntários cresceu 10,98%, e o número de escolas cadastradas teve um aumento de 16,89%. Esses foram os indicadores que se destacaram entre os demais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6 Entrevista com os gestores das unidades

Após a realização da pesquisa quantitativa, foram escolhidos três gestores para a realização de entrevistas em profundidade sobre o capital social dos gestores, sobre a gestão das unidades e sobre o desempenho das unidades. Para manter o anonimato dos respondentes, eles são apresentados como: entrevistado 1 – (E1), entrevistado 2 - (E2), e entrevistado 3 - (E3). A análise das entrevistas está subdividida em sessões que abordam o capital social dos gestores das unidades, a gestão das unidades da Parceiros Voluntários e seu desempenho.

4.6.1 Capital social dos gestores

No primeiro bloco da entrevista, os gestores foram questionados sobre o seu capital social. O E1, ao ser questionado sobre o perfil esperado de um gestor de unidade, desde a sua qualificação até se possui uma rede de contatos, destaca que se espera do gestor que ele seja uma pessoa articulada e tenha ciência da ONG que está representando, como trecho que segue: [...] “eu acredito que quando se representa qualquer tipo de entidade, organização ou empresa, tenho que saber o que se estou representando, o conhecimento em primeiro lugar, para poder buscar parcerias, tem que se ter postura, falar uma língua clara e saber o que se está falando, e o mais importante de tudo é se ter uma flexibilidade e uma humildade de aceitar as divergência e diferenças, pois se trabalha com pessoas dos mais variados níveis culturais, e se não houver essa flexibilidade, acaba se tornando complicado a realização de um trabalho” (E1).

Os demais entrevistados concordam com o que foi mencionado por E1, ressaltando que os gestores precisam ser pessoas com iniciativa e que consigam atender à demanda apresentada pela unidade da Parceiros Voluntários, conforme trecho do E2: [...] “nada adianta esperarmos que a comunidade nos procure para realizarmos algum projeto, temos que tomar iniciativas, buscar outras parcerias para conseguirmos atender essa demanda” (E2).

O E2 menciona ainda que essas iniciativas têm a ver não somente ao fato de se conseguir novas parcerias para a unidade, mas também deverão ser usadas para lidar com as dificuldades que um gestor poderá enfrentar no seu dia a dia de trabalho. Acredita-se com isso que os gestores da unidade, conforme mencionado, deverão estar em busca constante de novas oportunidades para a realização de projeto, ou simplesmente uma ação social, ou ainda para saber trabalhar com as divergências, para atingirem seus objetivos.

Resumidamente, pode-se afirmar que os gestores mencionaram a necessidade das mesmas serem pessoas articuladas, pois estarão trabalhando à frente de várias pontas, e é preciso que sejam pessoas que saibam da importância de estar representando uma organização como a Parceiros Voluntários, e principalmente que tenham uma visão empreendedora sobre aquilo que está desenvolvendo do seu trabalho. O fato de estar à frente de uma instituição como a Parceiros Voluntários vai fazer com que automaticamente o gestor tenha contatos com várias frentes do município, pois, para encontrar esses voluntários, o gestor terá a necessidade de procurá-los nas empresas, nas escolas, e na comunidade de um modo geral.

Como um dos principais objetivos da Parceiros Voluntários está ligado diretamente ao voluntários organizado, os gestores acabam usando o seu relacionamento com as pessoas para

se aproximarem da comunidade na qual essas pessoas estão inseridas. O fator principal para isso acontecer, segundo alguns gestores, é o fator da preparação, tanto das organizações sociais, que deverão estar prontas para receber e se relacionar com os atuais voluntários e aqueles que pretendem iniciar seu trabalho voluntário. Como também a preparação dos voluntários, pois muitos deles estão entrando num mundo totalmente novo e diferente daquele no qual convivem diariamente.

Os gestores respondentes da pesquisa acreditam que, mesmo estando em constante busca de apoio para a idealização dos projetos, como o aumento do número de voluntários para colocarem em prática as ações planejadas, é sempre muito importante o relacionamento com outros grupos na comunidade. A Parceiros Voluntários atende às necessidades que surgem com a participação destes grupos comunitários. Essa necessidade, muitas vezes, aparece através de uma conversa informal, por isso acredita-se que a simples participação até pode fazer a diferença, mas esta participação deve ser ativa, para que o resultado tenha a tendência de ser melhor.

Para o E2, esse relacionamento do gestor na comunidade é importante em função de dois motivos: o primeiro deles é devido à liderança que o gestor estará exercendo; o segundo fator se deve ao fato de se estar mostrando a unidade para a comunidade, conforme trecho da entrevista: [...] “tem que te relacionar em outros segmentos, e outros grupos, mostrando com isso a sua liderança para mostrar que a unidade seja vista” (E2).

Há fatores que os outros gestores também concordam que sejam diferenciais competitivos para as unidades alcançarem os resultados planejados pelas mesmas. Além dos outros gestores concordarem com o E2, os mesmos complementam a resposta, sendo que um deles atribui ainda, como fator que pode influenciar o resultado, procurar mostrar o verdadeiro papel da Parceiros Voluntários, como no trecho da entrevista: [...] “no momento que eu levar para essa entidade através do trabalho que eu realizo, com seriedade, a qualificação e parcerias, começo a ver os resultados, com isso automaticamente se sente aqui que meu papel é importante” (E1).

Já o E3 acredita ainda em um melhor resultado da unidade ao fato do gestor procurar comunicar seu trabalho para a comunidade na qual a unidade está inserida. No momento em que o gestor propuser algo para a comunidade, essa proposta terá que ser desenvolvida com o propósito de que a comunidade consiga enxergar a importância daquilo que o gestor estará propondo. Conseqüentemente, com a verificação dessa importância por parte da comunidade, os resultados da unidade acabarão melhorando.

Sempre é importante ressaltar que o gestor da unidade deve ter uma cultura e uma maneira de pensar semelhantes as da comunidade onde a unidade está inserida [...] “Antes de assumir a unidade morava numa grande cidade, julgo importante ter uma cultura parecida e uma maneira de pensar semelhante” (E2).

Ressalta-se que este gestor acredita na importância desse processo, e coloca que, caso não tenha este domínio, o gestor vai precisar se adequar. Pode demorar um tempo para tal, mas quando estiver totalmente inserido, vai conseguir desenvolver seu trabalho sem nenhum problema. Já os demais gestores entrevistados concordam plenamente que a cultura e a maneira de pensar pode se tornar um diferencial, principalmente no momento de resolver alguma divergência entre pessoas envolvidas no processo do voluntariado.

Foi mencionado por um dos entrevistados que a característica principal dos voluntários que realizam um cadastro na sua unidade são alunos universitários, o que faz com que o gestor, em muitas oportunidades, tenha que procurar desenvolver ações basicamente voltadas para esse público. Foi questionado a esse gestor, após essa resposta, se o mesmo não possuía algum receio de que esse voluntário universitário desenvolvesse apenas uma ação e após isso abandonasse o voluntariado.

Com isso, o gestor reiterou a importância de conhecer a cultura e saber a maneira como a sua comunidade pensa. Comentou também que cada unidade tem sua maneira de trabalhar, e isso a coordenação estadual da Parceiros Voluntários deveria respeitar, para o trabalho ser melhorado.

O capital social, segundo Grootaert et al. (2003), ajuda a disseminar informações, reduzindo o comportamento oportunista e facilita a tomada de decisões coletivas. Para disseminar essas informações, é conveniente primeiro a Parceiros Voluntários ter definido alguns fatores considerados imprescindíveis no momento da contratação desses novos gestores. Conforme apontado nas entrevistas, isto é um fator que está claro para os gestores, que ao serem contratados deverão ter um perfil de iniciativa e serem profissionais que sejam articulados, ou seja, que consigam trabalhar com diversas fontes, como: voluntários, empresas, escolas e apoiadores.

Observa-se também, assim como mencionado por Grootaert et al. (2003), que o capital social vai auxiliar na tomada de decisões, além de espalhar informações e reduzir o comportamento oportunista e facilitar a tomada de decisão. Obrigatoriamente, os gestores terão que pensar em grupo antes de tomar qualquer decisão, pois, por menor que seja essa decisão, ela vai envolver muitas pessoas nesse processo.

Em relação ao questionamento para os gestores sobre como o relacionamento e a proximidade do gestor da unidade com as pessoas da comunidade conseguem influenciar no resultado da unidade, Os gestores mencionaram o fator preparação para melhorar o resultado das unidades através desse relacionamento e a proximidade com a comunidade na qual estão inseridos. Isso faz pensar no que Grootaert et al. (2003) menciona no seu artigo, que fala sobre como medir o capital social. Os autores afirmam que a ação coletiva é um tipo básico de indicador para medir capital social. A ação coletiva para medir o capital social só é possível quando existe um nível significativo deste à disposição na comunidade. Essa preparação, tanto das organizações sociais, como dos voluntários vai ter uma importância significativa para os gestores, pois, realizando essa preparação, os mesmos estarão aprimorando o seu capital social, que, conseqüentemente, terá um resultado significativo através da ação coletiva.

Para Grootaert et al. (2003), a confiança é um conceito muito difícil de medir, porque pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes. Um fator determinante para os gestores desenvolverem ou aprimorarem seu capital social é o grau de confiança e solidariedade. Esse grau de confiança vai se solidificando a cada dia em que os gestores começam a entender a cultura da comunidade e a maneira com que a comunidade pensa. Fato esse comprovado nas entrevistas do referido estudo.

Os respondentes reiteraram essa importância, pois com isso não teriam a necessidade de perderem tempo para conhecerem a comunidade. Porém, houve o caso de um profissional que veio de uma grande cidade para a sua atual cidade. Esse profissional também reiterou essa importância, mas no caso dele, perdeu um pouco mais de tempo para conseguir conhecer e entender como pensa a comunidade da unidade em que o mesmo está à frente.

4.6.2 Gestão das unidades da Parceiros Voluntários

Um fator importante relacionado à gestão das unidades é fazer com que esses gestores sejam capacitados para darem andamento, da melhor maneira possível, às suas ações enquanto gestores. Quando perguntado aos gestores das unidades, se recebem capacitações da coordenação da Parceiros Voluntários, ressaltam que isso acontece e argumentam que para a gestão isso qualifica ainda mais o seu trabalho. O E1, quando perguntado sobre capacitação menciona: [...] “todos os anos vamos duas vezes a Porto Alegre, todos os coordenadores/gestores para trabalhar diversas questões para nos reciclarmos, para discutirmos divergências e buscarmos novas ideias” (E1).

O fato de a Parceiros Voluntários conseguir levar todos os gestores para Porto Alegre para discutirem, além de questões pertinentes ao planejamento estratégico, também questões para reciclar os processos de gestão das unidades. Além da capacitação realizada em Porto Alegre, a coordenação consegue manter uma equipe que esteja o mais próximo possível das unidades, pois com isso podem ocorrer capacitações nas próprias unidades, conforme relatado por E3: [...] “quando se tem a necessidade ou vai precisando, tu entra em contato com a coordenação e se for o caso eles veem até a unidade para te ajudar, ou seja, essa capacitação é contínua, além ainda de alguns workshops que são mais pontuais” (E3).

A Parceiros Voluntários, preocupada em capacitar a sua equipe de gestores de uma maneira contínua, além de oferecer capacitações na sua sede para os gestores, disponibiliza equipes para desenvolverem capacitações específicas diretamente nas unidades, conforme as necessidades das mesmas.

Questionados sobre capacitação para os gestores, todos os respondentes da entrevista afirmaram que essa é uma das maiores preocupações da ONG. Com o objetivo de se ter foco nas ações e um planejamento adequado, é que a ONG consegue oportunizar para seus gestores uma capacitação apropriada para que consigam atender à demanda das unidades.

Ao questionar os gestores sobre ferramentas de gestão, dois deles se limitam a falar sobre os indicadores de desempenho que encaminham mensalmente para a coordenação estadual da Parceiros Voluntários. Na visão e entendimento desses gestores, essas são as únicas ferramentas de gestão que a ONG utiliza. Já E1 comenta sobre os indicadores de desempenho, mas reitera que, além disso, a matriz da Parceiros Voluntários possui várias ferramentas de gestão que são trabalhadas através de *softwares*, menciona ainda que é como uma faculdade de administração, conforme o trecho: [...] “eu tenho um manual de ferramentas que em todas as capacitações são fornecidos isso, é trabalhado no planejamento focado na administração, como uma faculdade de administração, focado também nos resultados, mostrando para a coordenação o que está acontecendo nas unidades” (E1).

Mesmo sabendo da existência de ferramentas de gestão, E1 soube apenas informar que elas existem. Ressalta-se que, com essa pergunta, os gestores respondentes não demonstraram um total conhecimento sobre estas ferramentas, nem a forma de utilização destas.

Para Tenório (2003), a função de controle de uma gestão é a comparação das ações planejadas com os resultados obtidos. Na Parceiros Voluntários, a avaliação de desempenho não parece estar clara para os gestores. Dos entrevistados, apenas um informou que essa avaliação acontece através dos indicadores, mas não soube responder quais indicadores. Quando questionado pelo entrevistador, limitou-se a informar que a coordenação estadual

avalia muito o desempenho, conforme trecho: [...] “isso eles avaliam bastante, e acredito que o meu ta muito bom, porque até agora não me cobraram em relação a isso” (E1).

Tanto E2 e E3, ao serem questionados sobre como ocorre a avaliação de desempenho dos gestores, ambos afirmam que a Parceiros Voluntários não possui e não realiza esse tipo de avaliação. E3 ainda afirma no trecho que não realizou nenhuma avaliação de desempenho: [...] “eu não fiz nenhuma avaliação de desempenho, não compareceu ninguém da Parceiros Voluntários para realizar uma avaliação comigo, a gente só encaminha os indicadores que são solicitados” (E3).

Atualmente a Parceiros Voluntários não realiza nenhuma avaliação de desempenho específica de cada gestor. Essa avaliação não acontece pelo fato de que muitos gestores são contratados por intermédio das Associações Comerciais, julgando a ONG não ser conveniente avaliar o desempenho de funcionários de outras instituições.

Perguntado aos gestores, quais as ações que deveriam ser realizadas para melhorar o desempenho dos gestores, E2 acredita que seja suficiente o número de capacitações oferecidas pela ONG, conforme o trecho: [...] “a ONG já propicia muitas capacitações para os coordenadores para contribuir com a gestão deles, então eu não sei o que poderia contribuir ou agregar mais por parte da Parceiros Voluntários” (E2).

E2 demonstra que está totalmente satisfeito em relação ao plano de capacitação e qualificação profissional, o gestor leva em consideração as reuniões de planejamento, os cursos de curta duração, os seminários e *workshops* que a matriz oferece para as unidades, tanto em nível estadual como em nível regional.

E3 discorda da opinião de seu colega, e no seu ponto de vista, acredita que o que melhoraria o desempenho dos gestores na ONG seriam mais planos de capacitação. Mas sob o ponto de vista do gestor, teriam que ser capacitações específicas, o que iria possibilitar aos gestores ofertarem um maior apoio, tanto para voluntários, como para escolas, como para as OSCs, como mostrado no trecho: [...] “acredito que poderia ter mais capacitação focada para os gestores das unidades, capacitações sobre elaboração de projetos sociais, a elaboração de parcerias, isso também pelo fato de que muitas coordenadoras são novas, para muitas é o primeiro emprego. Com isso acabam tendo dificuldade para a realização do seu trabalho” (E3).

Observa-se neste fator que, mesmo ofertando capacitações constantes para seus gestores, existem alguns gestores que julgam que essas capacitações não são suficientes para atender as suas demandas nas unidades. Fator este que pode estar ligado ao fato de que podem

existir diferenças de uma unidade para outra, fazendo com que algumas unidades foquem em alguns projetos específicos, como escolas.

4.6.3 Análise de desempenho das unidades

Para Drucker (1995), a estratégia converte os objetivos das instituições sem fins lucrativos em desempenho. Portanto, o autor afirma ainda que muitas dessas instituições poderão desprezar o desempenho, pois para a maioria delas parece tão óbvio que estão satisfazendo uma necessidade. As instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, eles são muito importantes e muito mais difíceis de medir e controlar na instituição sem fins lucrativos do que na empresa.

Ao perguntar para os gestores quais seriam os fatores que fazem com que uma unidade da Parceiros Voluntários tenha um bom desempenho, sobressaíram aspectos como o planejamento e a transparência, conforme mencionado por E1: [...] “fator número 1 na minha opinião é a transparência, outro fator é o trabalho em equipe e o planejamento estratégico que é criado anualmente, sendo que um é criado a nível rede, onde vamos para Porto Alegre, sentamos e definimos, e outro é realizado dentro das unidades” (E1).

O entrevistado 1 destaca que, para alcançar os objetivos e os resultados desejados, deve haver transparência dos gestores para com todas as partes envolvidas no processo. Além de concordar com E1, o entrevistado 2 coloca que existem mais fatores que podem melhorar o desempenho das unidades e afirma: [...] “e depois ter a coordenação com uma estrutura de trabalho que funcione, com uma coordenadora preparada que tenha uma formação na área, ou que esteja buscando uma formação na área, e que também esteja e seja motivada para realizar seu trabalho e principalmente que tenha uma visão empreendedora” (E2).

Ressalta-se com essa passagem, que indiretamente o E2, assim como o E1, também menciona o planejamento. Quando o E2 comenta que um dos fatores principais para o bom desempenho também é ter a coordenação com uma estrutura de trabalho que funcione e um coordenador capacitado, sabe-se que para chegar a isso, haverá necessidade de se desenvolver um planejamento, que deve ser revisto sempre que necessário.

Tanto E1, como E2, nas suas respostas sobre fatores que julgam importantes para se alcançar um bom desempenho, mencionam o planejamento, tanto da coordenação estadual juntamente com os gestores de unidades, como também o planejamento dentro de cada unidade.

O E3 também concorda com seus colegas e menciona o planejamento como um dos fatores para alcançar o sucesso, porém, acredita que, após a realização do planejamento, as unidades precisarão agir e colocar em prática o que foi planejado, tanto com a coordenação estadual, como na própria unidade. O E3 cita ainda a necessidade de uma maior participação, como uma maior proximidade com as OSCs conveniadas que pode ser determinante para o sucesso das unidades, como descrito no trecho da entrevista: [...] “eu acredito que a coordenação/gestão de cada unidade para funcionar tem que participar, ou seja, estar a par daquilo que as organizações conveniadas precisam e quais são as duas demandas, e participar junto com as mesmas, facilitando com isso no momento de disponibilizar um voluntário para realizar seu trabalho nas organizações conveniadas” (E3).

O fator que foi unânime pelos gestores para que a unidade tenha um bom desempenho foi o planejamento. Apesar de se ter conhecimento que em organizações sem fins lucrativos é mais difícil trabalhar a gestão, consegue-se observar que a questão do planejamento é imprescindível para ela ter sucesso. Esse planejamento deve consistir dos objetivos da organização, e o que será desenvolvido para se alcançar esses objetivos, como também o planejamento financeiro e o planejamento de toda e qualquer ação que se pretenda realizar num período de tempo.

Esse planejamento dentro da Parceiros Voluntários acontece por intermédio de reuniões específicas de planejamento, onde participam os gestores das unidades e coordenação da Parceiros Voluntários. Essas reuniões são desenvolvidas com o intuito de trabalharem o planejamento anual da organização, após isso, os gestores voltam para as suas unidades e realizam ou adaptam esse planejamento a sua realidade. Planejar é uma maneira de pensar no futuro da organização, definindo o que fazer, como, quando e com que recursos (TENÓRIO, 2004).

Na questão seguinte, perguntou-se qual a importância do gestor para se alcançar melhores resultados na unidade. Todos os três entrevistados classificam seu papel como de extrema importância dentro da Parceiros Voluntários, porém, cada qual expõe essa importância da sua maneira. O E3 afirma que o gestor é um elo entre os voluntários cadastrados e as organizações sociais. Cabe a esse gestor realizar a apresentação desse voluntário para essa organização social, como também a apresentação dessa ONG para o voluntário, informando as principais atribuições de ambas as partes.

Além de ser o elo entre a OSC e os voluntários, conforme comentado por E3, os gestores necessitarão de uma boa comunicação, pois terão que repassar informações, tanto para voluntários, quanto para as organizações sociais, escolas, empresas e apoiadores.

O E1 ressalta a importância da capacidade de articulação do gestor da unidade com a comunidade onde está inserido, conforme descrito. [...] “O gestor precisa ser extremamente articulado, ele tem que ter essa articulação com toda a comunidade, desde o poder público, como empresas, pois tendo essa articulação e essa comunicação vai acabar facilitando que a unidade atinja suas metas e desenvolva tudo o que tem que desenvolver na comunidade” (E1).

Com isso, o E1 reitera a importância do gestor ter conhecimento daquilo que esteja acontecendo, tanto na prefeitura, no governo do estado, como em empresas.

A característica descrita pelos respondentes da pesquisa ao serem questionados sobre a importância do gestor para se atingir os melhores resultados, pode estar ligada diretamente ao processo de seleção, quando os gestores são contratados para exercerem a função de controlar as unidades.

Quando tratado e perguntado na entrevista, como ocorre o processo de seleção de colaboradores na unidade que funciona junto à Associação Comercial da cidade, para os três gestores entrevistados, é a Associação Comercial responsável pelo processo da contratação.

O E2 afirma que, além da presença da Associação Comercial nesse processo, em seu caso teve algo a mais. [...] “Eu encaminhei meu currículo, e aqui na época da minha contratação tinha um comitê de empresários, então fui entrevistada por esse comitê, de no caso 6 a 7 pessoas e tinha a participação do coordenador da rede da região da qual a unidade faz parte que acompanhou essa entrevista de emprego” (E2).

Em relação à participação da coordenação estadual da Parceiros Voluntários num processo de seleção de gestor, verifica-se que essa participação acontece quando é solicitado pela unidade ou pela Associação Comercial, quando a unidade funciona na sede da mesma.

O E3 também menciona em sua entrevista, a importância do perfil do gestor, tanto para a Parceiros como para a Associação Comercial. [...] “Quem fez essa contratação foi a Associação Comercial, e o perfil desse coordenador/gestor tem que estar de acordo com a ONG e com essa Associação Comercial que está realizando essa contratação, tendo que ter esse perfil de gestora, captadora, que saiba lidar com as pessoas, enfim Associação que tem essa habilidade de realizar essa contratação” (E3).

Esse gestor relacionou alguns fatores considerados importantes e necessários para assumir a vaga à qual está se candidatando. Um fator que chama a atenção, relacionado por E3, é que o gestor precisa saber lidar com as pessoas, porque o gestor da unidade precisa ter contato e estar em contato com vários tipos de pessoas, como empresários e jovens, que fazem parte ou pretendem participar do programa de jovens que a Parceiros mantém, os gestores ainda precisam manter contato com os candidatos a voluntários e os atuais voluntários.

Em se tratando da importância do gestor da unidade, conclui-se que o mesmo possui sua devida importância, pois ele é o elo entre a Parceiros Voluntários e as organizações sociais, as escolas das cidades, as empresas, os empresários, que também são possíveis mantenedores da ONG. Esses gestores serão o elo com as próprias associações comerciais. Tenório (2003) afirma que gerenciar é orientar a dinâmica de uma organização. Definido pelos próprios gestores como sendo o elo dentro da Parceiros, eles terão também o papel de orientar a dinâmica dentro da ONG, para que siga o caminho considerado ideal pelas pessoas que trabalham na sua gestão.

Quando perguntado aos gestores de como essa relação com as Associações Comerciais contribui para o desempenho das unidades, foram mencionados alguns fatores como o apoio, o incentivo e a credibilidade das Associações Comerciais. Esses são alguns dos fatores considerados fundamentais da relação entre as gestões e as unidades da Parceiros Voluntários, que acabam melhorando o desempenho das unidades, conforme trecho da entrevista de E1: [...] “quando eu saio para a rua para desenvolver meu trabalho, eu não levo só a Parceiros Voluntários, levo o nome da Associação Comercial junto comigo, até porque lá fora as pessoas automaticamente associam uma coisa a outra” (E1).

Com esse trecho do E1, observa-se que a relação da Parceiros Voluntários com a Associação Comercial da cidade não se limita apenas na cedência de uma sala por parte da ACI para a Parceiros Voluntários, também no momento de apresentação de uma ou outra entidade para a comunidade de um modo geral, como a parceria de desenvolverem trabalhos em conjunto no momento de colocarem esse trabalho em prática.

A relação da ONG com a Associação Comercial aparece em um dos trechos. [...] “a relação é total, que na minha cidade hoje não consigo ver a unidade da Parceiros Voluntários funcionando sem o apoio da Associação Comercial do município” (E2).

Os gestores, ao serem questionados se existem outros fatores relacionados ao desempenho de uma unidade, elencaram a troca de informações entre os colegas gestores, como também o envolvimento por parte dos mantenedores. O E2 mencionou somente a importância da participação e envolvimento dos mantenedores das unidades. Este fator se torna extremamente necessário, inclusive para que o mantenedor de toda e qualquer ação que a sua unidade desenvolveu durante o respectivo período. Já o E2 mencionou também como fator para melhorar o desempenho das unidades, os encontros entre gestores de unidades próximas, ou da mesma região, ou ainda de regiões próximas, conforme o trecho que segue: [...] “somos entre seis coordenadoras em nossa região, e eu considero como um dos fatores positivos para melhorar o desempenho é essa união entre essas coordenadoras, pois

mensalmente temos um encontro onde discutimos as nossas ações e planejamos as nossas ações em conjunto, e onde trocamos ideias e figurinhas, e buscamos esse conhecimento, afinal de contas não sabemos de tudo”.

Com essa declaração, observa-se que um dos fatores, além dos mencionados, que pode melhorar o desempenho é a união de um grupo ou de uma região de gestores que mantêm o hábito de se encontrar, realizar reuniões para trocar ideias e buscar o planejamento de ações que adaptadas podem ser realizadas em todas as cidades que os gestores auxiliam no planejamento. Esses encontros não se limitam a somente elaboração de projetos, mas também ações de como captar novos voluntários para unidades. Em uma cidade, o resultado pode estar sendo melhor do que em outra e isso não impede o gestor de passar informações para seus demais colegas, para que nas outras cidades se tenha esse mesmo sucesso.

Com a realização das entrevistas em profundidade, pôde-se comprovar a importância do capital social do gestor de unidades de organizações não governamentais, isto através de fatores como a articulação, que ele deve possuir no momento de buscar novas parcerias para a sua unidade. O mesmo acontece com o fator de comunicação. Como o gestor está trabalhando com vários tipos de pessoas, deverá constantemente melhorar sua comunicação.

Em relação à gestão, pode-se afirmar que esta também possui uma importância muito grande para as unidades, aqui mencionado principalmente pelo fator do planejamento. Um fator que ficou bem claro por parte dos gestores das unidades, todos atribuem o sucesso das unidades ao planejamento realizado.

Com a realização de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, afirma-se que para medir o desempenho das unidades existem diferentes maneiras, o que aconteceu no respectivo estudo. Na etapa quantitativa para medir o desempenho das unidades, foram usados para tal, onde os respondentes da pesquisa somente informaram números que representavam ou não a evolução das unidades, conforme Apêndice A.

Já na etapa qualitativa foram perguntados aos respondentes através da entrevista, conforme Apêndice B a importância e os fatores responsáveis para que as unidades alcancem um bom resultado. Nessa etapa os gestores mencionaram situações como a transparência dos gestores, a união do gestor com a sua equipe e a troca de informações entre gestores de diferentes unidades. Fatores esses que influenciam para que as unidades obtenham um melhor resultado.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Nesta seção do estudo, realiza-se a discussão dos resultados e suas implicações para os estudos organizacionais e a gestão de ONGs.

Nahapiet e Ghoshal (1998) destacam que o capital social possui atributos e que essas características podem ser subdivididas em três dimensões distintas, que, embora sejam abordadas analiticamente de forma separada, possuem grande conexão: Dimensão estrutural, Dimensão relacional e Dimensão cognitiva. Os resultados da pesquisa evidenciaram elementos de capital social similares aos encontrados no estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998). Ressalta-se, porém, que no presente estudo, devido ao fato de algumas variáveis poderem se enquadrar em mais de um componente ou dimensão, os mesmos foram renomeados, sendo denominados de Dimensão confiança, Dimensão proximidade e Dimensão de relacionamento.

Na análise do capital social dos gestores, verificou-se que os mesmos possuem um alto capital social. Esse capital social se sobressaiu nas Dimensões de confiança e na Dimensão de relacionamento. Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmaram, através de seu estudo, que a confiança é a crença de que o resultado das ações de um indivíduo será adequado no ponto de vista de outro indivíduo.

Em relação à Dimensão de relacionamento, os autores Nahapiet e Ghoshal (1998) acreditam que a mesma reporta-se aos recursos que são providos por representações, interpretações e sistemas de significados. Afirmam ainda que esta dimensão representa recursos estabelecidos, compartilhamento de significados entre membros da rede. Apesar de se verificar no presente estudo o alto grau de capital social dos gestores, acredita-se que é imprescindível que a Parceiros Voluntários estimule seus gestores a desenvolver o capital social. Esse estímulo deve acontecer em todas as dimensões geradas e apresentadas neste estudo.

Na Dimensão de relacionamento, também é conveniente, por parte da Parceiros Voluntários, desenvolver maneiras de incentivo. Nesse caso especificamente em participarem de outros grupos ou organizações locais. O fato de frequentar esses grupos ou locais dentro da comunidade também faz com que os gestores desenvolvam mais o seu capital social da Dimensão de relacionamento.

Com o objetivo de fazer com que os gestores desenvolvam mais seu capital social, a Parceiros Voluntários poderia estimular esses gestores para que interajam com a comunidade na qual a unidade está inserida. Esse interagir poderia ser feito através de reuniões mensais

com os voluntários da sua unidade, ou simplesmente com mais visitas às OSCs, que desenvolveriam um trabalho voluntário no dia dessas visitas, conseguindo com isso uma maior proximidade com as pessoas, e aumentar a sua rede de contatos, facilitando o apoio no momento de uma tomada de decisão. Isso está de acordo com Granovetter (1973), que fala sobre a importância dos contatos da rede de relações de um indivíduo na busca de seus objetivos.

É o que acontece em relação ao capital social, que, para Borges (2009), se o mesmo não é algo que pertença exclusivamente a uma pessoa, ele é chamado de capital social individual, pois acaba dependendo da relação com o outro, além de que os estudos que tratam dessa perspectiva acabam se interessando nessas relações dos indivíduos como atores e nos recursos sociais que nela são encontrados, reforçando com isso a necessidade dos gestores estarem investindo nessas relações para desenvolverem seu capital social.

O papel da ONG Parceiros Voluntários é o de incentivar os seus gestores a desenvolverem um maior grau de capital social, porém, isso deve partir do próprio gestor, que deve entender a importância desse capital social para desenvolver seu trabalho.

Em relação ao nível de utilização de ferramentas de gestão pelas unidades da Parceiros Voluntários, observou-se que após a conclusão das análises desenvolvidas durante o estudo, foram relacionados três componentes, que foram nomeados como planejamento e comunicação, avaliação, formalização e capacitação.

O componente de planejamento consiste em variáveis relacionadas ao processo de tomada de decisão, se é realizado planejamento de todas as ações realizadas durante o ano e se os voluntários conhecem as metas da sua unidade. Com todas essas variáveis, verifica-se que numa gestão, tanto de empresas privadas e públicas, assim como as organizações sem fins lucrativos, o planejamento é o primeiro fator para que a organização tenha sucesso no seu objetivo. Além de ser o primeiro fator, pode ser considerado também um dos mais importantes. “O planejamento é a ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingí-los ao longo de um período de tempo determinado” (TENÓRIO, 2003, p. 24).

Na Parceiros Voluntários, como mostrado nas pesquisas quanti e quali, o planejamento é um fator que aparece com destaque. Esse planejamento acontece em duas etapas, sendo que o primeiro deles é através de reuniões de planejamento envolvendo toda a ONG, que é realizado juntamente com os gestores, e o segundo também acontece através de reuniões, mas acontece de uma maneira específica em cada unidade. Conforme Tenório (2003), para que a

organização tenha sucesso, é necessário definir aonde se quer chegar, e a maneira de como fazer isso.

Outro componente encontrado no constructo da gestão é a avaliação, que deve ser sempre aplicada após a realização de uma ação planejada para verificar se a empresa ou a ONG está no caminho que havia planejado. Essa dimensão também possui grande importância para os gestores, pois, realizando essa avaliação das atividades, estarão verificando se a sua unidade está conseguindo atingir seus objetivos.

De um modo geral, em se tratando da utilização de ferramentas de gestão, pode-se observar no estudo, que a coordenação estadual da Parceiros Voluntários tem isso bem claro, mostrando e ofertando às unidades a possibilidade das mesmas usarem ferramentas de gestão que possam auxiliar para que essas unidades melhorem o seu desempenho. Conforme Mello (2008), à medida que as ONGs vão se desenvolvendo, os seus processos de gestão também devem ser aperfeiçoados e os indicadores de desempenho mostram-se úteis como ferramenta de auxílio para uma tomada de decisão. Como atualmente não existem diferenças no uso de práticas de gestão em unidades de Categoria III, para unidades de Categoria I e Categoria II, a Parceiros Voluntários poderia desenvolver através de parcerias um *software* de gestão específico para ONGs.

Ressalta-se que, para ter sucesso nessa ação, a coordenação estadual poderá convocar todos os gestores ou designar uma comissão para desenvolver um produto em conjunto, facilitando com isso o uso. Com esse produto, a Parceiros Voluntários poderia também fazer uma análise de cada unidade por categoria. Assim, poderia desenvolver ações específicas para cada unidade, conforme a necessidade de cada uma, podendo exigir das mesmas um resultado de acordo com sua estrutura.

Com a criação desta ferramenta de gestão, que ampliaria as práticas na ONG de uma maneira geral, além dos fatores elencados, dar-se-ia uma maior fidelização das informações de cada unidade, estando todas essas informações em apenas um local, evitando assim a criação de planilhas paralelas, que pode acarretar em desencontro de informações. Outro fator determinante para uma ONG obter sucesso com suas práticas de gestão acontece com o fato de estipular com toda a clareza os indicadores de desempenho das unidades, para que todos os gestores consigam trabalhar de uma maneira uniforme.

Em relação à gestão das unidades, afirma-se que não foram encontradas diferenças significativas de adoção de técnicas de gestão entre as unidades da Categoria III em relação às unidades da Categoria I. Pelo fato das unidades de Categoria III estarem localizadas nas cidades maiores e, conseqüentemente, possuírem uma estrutura maior e melhor em relação às

demais unidades, esperava-se que essas diferenças fossem mais significativas. Com base nessas informações, acredita-se que a Parceiros Voluntários poderá dar uma maior atenção às unidades da Categoria I. Ao disponibilizar uma maior atenção para unidades desta categoria, a Parceiros Voluntários conseguirá analisar através do seu planejamento, ações de melhoria específicas para esse tipo de categoria, fazendo com que elas atinjam resultados iguais e ou até maiores em relação às unidades das demais categorias.

Essa atenção especial pode iniciar através de uma conversa informal com o gestor da unidade, ou com o gestor da Associação Comercial, caso essa unidade funcione no mesmo local. Além dessa conversa inicial entre as partes interessadas, podem ser incluídos representantes de outras entidades do município, procurando com isso atingir um maior número de pessoas beneficiadas com projetos específicos. Após a conversa inicial, todas as partes envolvidas deverão analisar as principais demandas e, conseqüentemente, as responsabilidades de cada entidade para realizarem ações específicas dentro da comunidade, atingindo um melhor resultado em âmbito geral. Ao atingir esse melhor resultado, acredita-se que todos sairão ganhando, principalmente a comunidade na qual a unidade da ONG está inserida. Tanto as unidades da Categoria III, como as da Categoria II devem continuar sendo cobradas para atingirem seus resultados no contexto geral.

Em relação ao objetivo de mensurar o desempenho das unidades, foi realizada análise somente com indicadores não financeiros, conforme fatores relacionados por Carvalho (2007) em seu estudo sobre indicadores de desempenho de ONGs. Pelos resultados da pesquisa, mesmo que a grande maioria dos respondentes da pesquisa afirmou que as suas unidades terem tido um crescimento no seu desempenho, observou-se que alguns indicadores mesmo sendo não financeiros deveriam ser específicos, o que facilitaria o trabalho da Matriz da Parceiros Voluntários no momento de medir o trabalho das suas unidades. Um exemplo desse caso pode ser considerado o indicador “número de voluntários”. A unidade pode ter no seu cadastro 1000 voluntários, mas desses 1000 voluntários, ela pode ter somente 50 voluntários ativos. O ideal seria criar uma regra específica para cada indicador, facilitando com isso o trabalho de todas as partes envolvidas.

Assim como a ONG deveria ser mais específica em alguns indicadores, a Parceiros Voluntários poderia criar alguns indicadores de desempenho financeiros para com isso fazer uma relação com os projetos que estão sendo criados e colocados em prática, se os recursos podem fazer a diferença nesse caso. Com os atuais indicadores, os resultados da pesquisa mostram que de acordo com os 30 respondentes, em mais de 80% houve crescimento nos resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a gestão e o capital social dos gestores das unidades de uma organização de voluntariado e o desempenho dessas unidades.

Por meio de um estudo em duas etapas – quantitativa e qualitativa – conclui-se que os gestores das unidades pesquisadas possuem um alto capital social, principalmente nas Dimensões de confiança e relacionamento. Esse capital social facilita para os gestores a busca de novos voluntários e as parcerias com as Organizações da Sociedade Civil, criando um espaço para que esses voluntários possam exercer seu voluntariado.

Em relação às técnicas de gestão utilizadas pelos gestores, também se chegou à conclusão de que existe nas unidades uma alta adoção de técnicas de gestão, ou seja, elas utilizam-se de ferramentas de gestão para realizarem seu trabalho. Nesta etapa do estudo, esses gestores se sobressaíram nas Dimensões de planejamento e comunicação, como na Dimensão de formalização e capacitação. Isto não quer dizer que na Dimensão de avaliação não se encontrou um alto índice de adoção de técnicas de gestão, apenas com menor diferença em relação aos índices de média gestão e baixa gestão que nas demais.

Já em relação ao desempenho das unidades, observou-se em relação aos voluntários cadastrados, que duas unidades tiveram um acréscimo de mais de 20% do final de 2011 em relação ao final de 2010. Duas unidades tiveram um acréscimo de 15% a 20%. Dos respondentes da pesquisa, 26 unidades cresceram em relação ao seu número de voluntários de 2010 para 2011 de 0% a 15%. Quando analisada a questão dos demais indicadores como número de empresas engajadas, número de escolas engajadas, número de OSCs engajadas, as unidades participantes da pesquisa tiveram melhor desempenho ao final de 2011 do que em 2010. Mesmo encontrando um alto capital social dos gestores, como uma alta gestão nas unidades da Parceiros Voluntários, não se conseguiu encontrar uma relação entre o capital social dos gestores com a gestão das unidades.

Como principais contribuições, este estudo pode mostrar à Parceiros Voluntários fatores que podem ser utilizados para potencializar o desempenho das unidades, e conseqüentemente, potencializar o desempenho da ONG como um todo. Além disso, pode-se mostrar também para a Parceiros Voluntários a importância de trabalhar com seus gestores, para que os mesmos procurem desenvolver o seu capital social, e que este capital social possa ser um diferencial nos resultados de cada unidade.

6.1 Limitações da pesquisa

Com o propósito de que se incentive a realização de novos estudos na área, assim como em novas áreas de estudo, é primordial que se elenque as limitações do estudo. Ao pesquisar uma ONG, o estudo contou com algumas características de ordem prática, no que se referiu, principalmente por parte dos gestores, na dificuldade da devolução do instrumento de pesquisa. Foram encaminhados 51 questionários, retornando 30 questionários respondidos. Houve certa desconfiança por parte dos gestores com relação a liberar informações pertinentes à unidade que está sob sua responsabilidade. Outra limitação do estudo é a dificuldade que se encontra na mensuração do capital social, principalmente na etapa quantitativa.

Além dos fatores mencionados, pode-se citar a rotatividade dos gestores em algumas unidades. Essa rotatividade contribui para a dificuldade de se conseguir informações pertinentes às unidades.

6.2 Sugestões para estudos futuros

O presente estudo não procurou esgotar a temática da gestão de unidades da Parceiros Voluntários e do capital social dos gestores, bem como sua influência nos resultados das unidades. A partir da pesquisa realizada, identificou-se um conjunto de oportunidades para estudos futuros em relação às organizações sem fins lucrativos, mesmo no âmbito da própria Parceiros Voluntários.

Sugere-se, por exemplo, a elaboração de estudos específicos em unidades da Parceiros Voluntários que estão vinculadas às ACIs, e unidades da Parceiros Voluntários que não possuem esse vínculo, e realizar um comparativo, principalmente em questões organizacionais, para identificar modelos de gestão aplicados por ambas. Também é pertinente realizar estudos comparativos entre organizações sem fins lucrativos e empresas privadas, para compreender os diferentes papéis do capital social em organizações diversas. Embora este estudo tenha tido foco nos gestores das unidades, é importante realizar estudos futuros que incluam também os voluntários, procurando compreender o que a gestão das unidades pode fazer para gerar resultados mais efetivos.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B. de. *Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não-governamentais do Estado de São Paulo*. 2004. 184 f. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- BARBOZA, C. A. C. B. *Uma proposta de Indicadores Financeiros e Social para a decisão de investimentos em projetos de Organizações de Terceiro Setor*. 2002. 122 f. Monografia–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- BENDER, S. M. *Capital Social e desenvolvimento em São Leopoldo, RS, Brasil*. 2007. 152 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado)–Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2007.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, John G. (Coord.). *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood Press, 1986. p. 241-258.
- BORGES, C. *Como o capital social do empreendedor pode influenciar o processo de criação de uma empresa tecnológica?* Santiago de Cali: Universidade Icesi, 2009.
- BRONFMAN, C.; SOLOMON, J. *ONGs devem ser tocadas como Empresas?* 2011. Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br>>. Acesso em: 08 out. 2011.
- BURT, R. *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- CABREIRA, Z. *Capital social como fator de sustentabilidade aos programas de desenvolvimento local, reflexões sobre uma prática: a experiência do Sebrae em Lagoa dos Três Cantos*. 120 f. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- CARVALHO, J. R. M. de. *Medição de Desempenho empresarial: um estudo nas organizações do setor salineiro no Estado do Rio Grande do Norte*. 2007. 103 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)–Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2007.
- CHIAVENATTO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.
- COLEMAN, J. *The Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- DOMENEGHETTI, A. M. *Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos*. 2 ed. São Paulo: Esfera, 2001.
- DREYER, L.; JOHANNPETER, M. E. P. *O quinto poder: consciência social de uma nação*. Porto Alegre: L&PM, 2008.

DRUCKER, P. F. *Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FACCIN, K.; GENARI, D.; MACKE, J. Capital Social: recurso facilitador da inovação na gestão. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v 7, p. 206-223, 2010.

FACHIN, O. *Fundamentos de Metodologia*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FALCONER, A. P. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do Papel das Organizações sem fins lucrativos e do seu campo de Gestão*. 1999. Disponível em: <http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2013.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração USP*, São Paulo, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar 1998.

FUKUYAMA, F. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GENARI, D. *Mensuração do Capital Social e comprometimento nas indústrias vitivinícolas do Vale dos Vinhedos associadas à Aprovale e Aprobelo: uma abordagem organizacional*. 2010. 137f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA Curso de Mestrado em Administração)–Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, may 1973.

GROOTAERT, C. et al. *Questionário integrado para medir capital social: Banco Mundial: grupo temático sobre capital social*. 2003. Disponível em: <http://poverty.worldbank.org/files/14753_qi-mcs.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2011.

HAIR, J. J. R. et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUDSON, M. *Administrando Organizações do Terceiro Setor: desafio de Administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.

JACOBI, P. R. et al. Capital social e desempenho institucional. In: JACOBI, P. R.; FERREIRA, L. C. (Org.). *Diálogos em ambiente e sociedade no Brasil*. São Paulo: ANPPAS, 2006. p. 303-327.

LANDIM, L. *Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

LIN, N. Building a network theory of social capital. In: LIN, N.; COOK, C.; BURT, R. S. *Social capital: theory and research*. New York: Aldine de Gruyter, 2001. p. 3-30.

LOPES, J. F. B. *Gestão de Organizações do terceiro Setor em São José dos Campos*. 2006. 161 f. Dissertação (Gestão de Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração – ECA, da Universidade de Taubaté)–Universidade de Taubaté, Taubaté, 2006.

- MAGALHÃES, D. *A força do voluntariado*. 2004. Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/Componentes/textos/TextosVPF.asp?txTx=38&iRnd=0,81449%D8#4>>. Acesso em 30 jun. 2011.
- MELLO, A. C. C. *Indicadores de desempenho como instrumentos de gestão das entidades do terceiro setor: um estudo das Organizações da Sociedade Civil de interesse Público do Estado da Paraíba*. 2008. 99f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)-Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.
- MONASTÉRIO, L. M. *Capital social e a Região Sul do Rio Grande do Sul*. 2002. Tese—Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2002.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, p. 242-266, 1998.
- PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. 2011. Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/>>. Acesso em: 08 abr. 2011.
- PARENTE, J. M. O terceiro setor no Brasil: um novo panorama no cenário nacional. *Revista de Educação*, Valinhos, n. 12, p. 119-135, ago. 2008.
- PEREIRA, J. C. R. *Análise de dados qualitativos Estratégias metodológicas para ciências da saúde, humanas e sociais*. 3 ed. São Paulo: Edusp, 2004.
- PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália Moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- SARATA, J. A. R.; MACKE, J. Fatores explicativos do capital social em uma cidade da Serra Gaúcha: a percepção dos estudantes de administração. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007. p. 1-16.
- SCHMIDT, J. P. Os jovens e a construção do capital social no Brasil. In: KEIL, I. M.; BAQUERO, M. *Democracia, juventude e capital social no Brasil*. Porto Alegre: EdUFRGS, 2004. p. 147-179.
- SEHNEM, A.; MACKE, J. Avaliação do capital social no ambiente universitário: uma experiência no Extremo-Oeste catarinense. *Roteiro*, Joaçaba, v. 36, n. 1, p. 81-104, jan./jun. 2011.
- TENÓRIO, F. G. *Gestão de ONGs: principais Funções Gerenciais*. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- THE WORLD BANK. Desenvolvido por The World Bank Group. c2013. Apresenta informações gerais sobre Banco Mundial. Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>. Acesso em: 08 mar. 2013.

TODERO, S. A. *Capital Social e o desenvolvimento de competências coletivas: um estudo de caso em duas empresas metalúrgicas*. 2011. 157f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA Curso de Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011.

UPHOFF, N. *Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation*. 2000. Disponível em: <http://www.exclusion.net/images/pdf/778_ratur_uphoff.pdf>. Acesso em: 14 out. 2012

WEGNER, D. *Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento*. 2005. 196f. Dissertação (Mestrado em Administração – Programa de Pós Graduação em Administração)–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

APÊNDICE A – Questionário



Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)
Mestrado Profissional em Administração



Prezado Gestor

O presente questionário integra a pesquisa do aluno Marciano Bruch para a elaboração da dissertação no Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). O estudo tem como objetivo analisar a Parceiros Voluntários e gerar contribuições para melhoria das atividades da ONG.

O questionário é anônimo e as respostas de todos os participantes serão analisadas em conjunto. Sua contribuição é fundamental para alcançar esse objetivo. Desde já agradeço a sua participação.

Atenciosamente.

Aluno: Marciano Bruch

Orientador: Dr. Douglas Wegner

Dados Gerais da Unidade

1. Cidade:

2. Há quanto tempo a unidade da Parceiros Voluntários funciona na cidade? _____
anos e _____ meses.

3. Como você se tornou parte desta ONG, no cargo que ocupa?

() Convite

() Processo Seletivo

() Outro. Especificar. _____

4. Há quanto tempo você desenvolve a função de gestor na ONG?

_____ anos e _____ meses.

5. Quantas horas por semana você dedica à Parceiros Voluntários?

6. A unidade da Parceiros Voluntários está vinculada à Associação Comercial e Industrial (ACI)?

() Sim () Não

Capital Social

Marque na escala de 1 a 5 em que medida você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas, sendo que 1 representa “discordo totalmente” e 5 representa “concordo totalmente”



7. Os voluntários cadastrados na unidade têm valores pessoais parecidos com os meus.	1	2	3	4	5
8. Tenho uma relação próxima com pessoas chave nesta cidade (líderes comunitários, empresariais, representantes políticos)	1	2	3	4	5
9. Quando preciso de informações para tomar uma decisão profissional ou pessoal, posso acionar meus contatos.	1	2	3	4	5
10. Nos finais de semana tenho o hábito de me encontrar com pessoas que não sejam da minha casa.	1	2	3	4	5
11. Tenho o hábito de visitar meus vizinhos.	1	2	3	4	5
12. Quando vou às compras nas redondezas, é comum encontrar amigos ou conhecidos.	1	2	3	4	5
13. Sou um membro ativo de grupos ou organizações locais (Ex. Grupo de Dança, Lions, clubes de esporte, comunidade, etc).	1	2	3	4	5
14. A maior parte das pessoas desta cidade é honesta e merece confiança.	1	2	3	4	5
15. Em geral, a maior parte das pessoas desta cidade estará pronta para ajudar seus conhecidos, caso precise.	1	2	3	4	5
16. De uma maneira geral, acredito que se pode confiar nas pessoas.	1	2	3	4	5
17. Recebo o apoio necessário da coordenação da Parceiros Voluntários para realizar o meu trabalho na unidade.	1	2	3	4	5
18. Os empresários com os quais tenho contato têm valores pessoais parecidos com os meus.	1	2	3	4	5
19. Posso relações próximas com a maioria dos empresários associados à ACI.	1	2	3	4	5
20. Além das relações profissionais, tenho relações de amizade ou relações sociais próximas com esses empresários.	1	2	3	4	5

Quantos amigos próximos você diria que tem hoje? Essas pessoas são aquelas com quem sente a vontade, para conversar a respeito de assuntos particulares, ou chamar quando precisa de ajuda.

1 2 3 4 5 ou mais

21. Com que frequência você participou de algum evento da comunidade local nos últimos seis meses (ex. festa de igreja, eventos de escola, etc.)

Nunca Raramente Com pouca frequência Frequentemente Muito Frequentemente

22. Com que frequência você utiliza redes sociais para se manter conectado com meus contatos e pessoas próximas.

Nunca Raramente Com pouca frequência Frequentemente
 Muito Frequentemente

23. Na última semana, quantos contatos telefônicos ou por e-mail você teve com seus amigos?

Nenhum Até 5 De 6 a 10 De 11 a 20 Mais de 20

24. Com quantas pessoas você conversou ontem?

Nenhum Até 5 De 6 a 10 De 11 a 20 Mais de 20

25. Suponha que ocorresse uma fatalidade em sua comunidade, como um acidente ou um desastre natural. Qual a probabilidade de você elaborar uma “força tarefa” para ajudar.

Muito improvável
 Relativamente improvável
 Nem provável e nem improvável
 Relativamente provável
 Muito provável

26. Como você classificaria o espírito participativo das pessoas da sua região?

Muito Fraco Fraco Médio Forte Muito Forte

27. Agora eu quero perguntar a você o quanto você confia em diferentes tipos de pessoas. Numa escala de 1 a 5, onde 1 quer dizer “confio muito pouco” e 5 quer dizer “confio totalmente”, quanto você confia nas pessoas em cada categoria.

	1 – Confio muito pouco 2 – Confio pouco 3 – Nem muito e nem pouco 4 – Confio muito 5 – Confio totalmente
Membros do governo local	
Membros do governo estadual	
Entidades do 3º Setor do município	
Vizinhos	
Membros do empresariado local	

Desempenho

As perguntas a seguir dizem respeito à sua unidade da Parceiros Voluntários.

28. Qual o número de voluntários engajados na unidade no final de 2010?
E no final de 2011?
29. Qual o número de empresas engajadas na unidade no final de 2010?
E no final de 2011?
30. Quantas escolas estavam inscritas na sua unidade no final de 2010?
E no final de 2011?
31. Qual o número de OSC conveniadas no final de 2010?
E no final de 2011?
32. Qual o número de apoiadores de projetos na sua unidade no final de 2010?
E no final de 2011?
33. Quanto aos recursos financeiros investidos em projetos na sua unidade, na comparação de 2011 com o ano de 2010?
- () Não houve aumento de recursos financeiros investidos
() Houve aumento de até 5%
() Houve aumento de até 10%
() Houve aumento de até 20%
() Houve aumento de até 30%

34. De maneira geral, qual o seu grau de satisfação com os resultados que a unidade da Parceiros Voluntários está alcançando no seu município?
 Muito Insatisfeito Pouco insatisfeito Nem insatisfeito e nem satisfeito Pouco satisfeito Muito satisfeito

Gestão

35. Existem reuniões de avaliação de desempenho da unidade junto à Parceiros Voluntários?
 Nunca Raramente Pouco Frequentemente Frequentemente Muito Frequentemente
36. Você é avaliado individualmente pelos resultados alcançados em suas metas na unidade da Parceiros Voluntários?
 Nunca Raramente Pouco Frequentemente Frequentemente Muito Frequentemente

As próximas questões dizem respeito a Gestão de sua unidade. Marque na escala de 1 a 5 em que medida você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas, sendo que o 1 representa “discordo totalmente” e 5 representa “concordo totalmente”



37. Recebo o apoio necessário da ACI para realizar meu trabalho na Parceiros Voluntários.	1	2	3	4	5
38. A minha unidade possui metas definidas e formalizadas para orientar as atividades.	1	2	3	4	5
39. Eu estou envolvido diretamente na elaboração das metas	1	2	3	4	5
40. Os voluntários conhecem as metas da minha unidade	1	2	3	4	5
41. Realizo um planejamento de todas as ações que serão realizadas no ano.	1	2	3	4	5
42. Ao final de cada ação realizamos uma avaliação dos resultados alcançados.	1	2	3	4	5
43. Quando os objetivos não são alcançados é realizado um novo plano de ação para alcança-los.	1	2	3	4	5
44. Toda e qualquer ação realizada na unidade é detalhadamente planejada.	1	2	3	4	5
45. Como gestor tenho autonomia para tomar decisões sobre estratégias e ações na unidade da Parceiros Voluntários	1	2	3	4	5
46. A Parceiros Voluntários oportuniza cursos e treinamentos para me qualificar como gestor da unidade.	1	2	3	4	5

47. Na sua opinião, que fatores **facilitam** o trabalho da Parceiros Voluntários no seu município?

48. Na sua opinião, quais os fatores que **dificultam** o trabalho da Parceiros Voluntários no seu município?

49. Que **conhecimentos e habilidades**, além dos que você possui, considera importante desenvolver para conseguir desempenhar melhor seu trabalho como coordenador da Parceiros Voluntários?

Aspectos Gerais

50. Qual o seu grau de Instrução.

- () Ensino Fundamental Completo
 () Ensino Médio Completo
 () Graduação Incompleta
 () Graduação Completa
 () Pós Graduação

51. Sexo.

- () Masculino () Feminino

52. Sua idade:

- () menos de 25 anos () 25 a 35 anos () 35 a 45 anos () 45 a 55 anos
 () mais de 55 anos

53. Há quanto tempo você mora nesta cidade: _____ Anos

Obrigado pela colaboração!

APÊNDICE B – Entrevista com os Gestores

Questões a serem usadas nas Entrevistas da Dissertação.

1. Em sua opinião quais são os fatores que fazem com que uma unidade da Parceiros Voluntários tenha um bom desempenho?
2. Qual a importância do papel do gestor da unidade para que a unidade alcance bons resultados?
3. Como ocorre a seleção dos gestores das unidades e qual a participação da coordenação da Parceiros Voluntários nessa seleção?
4. Qual o perfil esperado de um gestor de unidade em termos de contatos e relacionamentos na comunidade na qual está inserida?
5. Como o relacionamento do gestor da unidade na comunidade em que ele atua influencia o resultado dessa unidade?
6. Como a relação da Parceiros Voluntários com as ACIs contribui para o desempenho das unidades?
7. A Parceiros Voluntários realiza alguma capacitação para os gestores que estão iniciando esse trabalho nas unidades? Se sim, como acontece essa capacitação? E se não, por que?
8. Quais são as ferramentas de gestão usadas pela Parceiros Voluntários para planejar, organizar e controlar a gestão das unidades?
9. Como ocorre a avaliação do desempenho dos gestores das unidades?
10. Com relação a qualificação/capacitação dos gestores, em sua opinião, quais as ações que deveriam ser realizadas para melhorar o desempenho dos gestores das unidades?
11. Em sua opinião, há outros fatores relacionados ao melhor desempenho de uma unidade da Parceiros Voluntários?