

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL DOUTORADO**

**ROSANA DA ROSA PORTELLA TONDOLO**

**DESENVOLVIMENTO DE CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL EM UM  
PROJETO INTERORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR**

**SÃO LEOPOLDO**

**2014**

ROSANA DA ROSA PORTELLA TONDOLO

DESENVOLVIMENTO DE CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL EM UM PROJETO  
INTERORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR

Tese apresentada como requisito parcial para a  
obtenção do título de Doutor, pelo Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS

Área de concentração: Organizações e  
Competitividade.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Cristina  
Bitencourt

SÃO LEOPOLDO

2014

ROSANA DA ROSA PORTELLA TONDOLO

**DESENVOLVIMENTO DE CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL EM UM  
PROJETO INTERORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR**

Tese apresentada como requisito parcial para a  
obtenção do título de Doutor, pelo Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS

Aprovado em 17 /03 / 2014

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Luciano Barin Cruz – HEC Montreal

---

Prof. Dr. Guilherme Luís Roehe Vaccaro – UNISINOS

---

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore – UNISINOS

---

Prof. Dr. Rafael Teixeira – UNISINOS

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Cristina Bitencourt (Orientadora)

Visto e permitida a impressão  
São Leopoldo,

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Cristina Bitencourt  
Coordenadora PPG em Administração

Dedico esta tese a todos que ousaram, não mediram esforços e romperam limites para conquistar seus sonhos.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste processo de doutoramento contou com a colaboração de algumas pessoas e instituições, às quais gostaria de deixar registrado o meu profundo e singelo agradecimento.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos, por terem colaborado de forma efetiva nessa trajetória.

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos, em especial à Ana Zilles, pois me auxiliou em todos os momentos em que precisei.

À professora Dra. Claudia Cristina Bitencourt, por seus ensinamentos, amizade e cumplicidade desenvolvidas nesse período.

Aos professores Maria Emilia Camargo e Leonardo Secchi, por gentilmente participarem da etapa de validação do instrumento de coleta quantitativo, e Guilherme Vaccaro e Débora de Azevedo por me auxiliarem na etapa quantitativa deste estudo.

À amiga Clair Puffal meu infinito agradecimento por sua ajuda na coleta dos dados quantitativos.

Às amigas Marta Motta, Gabriela Zanandrea, Raquel Prusch e Junia Olbermann, que auxiliaram no processo de transcrição das entrevistas.

À Parceiros Voluntários, especialmente à Claudia Remião Franciosi, Mari Lucia Larroza, Rita Vargas e Maria Elena Johanpeter, por contribuírem de forma tão efetiva e acima de tudo por acreditarem nessa proposta de estudo.

Às organizações participantes da pesquisa, às quais aceitaram participar dessa pesquisa e gentilmente me receberam e abriram informações tão específicas das suas organizações.

Especialmente ao meu esposo Vilmar, pelo suporte e incentivo que me deu durante todo esse período, sendo companheiro durante todos os meus momentos de angústia.

À minha filhinha Sophia, que acompanhou o final deste processo de doutoramento e me trouxe tranquilidade e serenidade para conclusão da tese.

Aos meus pais, Ozy (*in memoriam*) e Deloir, que sempre primaram e incentivaram a educação de suas filhas.

À minha família e amigos que muitas vezes precisaram compreender meus momentos de ausência e distância.

## RESUMO

O objetivo principal desta tese é compreender como o capital social organizacional é desenvolvido em um projeto interorganizacional realizado no Terceiro Setor. O Terceiro Setor se desenvolveu a partir da necessidade social, uma vez que o setor público não atende as necessidades da população. Assim, as organizações que compõem este setor surgiram com o propósito de buscar alternativas aos mais diversos problemas sociais. Por apresentar uma lógica distinta, uma vez que são organizações privadas que prestam serviços públicos, este setor apresenta peculiaridades, principalmente no que tange à gestão. A fim de colaborar para a compreensão deste setor, foi investigado um projeto interorganizacional composto por 100 atores oriundos dos três setores, e gerenciado por uma organização não governamental. Esta pesquisa utilizou o capital social organizacional (CSO) como lente teórica e o terceiro setor como contexto. Nesse sentido, este estudo compreende o CSO como um beneficiador, tanto no acesso ao recurso externo como no desenvolvimento de processos internos, sendo considerado um importante componente na formação, contratação e gestão de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos. Para a realização deste estudo de caso único foram adotados como procedimentos metodológicos uma pesquisa de métodos mistos, a qual apresentou 3 etapas: qualitativa exploratória, quantitativa exploratória e qualitativa descritiva. As etapas qualitativas utilizaram a análise de conteúdo como técnica de análise de dados, enquanto a etapa quantitativa realizou a análise de conglomerados, seguidas pelos testes não-paramétricos de Kruskal-Wallis e Wilcoxon-Mann-Whitney. Esta tese contribui para o avanço no estudo do capital social, por meio da sugestão de uma quarta dimensão para a compreensão do desenvolvimento do capital social organizacional no Terceiro Setor, ou seja, para a compreensão do CSO no contexto do Terceiro Setor devem ser utilizadas quatro dimensões (estrutural, cognitiva, relacional e mobilizadora), sendo a última proposta por este estudo. A par da importância dos recursos e capacidades para as organizações do Terceiro Setor, a dimensão mobilizadora surge como uma forma alternativa de perceber o CSO. Nesse sentido, é vista como capacidade, atuando na mobilização e compartilhamento dos recursos que são capacidades fundamentais para as organizações desse setor. Os resultados sugerem que: (i) o desenvolvimento do CSO está alicerçado nas relações e nos seus níveis de maturidade, assim percebeu-se que o desenvolvimento de CSO em projetos interorganizacionais desenvolvidos no Terceiro Setor perpassa por quatro níveis de maturidade das relações, que são: Laços,

Interações, Confiança e Compartilhamento de Recursos; (ii) a compreensão e as práticas desenvolvidas pelas organizações em relação ao compartilhamento de recursos dependem do nível de CSO apresentado pela organização social; (iii) Dimensão Mobilizadora pode ser vista como uma capacidade organizacional das organizações sociais, desenvolvida durante a trajetória organizacional e apresentando-se fortemente vinculada às peculiaridades das organizações que integram este setor; (iv) a compreensão do desenvolvimento do CSO no contexto do Terceiro Setor se dá a partir do *framework* proposto por este estudo, contendo a inclusão da Dimensão Mobilizadora.

Palavras-chave: Capital Social Organizacional. Terceiro Setor. Projeto Interorganizacional.

## ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to understand how organizational capital is developed in an inter-organizational project undertaken in the Third Sector. Third Sector has developed from social needs, since the public sector does not meet the requests of the population. Thus, organizations that comprise this sector have emerged with the purpose of seeking alternatives to several social issues. For presenting a distinct logic, since they are private organizations that provide public services, this sector presents peculiarities, especially regarding management. In order to contribute to the understanding of this sector, we investigated an inter-organizational project comprised of 100 actors coming from the three sectors, and managed by a nongovernmental organization as well. This research used the organizational social capital (OSC) as the theoretical lens and the third sector as context. Therefore, this study recognizes the OSC as a benefactor, both in access to external resources as in the development of internal processes, being considered an a central component in training, hiring and management of public, private and nonprofit organizations . For the accomplishment of this single case study, it was adopted mixed research methods approach, which showed three stages: exploratory qualitative, exploratory quantitative, and descriptive qualitative. Qualitative stage have used content analysis technique, while quantitative stage have performed cluster analysis, followed by non - parametric Kruskal- Wallis and Wilcoxon - Mann – Whitney tests . This dissertation contributes to the improvement in the study of social capital through the suggestion of a fourth dimension to understanding the development of organizational social capital in the Third Sector, in other words, for the understanding of the OSC in the context of the Third Sector should be employed four dimensions (structural, cognitive, relational and mobilizing), being the latter proposed by this study. Combined with the role of resources and capabilities to organizations of the Third Sector, the mobilizing dimension emerges as an alternative way for perceiving the OSC. Consequently, it is seen as capability, acting in the mobilization and resource sharing, which are critical capabilities to the organizations from third sector. The results suggest that : ( i ) the development of the OSC is grounded in relationships and in their levels of maturity, thus it was realized that the development of OSC in interorganizational projects developed in the Third Sector permeates through four levels of maturity of relations, which are : Ties , Interactions , Trust and

Resource Sharing; (ii) the understanding and the practices developed by organizations regarding resource sharing depends on the level of OSC presented by a social organization , (iii) The mobilizing dimension can be seen as an social organization capability , developed throughout the organizational path and being strongly linked to the peculiarities of the organizations that comprise the third sector, (iv) the understanding OSC development in the context of the third sector is given from the framework proposed by this study, encompassing the mobilizing the dimension .

**Keywords:** Organizational Social Capital. Third Sector. Interorganizational Project.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Framework</i> proposto .....	24
Figura 2: Levantamento dos artigos publicados no período de 1997 a 2012 .....	35
Figura 3: Estudo de caso único com unidades integradas de análise .....	62
Figura 4: Organizações envolvidas na etapa qualitativa de aprofundamento .....	73
Figura 5: Disposição das relações e interações das organizações no projeto .....	86
Figura 6: Níveis de maturidade das relações .....	137
Figura 7: Níveis de CSO e o compartilhamento de recursos .....	138

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos e ênfases do capital social.....	30
Quadro 2: Dimensões do capital social .....	46
Quadro 3: Dimensão mobilizadora.....	53
Quadro 4: Síntese do capítulo teórico.....	59
Quadro 5: Dimensões e categorias de análise presentes no questionário.....	66
Quadro 6: Codificação adotada para as organizações participantes.....	72
Quadro 7: Categorias e elementos de análise .....	74
Quadro 8: Testes de qualidade em estudos de caso.....	75
Quadro 9: Procedimentos e táticas de validação da pesquisa.....	76
Quadro 10: Síntese dos procedimentos metodológicos.....	77
Quadro 11: Principais motivadores das organizações integrantes do projeto .....	87

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Lista do fator de impacto dos periódicos analisados .....	34
Tabela 2: Relação das organizações sociais por município.....	89
Tabela 3: Médias de CSO .....	89
Tabela 4: Organizações membros dos conglomerados.....	90
Tabela 5: Organizações do conglomerado 3.....	92
Tabela 6: Organizações do conglomerado 2.....	93
Tabela 7: Organizações do conglomerado 1.....	93
Tabela 8: Classificação das médias de CSO.....	95
Tabela 9: Teste estatístico de Kruskal Wallis.....	95
Tabela 10: Frequências da variável média entre grupos.....	95
Tabela 11: Mediana da variável média de CSO .....	96
Tabela 12: Classificação média entre grupos e por variáveis	-
- Dimensão Estrutural .....	97
Tabela 13: Classificação média entre grupos e por variáveis	-
- Dimensão Cognitiva.....	98
Tabela 14: Classificação média entre grupos e por variáveis	-
- Dimensão Relacional.....	98
Tabela 15: Classificação média entre grupos e por variáveis	-
- Dimensão Mobilizadora .....	99
Tabela 16: Níveis de significância de cada variável - Dimensão Estrutural .....	100
Tabela 17: Níveis de significância de cada variável - Dimensão Cognitiva .....	100
Tabela 18: Níveis de significância de cada variável - Dimensão Relacional.....	101
Tabela 19: Níveis de significância de cada variável - Dimensão Mobilizadora .....	101
Tabela 20: Classificação comparativa entre o <i>cluster</i> 1 e 2 .....	102
Tabela 21: Teste estatístico de Mann-Whitney e Wilcoxon - Grupo 1 e 2 .....	102
Tabela 22: Classificação comparativa entre o <i>cluster</i> 1 e 3 .....	103
Tabela 23: Teste estatístico de Mann-Whitney e Wilcoxon - Grupo 1 e 3 .....	103
Tabela 24: Classificação comparativa entre o <i>cluster</i> 1 e 3 .....	104

Tabela 25: Teste estatístico de Mann-Whitney e Wilcoxon - Grupo 2 e 3 .....	104
---	-----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	19
1.2 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	22
1.3 OBJETIVO GERAL.....	24
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	24
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
2.1 O PAPEL DOS LAÇOS SOCIAIS NA CONSTITUIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL .....	25
2.2 CAPITAL SOCIAL.....	29
<b>2.2.2 Evolução do Capital Social nos Estudos Organizacionais .....</b>	<b>33</b>
2.3 O CONCEITO DE CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL .....	38
<b>2.3.1 Capital Social Organizacional como Recurso/Capacidade.....</b>	<b>41</b>
2.4 ENFOQUES E DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL.....	44
2.5 DISCUSSÃO TEÓRICA E PROPOSIÇÃO DE <i>FRAMEWORK</i> .....	54
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>60</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	60
3.2 PRIMEIRA ETAPA – QUALITATIVA EXPLORATÓRIA .....	63
3.3 SEGUNDA ETAPA – QUANTITATIVA EXPLORATÓRIA .....	65
<b>3.3.1 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados Quantitativo .....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.2 População, Amostra e Coleta dos Dados .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3.3 Tratamento dos Dados Quantitativos .....</b>	<b>68</b>
3.4 TERCEIRA ETAPA – QUALITATIVA DESCRITIVA.....	70
<b>3.4.1 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados Qualitativo.....</b>	<b>71</b>
<b>3.4.2 Atores e Coleta dos Dados .....</b>	<b>71</b>
3.5 CRITÉRIOS DE VALIDADE ADOTADOS PELA PESQUISA .....	75
<b>4 O CONTEXTO DE PESQUISA – O TERCEIRO SETOR.....</b>	<b>78</b>
4.1 O TERCEIRO SETOR.....	78
<b>5 O PROJETO “TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS” .....</b>	<b>82</b>

5.1 ASPECTOS GERAIS, ATORES E PAPÉIS DESEMPENHADOS .....	82
5.2 RELAÇÕES, INTERAÇÕES E MOTIVADORES DAS ORGANIZAÇÕES ENVOLVIDAS .....	85
<b>6 NÍVEIS DE CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL INTEGRANTES DO PROJETO.....</b>	<b>88</b>
6.1 ANÁLISE DE CONGLOMERADOS .....	89
6.2 TESTE DE KRUSKAL-WALLIS.....	94
6.3 TESTE DE MANN-WHITNEY E WILCOXON .....	102
<b>7 CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL DOS PRINCIPAIS ATORES DO PROJETO .....</b>	<b>105</b>
7.1 DIMENSÃO ESTRUTURAL.....	105
7.1.1 Laços da Rede – Relações Desenvolvidas .....	106
7.1.2 Laços da Rede – Qualidade e Perenidade das Relações no Tempo.....	108
7.1.3 Laços da Rede – Graus de Importância das Relações.....	110
7.1.4 Proximidade entre Atores – Estabelecimento de Proximidade nas Relações .....	111
7.1.5 Considerações sobre a Dimensão Estrutural do CSO para o Caso .....	112
7.2 DIMENSÃO COGNITIVA.....	114
7.2.1 Visão Compartilhada – Comprometimento e Motivação .....	114
7.2.2 Visão Compartilhada – Visão e Ambições Compartilhadas.....	116
7.2.3 Interação Social .....	119
7.2.5 Constatações da Dimensão Cognitiva do CSO para o Caso.....	120
7.3 DIMENSÃO RELACIONAL .....	122
7.3.1 Confiança.....	122
7.3.2 Normas.....	125
7.3.5 Constatações da Dimensão Relacional do CSO para o Caso.....	127
7.4 DIMENSÃO MOBILIZADORA .....	128
7.4.1 Compartilhamento de Recursos .....	128
7.4.2 Mobilização de Recursos.....	130
7.3.5 Constatações da Dimensão Mobilizadora do CSO para o Caso.....	132
<b>8 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>134</b>
8.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	134
8.1.1 Constatações sobre a Dimensão Mobilizadora .....	137
8.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS.....	139

<b>8.2.1 Implicações Teóricas .....</b>	<b>139</b>
<b>8.2.2 Implicações Gerenciais.....</b>	<b>143</b>
<b>8.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>144</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA QUANTITATIVO.....</b>	<b>156</b>
<b>APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE COLETA QUALITATIVO.....</b>	<b>157</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Capital Social é um tema recorrente nos estudos da área da Sociologia desde a década de 1980. O tema se propagou a partir do estudo de Pierre Bourdieu, em que ele se referiu às vantagens de pertencer a determinadas comunidades. Coleman (1988, p. 98) foi o segundo autor de destaque que enfatizou o tema, definindo essa vantagem como:

Variedade de entidades diferentes, as quais possuem dois elementos em comum: consistem em algum aspecto das estruturas sociais; e facilitam ações evidentes dos atores, sendo estes pessoas ou corporações, com a estrutura.

Para Coleman (1998), pode haver diferentes atores agindo em prol de um mesmo objetivo, e o capital social age nesse meio possibilitando essas ações.

A partir desses primeiros estudos originados na Sociologia, o tema ganhou visibilidade, e outras áreas foram apresentando interesse na pesquisa do capital social. Assim, o tema capital social foi se disseminando por diversas áreas de estudo, unindo-se a nove temas primários de estudo, conforme Woolcock (1998) e Woolcock e Narayan (2000):

- a) famílias e problemas de comportamento;
- b) educação;
- c) vida comunitária (virtual e cívica);
- d) trabalho e organizações;
- e) democracia e governo;
- f) casos gerais de problemas de ação coletiva;
- g) saúde pública e questões ambientais;
- h) crime e violência;
- i) desenvolvimento econômico.

Por estar o capital social presente em vários campos de estudo, são atribuídas a ele diversas definições (ADLER; KWON, 2000; PORTES, 1998, 2000), tais como: “o agregado de recursos reais ou potenciais que estão ligados à participação em uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de mútua familiaridade e reconhecimento”

(BOURDIEU, 1980, p. 2); ou ainda, “traços da organização social, tais como redes, normas, e confiança social que facilitam a coordenação e cooperação para benefícios mútuos” (PUTNAM, 1995). Também podem ser destacadas as definições de Woolcock e Narayan (2000, p. 3), “capital social são normas e redes que possibilitam as pessoas agirem coletivamente”; e o entendimento de Fukuyama (1999, p. 1), que capital social é uma “norma informal e instantânea que promove cooperação entre dois ou mais indivíduos”.

O conceito de capital social organizacional (CSO) foi pioneiramente abordado por Nahapiet e Ghoshal (1998). Os autores apresentam um dos primeiros estudos relacionando o capital social ao capital intelectual na busca de vantagem organizacional. Os autores são considerados precursores com relação ao CSO, uma vez que apresentam o ambiente competitivo relacionando-o ao capital social das organizações. A fim de atender o escopo estratégico, os autores se utilizaram de premissas da Visão Baseada em Recurso, associando-as ao conceito de capital social. Esta tese tem como foco teórico a análise do capital social organizacional.

De acordo com Zahra (2010), o conceito de capital social organizacional (CSO) consiste na boa vontade e recursos que as organizações ganham por meio de suas relações com outras organizações. O capital social organizacional pode ser visto como um facilitador no que tange ao aspecto de recursos, pois ele pode facilitar o acesso ao recurso externo, bem como facilitar processos organizacionais internos (ARREGLE et. al., 2007; SIRMON, HITT; IRELAND, 2007).

Nesse sentido, o capital social sob a ótica organizacional tem sido ligado a fatores intra e extraorganizacionais, facilitando a formação, expansão, contração e gestão de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos (SAXTON; BENSON, 2005). Em especial, o CSO pode ser visto como um propulsor na busca pelo recurso que caracteriza um importante aspecto para as organizações do Terceiro Setor, uma vez que este tipo de organização apresenta recursos na maioria das vezes escassos e demandas infinitas. Diante disso, vale ressaltar que tanto a obtenção de recursos como a realização de ações e atividades têm seu desenvolvimento, na maioria das vezes, por meio de ações voluntárias (SALAMON, 2010).

O Terceiro Setor começou a se desenvolver a partir da necessidade social, uma vez que o setor público não atendia as necessidades da população. Assim, essas organizações surgiram com o propósito de buscar alternativas aos mais variados problemas sociais que

envolviam as comunidades (SARAIVA, 2006). Com o propósito de suprir um serviço público, as organizações da sociedade civil (OSCs)<sup>1</sup> ocuparam um espaço que era de direito do Estado, que foi sendo permeado por estas com o passar dos anos.

Mundialmente, a representatividade e o crescimento desse setor são destaques nas últimas décadas, principalmente pelos elevados números apresentados nos últimos 25 anos. O crescimento no número de organizações, mão de obra assalariada, mão de obra voluntária, bem como os montantes financeiros envolvendo este setor são aspectos que justificam esse destaque (SALAMON; SOKOLOWSKI; HADDOCK, 2011). Considerando uma pesquisa realizada em 41 países, a média de trabalhadores no terceiro setor é de 4,2% da população ativa, sendo que desses 59% são profissionais pagos por este setor (SALAMON, 2010).

O Brasil acompanha a tendência mundial. Segundo o IBGE, em 2005 existiam aproximadamente 338.162 organizações sociais (fundações e associações). No Estado do Rio Grande do Sul são aproximadamente 29.645 organizações. A mão de obra no terceiro setor brasileiro representa 3,3% da população ativa do país (SALAMON, 2010).

Essas organizações praticam os mais variados tipos de atividades, no entanto todos apresentam uma finalidade básica - promover o bem estar do cidadão e da comunidade. No contexto brasileiro, as organizações do terceiro setor disponibilizam acesso à saúde, à educação e ao mercado de trabalho, este último por meio da oferta de cursos de aperfeiçoamento. Além disso, essas organizações desenvolvem ações contra a pobreza, violência e corrupção.

Nesse ínterim, destaca-se a complexidade envolvida no aspecto de gestão desse setor, uma vez que as organizações são constituídas como organizações privadas por sua origem, mas prestam serviços públicos (SALAMON, 2010; SARAIVA, 2006). Além disso, as OSCs apresentam a gestão como uma grande particularidade, uma vez que em grande parte das organizações ela não é profissionalizada. Esse aspecto, em parte, pode ser explicado pela origem das organizações que compõem esse setor, uma vez que os gestores não apresentam formação adequada para esse tipo de função, apresentando conhecimento e habilidades em outras áreas como psicologia, serviço social, pedagogia, e outras.

---

<sup>1</sup> Terminologia utilizada no Brasil para as organizações sem fins lucrativos.

Vale ressaltar que muitos gestores atuam de forma voluntária, o que pode tornar a cobrança de resultados um aspecto bastante delicado. Essa particularidade afeta diretamente a implementação de ferramentas de gestão adequadas para esse tipo de organizações.

O *turnover* é uma grande barreira a ser vencida pelos gestores, uma vez que a rotatividade de colaboradores, bem como de voluntários, é uma inquietação tanto dos gestores como dos pesquisadores deste setor. A gestão financeira apresenta-se também como uma fragilidade, visto que a maioria dos recursos financeiros é advinda de doações, repasses de verbas governamentais, ou ainda verbas direcionadas à execução de projetos específicos. Portanto, se faz necessário a aplicação dos recursos de forma transparente, assim como a prestação de contas<sup>2</sup> dessas entidades perante a sociedade.

A atuação em projetos merece destaque no contexto das OSCs, visto que essas organizações são diariamente submetidas à execução e implementação de projetos, os quais apresentam recursos e objetivos próprios, e muitas vezes são as suas fontes de sustentabilidade. Assim, o aspecto de gestão torna-se ainda mais relevante principalmente no que tange à mensuração dos resultados apresentados por esses projetos, bem como a sua avaliação e impacto gerado no contexto social (CAMPOS; ANDION, 2011).

Diante disso, este estudo abordará o capital social na sua visão organizacional, tendo como objetivo compreender como o capital social organizacional é desenvolvido em um projeto interorganizacional realizado no Terceiro Setor. Para isso, esta pesquisa investigou o “Projeto Transparência e Prestação de Contas em OSCs no Rio Grande do Sul”, o qual foi desenvolvido por uma organização não governamental (ONG) e contou com o apoio de diversas organizações públicas e privadas na realização deste projeto. O projeto teve como foco capacitar 76 OSCs do Estado do Rio Grande do Sul com relação ao desenvolvimento de princípios de transparência e prestação de contas.

Tendo como contexto o Terceiro Setor, o capital social organizacional pode ser compreendido por meio das dimensões estrutural, cognitiva, relacional e mobilizadora. Esta dimensão adicional (mobilizadora) tem como papel dinamizar o capital social organizacional, por meio da mobilização e compartilhamento de recursos.

---

<sup>2</sup> Essas são exigências legais enfrentadas por esse setor.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A abordagem do capital social no arcabouço teórico é bastante ampla. No entanto, considerando a vasta aplicação do tema, identificam-se duas grandes perspectivas que são seguidas por grande parte dos autores que abordam o tema.

A primeira define o capital social constituído por três dimensões (*Bonding*, *Bridging* e *Linking*), tendo suas raízes sociológicas embasadas em Granovetter, Coleman e Putnan, assim enfatizando as pesquisas realizadas em contextos comunitários. *Bonding* (capital social de ligação e/ou conexão) apresenta os laços fortes presentes nos atores da comunidade, enquanto *Bridging* (capital social de ponte) apresenta os laços fracos estabelecidos entre os atores e as suas redes fora das comunidades; e *Linking* (capital social institucional e/ou conexão) enfatiza as relações entre os atores e as organizações que detêm poder e autoridade formal ou institucionalizada na sociedade (COFFÉ; GEYS, 2007; HAWKINS; MAURER, 2010; MACKE, 2005; SZRETER; WOOLCOCK, 2004; WOOLCOCK, 1998; WOOLCOCK; NARAYAN, 2000).

A segunda perspectiva compreende o capital social a partir de três dimensões (estrutural, cognitiva e relacional), sugeridas por Nahapiet e Ghoshal (1998). Essa perspectiva se destaca por explorar com propriedade o conceito do capital social organizacional sendo enfatizada no campo dos estudos organizacionais (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002; DE WEVER; MARTENS; VANDENBEMPT, 2005; INKPEN; TSANG, 2005; LAZAROVA; TAYLOR, 2009; MORAN, 2005; TSAI, 2000; TSAI; GHOSHAL, 1998; WU, 2008).

A dimensão estrutural faz menção ao sistema de relações e aos *links* existentes entre pessoas ou unidades; a dimensão cognitiva refere-se aos recursos que são providos por representações, interpretações e sistemas de significado, os quais são associados aos atores envolvidos, enquanto a dimensão relacional descreve a espécie de relações individuais desenvolvidas entre os indivíduos, referindo-se aos ativos criados e potencializados por meio dos relacionamentos, os quais promovem confiança, credibilidade, normas e sanções, expectativas e obrigações nas relações (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TSAI; GHOSHAL, 1998).

No campo dos estudos organizacionais, no qual esta tese está inserida, o tema capital social tem sido abordado desde os anos 90. Estudos publicados no âmbito nacional e

internacional enfatizam diversas relações com o tema, dentre as quais estão a relação do capital social ao(s):

- a) desempenho (ACQUAAH, 2007; BATJARGAL, 2003; FISCHER; POLLOCK, 2004; KOKA; PRESCOTT, 2002; MORAN, 2005; PIL; LEANA, 2009; SOMAYA; WILLIAMSON; LORINKOVA, 2008; STAM; ELFRING, 2008; WU, 2008);
- b) laços (CHUNG; SINGH; LEE, 2000; LUO, 2003; TSAI, 2000);
- c) inovação (TSAI; GHOSHAL, 1998; YLI-RENKO; AUTIO; SAPIENZA, 2001);
- d) conhecimento e aprendizagem (MCFADYEN; CANELLA Jr., 2004; RHEE, 2004);
- e) recursos (GALASKIEWICZ; BIELEFELD; DOWELL, 2006; TSAI; GHOSHAL, 1998; XIAO; TSUI, 2007; YOUNDT; SUBRAMANIAM; SNELL, 2004).

No que tange ao tema capital social organizacional, parte significativa dos estudos publicados focam suas lentes na análise de organizações privadas com fins lucrativos, as quais são pertencentes ao Segundo Setor, dentre os quais se destacam: Arregle et. al., (2007); Pastoriza, Ariño e Ricart (2008); Tsai e Ghoshal (1998); Van Buren (2008); Zahra (2010). Estudos envolvendo o capital social organizacional, considerando as organizações sem fins lucrativos que compõem o Terceiro Setor, bem como as organizações públicas, que pertencem ao Primeiro Setor, ainda são incipientes na literatura atual. No contexto do Terceiro Setor podem ser destacados os estudos de Salamon (2010), Campos e Andion (2011).

Nesse sentido, focando as atenções no Terceiro Setor verifica-se a existência de algumas peculiaridades, as quais envolvem a mobilização de atores para o desenvolvimento de projetos e atividades, uma vez que muitas pessoas que atuam nessas organizações o fazem de forma voluntária (SALAMON, 2010). O fomento de recursos financeiros é um aspecto limitador de suas atividades, uma vez que esses recursos são originados de doações e parcerias de fomento (SALAMON, 2010; UNITED NATIONS, 2003). Outro aspecto relevante é a gestão dessas organizações, que na maioria das vezes apresenta-se de forma frágil, principalmente no que diz respeito à mensuração de resultados e avaliações (CAMPOS; ANDION, 2011).

No que tange à gestão dessas organizações, ainda existe carência de estudos envolvendo os aspectos de gestão desse setor (CAMPOS; ANDION, 2011), principalmente no que tange às lacunas existentes na gestão desse tipo de organização (BENJAMIN, 2008; SALAMON, 2010). Essa abordagem limitada pode ser fruto da complexidade envolvida no aspecto de gestão desse setor, uma vez que as organizações são constituídas como organizações privadas, no entanto prestam serviços públicos (SALAMON, 2010).

Por isso, é importante desenvolver estudos que promovam um melhor entendimento das condições de promoção do capital social nesse setor, bem como as relações entre as organizações e as instituições legais (FUKUYAMA, 2002). Além disso, também se ressalta a exploração de variáveis tais como os atributos organizacionais a fim de avançar a teoria do capital social no contexto organizacional (TSAI; GHOSHAL, 1998), a clarificação no entendimento das formas de capital social e suas associações, bem como o seu impacto no desempenho organizacional (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002), e a apresentação de evidências empíricas sobre como as organizações desenvolvem capital social organizacional (PASTORIZA; ARIÑO; RICART, 2008).

A carência de estudos na abordagem do capital social organizacional no contexto do Terceiro Setor pode ser representada basicamente de quatro formas, pela falta de estudos envolvendo:

- a) o desenvolvimento do CSO das OSCs;
- b) o desenvolvimento do CSO nos projetos desenvolvidos pelo Terceiro Setor, e estendidos aos projetos interorganizacionais;
- c) o entendimento do CSO como um recurso/capacidade para as organizações do Terceiro Setor;
- d) a investigação da existência ou não de influência do CSO no desempenho dessas organizações (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002; CAMPOS; ANDION, 2011; FUKUYAMA, 2002).

Nesse ínterim, esta tese busca contribuir para o avanço no estudo do capital social organizacional por meio de uma pesquisa realizada em um projeto interorganizacional desenvolvido no Terceiro Setor. A par da lacuna teórica envolvendo a compreensão do capital social organizacional no Terceiro Setor, este estudo defende que para a compreensão do CSO

no contexto do Terceiro Setor devem ser utilizadas quatro dimensões (estrutural, cognitiva, relacional e mobilizadora).

A dimensão mobilizadora é proposta por este estudo e se faz necessária a partir da reflexão sobre a constituição do capital social organizacional no Terceiro Setor. Para isso, foram observadas as peculiaridades das organizações que compõem este setor, bem como a lógica de atuação dessas organizações. Dessa forma, a dimensão mobilizadora surge como uma dimensão adicional na compreensão do capital social organizacional na medida em que compreende a mobilização e o compartilhamento de recursos, que na lógica do Terceiro Setor são aspectos fundamentais para a sustentabilidade e atingimento dos objetivos sociais das organizações que compõem este setor.

Diante disso, a dimensão mobilizadora atende um gap teórico, no momento em que contribui para a compreensão do desenvolvimento de capital social organizacional no Terceiro Setor, uma vez que os estudos anteriores não focaram suas lentes para esse tipo de organizações. Além disso, a proposta da dimensão mobilizadora para a compreensão do CSO apresenta contribuições empíricas e gerenciais, uma vez que a partir da compreensão do CSO as organizações podem focar seus esforços no desenvolvimento dessa competência, e assim melhorar a sua captação de recursos.

## 1.2 DELIMITAÇÃO TEMÁTICA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para delimitar esta pesquisa consideraram-se aspectos centrais diante do contexto da mesma. Primeiramente, esta pesquisa tem o capital social organizacional como enfoque teórico. Mesmo reconhecendo que o tema capital social já foi significativamente estudado tanto pelo campo da sociologia, como pelos estudos organizacionais, este estudo se diferencia e contribui na medida em que almeja atingir um campo ainda pouco explorado, o qual enfoca o estudo do capital social organizacional na gestão de organizações do Terceiro Setor.

Outros aspectos podem ser mencionados, visando a delimitação deste estudo, como o enfoque do capital social organizacional em um projeto interorganizacional desenvolvido no Terceiro Setor. O foco de análise desta pesquisa é o projeto interorganizacional “Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil”. Assim, envolve as organizações que colaboraram para desenvolvimento do projeto, como as OSCs que participaram do projeto.

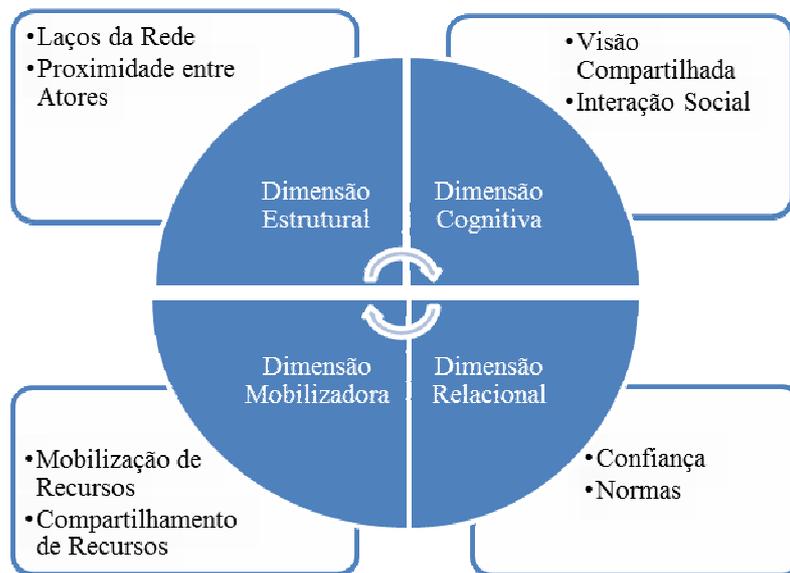
Nesse sentido, para realizar a análise do desenvolvimento do capital social organizacional no contexto do Terceiro Setor, inspirou-se principalmente no estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998). Com base nesses autores, definiu-se a perspectiva do capital social a ser adotada, a qual enfoca as dimensões estrutural, cognitiva e relacional do capital social. No entanto, o contexto de pesquisa carecia de identificação, uma vez que muitos estudos que utilizaram as dimensões propostas pelos autores não abordavam este tipo de contexto, por isso foram buscados estudos que utilizassem essas dimensões, mas que também sugerissem outras formas de compreensão do capital social organizacional.

A partir dessa investigação, identificaram-se os estudos de Tsai e Ghoshal (1998), Blyler e Coff (2003), Youndt, Subramanian e Snell (2004), e Wu (2008), os quais foram fundamentais para a identificação de uma dimensão adicional, chamada por este estudo de “Dimensão Mobilizadora”, e considerando o contexto da pesquisa e as especificidades do setor, uma vez que apresenta como categorias a mobilização e o compartilhamento de recursos.

Além disso, as categorias constantes em cada dimensão do capital social foram reavaliadas considerando o referencial teórico utilizado e o contexto de pesquisa. Por isso, outros autores foram fundamentais nesse processo, dentre os quais podem ser citados: Coleman (1988), Grootaert et. al., (2003), Moran (2005) e Wu (2008).

Para esta pesquisa o *framework* utilizado compreende o capital social organizacional a partir de quatro dimensões (Estrutural, Cognitiva, Relacional e Mobilizadora). O desenvolvimento das categorias bem como a proposta da dimensão mobilizadora foi inspirado em estudos anteriores. Nesse sentido, a Dimensão Estrutural aborda os Laços da Rede e a Proximidade entre Atores (MORAN, 2005; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; WU, 2008), a Dimensão Cognitiva aborda a Visão Compartilhada e Interação Social (TSAI; GHOSHAL, 1998); a Dimensão Relacional aborda a Confiança e Normas (COLEMAN, 1988; GROOTAERT et al., 2003; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TSAI; GHOSHAL, 1998); e por fim, a Dimensão Mobilizadora aborda o Compartilhamento de Recursos e Mobilização de Recursos (BLYLER; COFF, 2003; TSAI; GHOSHAL, 1998; WU, 2008; YOUNDT; SUBRAMANIAM; SNELL, 2004). As dimensões e suas respectivas categorias são apresentadas na Figura 1.

Figura 1: *Framework* proposto



Fonte: Elaborado pela autora.

Diante disso, este estudo busca aprofundar os conhecimentos dos principais autores que abordam o tema capital social a partir de uma imersão destes diversos conhecimentos apresentados pela recente literatura e a extrapolação destes em um contexto específico, o Terceiro Setor.

Tendo como base essa contextualização, esta pesquisa propõe a seguinte questão: Como o capital social organizacional (CSO) é desenvolvido em um projeto Interorganizacional realizado no Terceiro Setor?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

A fim de responder à questão de pesquisa, esta tese possui o seguinte objetivo geral: compreender como o capital social organizacional é desenvolvido em um projeto interorganizacional realizado no Terceiro Setor.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) analisar o projeto Transparência e Prestação de Contas, assim como as organizações que estão envolvidas no projeto, buscando a compreensão dos papéis de cada ator e uma visão geral do projeto;
- b) identificar os níveis de capital social organizacional das organizações da sociedade civil (OSCs) participantes do projeto;
- c) compreender o desenvolvimento de capital social organizacional no projeto interorganizacional Transparência e Prestação de Contas, identificando a contribuição de atores-chave envolvidos neste projeto (organizações patrocinadoras e desenvolvedora, rede colaborativa e organizações da sociedade civil).

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta a revisão teórica sobre o capital social, desde a sua origem, passando por sua evolução nos estudos organizacionais, apresentando as principais dimensões e categorias presentes na literatura. Além disso, enfatiza a abordagem do capital social organizacional e a visão deste como um recurso/capacidade para as organizações do Terceiro Setor, apoiando-se no argumento que o CSO é um forte aliado na gestão de organizações sem fins lucrativos. Ao fim é apresentado o quadro síntese do capítulo.

### **2.1 O PAPEL DOS LAÇOS SOCIAIS NA CONSTITUIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL**

O tema “laços sociais” tem sido abordado desde o século XIX, tendo início com a obra divisão do trabalho social de Durkheim, em 1893, e seguido por Simmel, em 1896, em seu livro Sociologia, que retrata os estudos sobre as formas de socialização. Embora os laços sociais tenham sido destacados por Durkheim (1999) por meio da introdução do entendimento

de solidariedade orgânica<sup>3</sup>, Simmel (1986) destaca que os laços sociais são desenvolvidos a partir da ampliação do círculo social do indivíduo, por meio do desenvolvimento de diversos elos no contexto social.

De acordo com Durkheim (1999), a solidariedade orgânica é fruto das diferenças sociais, uma vez que a divisão do trabalho social faz com que os indivíduos interajam pela sua necessidade de trocas e interdependência. Já a solidariedade mecânica é compreendida como um sistema de segmentos homogêneos e semelhantes entre si.

As relações de interesse conduzem a relações afetivas entre os elementos de grupos que se assemelham (SIMMEL, 1986), uma vez que o encontro de interesses complementares cria um laço social, sendo outro tipo de princípio de solidariedade, com moral própria e originando uma nova organização social (DURKHEIM, 1999; QUARESMA, 2005).

O conflito produz ou modifica os grupos de interesse, assim pode ser considerado como uma forma de sociação (ALCÂNTARA JR., 2005). Desta forma, Simmel defende que os laços são realizados para a composição desta sociação. Assim, a sociedade seria um envoltório e a sociação se constituiria nas interações, ou seja, nos movimentos das relações sociais (FRANÇA, 2007).

De acordo com Simmel (1986), o conflito é visto como um fenômeno que precisa ocorrer para estabelecimento da ordem. Assim, considerando o conflito como uma forma social, este pode possibilitar construções e destruições sejam estas nas instituições, estruturas, arranjos, processos, relações e interações sociais (ALCÂNTARA JR., 2005).

Tanto a ênfase dada por Durkheim (1999) como a ênfase adotada por Simmel (1986) enfatizam a relevância dos laços sociais nos cenários abordados por cada autor, bem como suas peculiaridades. Apesar da importância do trabalho dos referidos autores, essa seção não irá se fixar na discussão sobre estes, visto que alguns trabalhos posteriores foram fundamentais para o entendimento do capital social e serão abordados com maior destaque.

Partindo do entendimento conceitual, o laço social é visto como um elo que conecta os atores em ambientes sociais. Apresenta como características unir, mas ao mesmo tempo separar, pois se sustenta sobre um vazio que abrigará a “causa do sujeito”, ou seja, a sua singularidade (TIZIO, 2007).

---

<sup>3</sup> Solidariedade orgânica é gerada pela complementação das partes diversificadas, diferentemente da solidariedade mecânica, que é baseada na semelhança dos componentes.

A vida em metrópole e o uso do dinheiro trouxe para os indivíduos a amplitude dos seus laços sociais, uma vez que propiciaram maior mobilidade aos indivíduos modernos. Assim, possibilitou ao homem libertar-se dos laços estreitos da comunidade, o que acarretou na mudança das relações sociais, que passaram a ser mais objetivas, impessoais e, por consequência, mais superficiais (MOCELLIM, 2007).

A Teoria dos Sistemas também aborda os laços sociais, a partir de uma visão macro, uma vez que a sociedade é um sistema integrado de estruturas e funções sociais (PARSONS, 1991). O sistema social consiste na pluralidade de atores individuais que interagem entre si, aproximando-se da visão de Pluralidade de Merton (PARSONS, 1991).

Desta forma, os laços sociais fazem parte do sistema social, uma vez que conecta os atores individuais propiciando os processos de interação entre estes. No entanto, o sistema social não é apenas um aspecto da interação, tampouco constituído apenas pelo ator. Assim, o sistema social pode ser considerado com uma estrutura de *status quo*, que tem o ator inserido nas relações neste sistema (PARSONS, 1991).

Alguns temas e significados derivaram dos laços sociais. Nesse sentido, apresenta-se a interpretação da interação social na vida cotidiana (BERGER; LUCKMANN, 2001). Para esses autores a realidade da vida cotidiana é partilhada com outros, sendo que a mais importante experiência ocorre na situação de estar face a face com o outro, o que os autores chamam de “interação social”.

Outra abordagem bastante recorrente na literatura é a diferenciação de laços fortes e fracos realizada por Granovetter (1983). Os laços fortes são estabelecidos entre os indivíduos que possuem relações de parentesco ou possuem um forte vínculo de amizade. Por sua vez, os laços fracos são estabelecidos nas relações onde os indivíduos não se conhecem muito bem e não existe a presença de relações de parentesco.

Granovetter, em seu livro intitulado “*Sociological Theory*”, apresenta a força dos laços fracos, ou seja, de acordo com sua tese, as redes de relações são mantidas e podem ser consideradas fortes a partir dos laços fracos. O autor também diferencia o que seria um laço forte - aquele laço que se tem com familiares e amigos, os quais se conhecem muito bem - dos laços fracos, que são os laços que se tem com pessoas que não se conhecem tão bem - os chamados conhecidos ou colegas (GRANOVETTER, 1983).

Os laços fracos tem um valor especial para os indivíduos por serem mais distantes, fazem conexões mais longas do que as realizadas com os laços fortes. Assim, considera-se

que as conexões longas (distantes) que são obtidas por meio dos laços fracos, é uma das forças deste tipo de laço, uma vez que promovem o fluxo de novas informações (GRANOVETTER, 1983).

O fluxo de novas informações é mais acentuado nos círculos de laços fracos do que no círculo de laços fortes, uma vez que no círculo de laços fracos as fontes de informações são novas e diversas, enquanto que no círculo de laços fortes as fontes de informações são as mesmas (GRANOVETTER, 2005).

A partir da visão de Granovetter (2005), as pessoas que não possuem uma boa rede de laços fracos são desprovidas da informação de partes distantes do sistema social, e ficam confinadas às notícias e visões provincianas de seus familiares e amigos mais íntimos. Granovetter (1983) retrata que esta privação não afeta somente o conhecimento do que ocorre no sistema social, mas acaba acarretando no engajamento deste indivíduo no mercado de trabalho, assim reduzindo as oportunidades de empregabilidade.

Considerando as reflexões apresentadas anteriormente, ressalta-se a relevância e a contribuição da abordagem dos laços sociais à formação e desenvolvimento de capital social. Inicialmente, destaca-se a contribuição dos laços na própria definição de capital social adotada por alguns autores, os quais consideram as relações sociais e, intrinsecamente, os laços como parte determinante do capital social (ADLER; KWON, 2002; BAKER, 1990; BOURDIEU, 1986; FUKUYAMA, 2002; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; SCHIFF, 1992). Também podem ser destacados os estudos que consideram os laços como elemento das interações sociais (TSAI; GHOSHAL, 1998).

Outro aspecto a ser destacado é a composição dos laços nos *frameworks* de capital social, enfatizando o papel dos laços na formação, medição e desenvolvimento do capital social. Nesse sentido, destacam-se duas compreensões centrais:

- a) O *framework* proposto por Nahapiet e Ghoshal (1998), que enfatiza os laços entre os atores organizacionais como aspecto chave na constituição da dimensão estrutural.
- b) O estudo de Grootaert et al. (2003), que entende o capital social a partir de três dimensões (*Brigding, Bonding, Linking*), analisando basicamente os tipos de relações entre os atores.

Diante disso, vale ressaltar que o tema laços sociais, apesar da temporalidade na sua abordagem, continua apresentando um forte vínculo com o capital social, bem como para a existência da própria sociedade (SIMMEL, 1986). Essa afirmação pode ser vista nos estudos atuais conduzidos sobre capital social, os quais enfocam os laços como aspecto determinante na formação do capital social.

## 2.2 CAPITAL SOCIAL

Nesta subseção será abordada a definição e origem do capital social, bem como do capital social organizacional. Também será apresentado o capital social a partir de uma visão estratégica.

### 2.2.1 Definição e Origem do Capital Social

O Capital social se popularizou a partir das disciplinas de ciências sociais. No entanto, esse conceito foi tomando dimensões maiores, se propagando à medida que autores de diferentes áreas, como, por exemplo, cientistas políticos e economistas, começaram a utilizar o conceito de capital social para explicar fenômenos específicos abordados em suas pesquisas e áreas de estudo (ADLER; KWON, 2002).

Segundo Baron, Field e Schuller (2000), alguns elementos do capital social estão presentes nas obras de Max Weber e Émile Durkheim. No entanto, o desenvolvimento teórico do termo “capital social” surgiu a partir dos estudos de Bourdieu (1980), Coleman (1988) e Putnam (1995).

O termo capital social teve destaque nas discussões teóricas no início da década de 1980, quando Bourdieu se referia às vantagens e oportunidades de pertencer a certas comunidades (ALBAGLI; MACIEL, 2002; PORTES, 2000). Complementando a abordagem de Bourdieu, Coleman centrou sua investigação em indivíduos ou em pequenos grupos como unidade de análise. Mesmo apresentando significantes variações entre os estudos, ambos os autores abordaram os benefícios resultantes aos indivíduos ou famílias pela virtude de seus laços com terceiros (PORTES, 2000).

A partir dos estudos de Bourdieu (1980) e Coleman (1988) muitos outros estudos foram realizados enfocando o capital social em diferentes áreas, assim deixando de ser um

tema específico da área de Sociologia e penetrando em diversas áreas (PORTES, 1998, 2000). Essa pulverização de estudos originou diversas associações do capital social, gerando a diversidade de conceituações e definições relacionadas ao tema. Neste estudo, foram apresentadas diferentes definições a fim de detalhar de forma clara e precisa o entendimento de capital social de cada autor. Essas definições e seus devidos enfoques são apresentados no Quadro 1.

Bourdieu (2003) defende que o capital social é diferente das outras formas de capital, pois aumenta com o uso. A manutenção e crescimento do capital social ocorrem devido à interação existente entre os atores que compõem a rede. No entanto, Coleman (1988) entende o capital social como sendo semelhante ao capital humano e ao capital físico, pois o capital social não é completamente fungível, podendo ser específico para certas atividades. Assim como uma dada forma de capital social pode ser valiosa e facilitar certas ações, pode também ser desnecessária e compensar prejuízos de outras ações (COLEMAN, 1988).

Putnam surge com um estudo sucessor a Coleman, uma vez que ambos apresentam uma visão conceitual muito próxima (WALKER, 2008). Contudo, é importante ressaltar que enquanto Coleman busca explicar as consequências das relações sociais, Putnam preocupa-se em buscar formas de melhorar a saúde política da sociedade. Contudo, ambos os autores dão prioridade ao desempenho das normas e possuem um forte compromisso com valores coletivos, assim questionando o valor do capital humano quando dissociado de relações sociais amplas, discordando de abordagens mais ortodoxas que defendem o individualismo e a racionalidade (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

Quadro 1: Conceitos e ênfases do capital social

<b>Autor/Ano</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
Bourdieu (1986)	Capital social é o agregado do recurso atual ou potencial que são reunidos para posseção de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de mútuo conhecimento ou identificação.	Recurso
Coleman (1988)	Capital social é uma variedade de entidades com dois elementos em comum, os quais consistem de algum aspecto de estruturas sociais, e facilitam evidentes ações de atores (pessoas ou corporações) com a estrutura.	Rede - Relações
Baker (1990)	Capital social é um recurso que deriva de atores de específicas estruturas sociais, sendo usado para perseguir seus interesses, é criado pelas trocas nas relações entre atores.	Recurso
Burt (1992)	Capital Social é como amigos, colegas e de forma mais geral, contatos diretos de quem você recebe oportunidades para usar seu capital humano e financeiro.	Rede - Relações
Schiff (1992)	Capital social é o conjunto de elementos das estruturas sociais que	Rede -

	afetam as relações entre pessoas e são <i>inputs</i> ou argumentos da produção e/ou utilidade funcional.	Relações
Putnam (1995)	Capital Social são traços da vida social – redes de contatos, normas e confiança - que possibilitam aos participantes agirem juntos mais efetivamente para perseguir objetivos em comum.	Rede - Relações
Nahapiet e Ghoshal (1998)	Capital social é a soma dos recursos reais e potenciais envolvidos, disponíveis e derivados da rede de relacionamentos tidas pelo indivíduo ou unidade social.	Recurso
Fukuyama (1999)	Capital social é uma “norma informal e instantânea que promove cooperação entre dois ou mais indivíduos”.	Normas
Woolcock; Narayan (2000)	Capital Social se refere às normas e redes que habilitam as pessoas a agirem coletivamente.	Redes e Normas - Ação coletiva
Fukuyama (2002)	“Capital Social é o compartilhamento de normas e valores que promovem cooperação social, instanciado nas reais relações sociais”.	Normas e valores
Adler e Kwon (2002)	Capital Social é a boa vontade disponível para indivíduos ou grupos. Sua fonte está na estrutura e conteúdo das relações sociais dos atores. Seus efeitos fluem a partir da informação, influência e solidariedade tornando-os disponíveis para o ator.	Rede - Relações
De Wever, Martens e Vandembemt (2005)	Capital Social é a soma dos recursos reais e potenciais envolvidos, disponíveis e derivados da rede de relacionamentos tida pela empresa e seus membros.	Recursos
Lin, (2008)	Capital social pode ser definido como recursos embricados em uma estrutura social que são acessados e/ou mobilizados em ações propositadas.	Recursos

Fonte: Elaborado pela autora.

Putnam (1995) evidencia em seu estudo as relações sociais e a presença de confiança e de cooperação como fontes de mútuos benefícios. Consoante a isso, Nahapiet e Ghoshal (1998) defendem a existência de três dimensões no capital social (estrutural, cognitiva e relacional) e que a dimensão relacional, que mede confiança, normas, obrigações e identificação social, cresce nas redes em várias direções, com a presença de elos fortes e recíprocos.

O capital social, por abordar traços da vida social (redes de contatos, normas e confiança) possibilita aos participantes agirem juntos mais efetivamente para perseguir objetivos em comum (PUTNAM, 1995), assim disseminando conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento local.

Segundo Portes (1998), o capital social pode ser originado por três fontes distintas: controle social, benefícios mediados pela família e recursos mediados por redes constituídas por não familiares (PORTES, 1998).

No entanto, Lin (2008) apresenta uma visão um pouco diferenciada com relação ao capital social. Para o autor, por trás da noção de capital social apresenta-se diretamente a ideia

de “investimento nas relações sociais com retornos esperados”. O autor justifica seu posicionamento, uma vez que na sua visão os indivíduos engajam-se em redes e interagem com o propósito de produzir ganhos/resultados/lucros.

Nesse sentido, Lin (2008) apresenta quatro aspectos que podem explicar os motivos pelos quais os recursos imbricados nas redes sociais poderiam aprimorar os resultados das ações:

- a) informação: facilitação do fluxo de informação, as quais podem reduzir o custo de transação, além de benefícios estratégicos e operacionais;
- b) influência: os laços sociais podem influenciar a tomada de decisões de agentes organizacionais e refletir nos resultados estratégicos das organizações;
- c) credenciais sociais: os recursos das relações sociais e o reconhecimento dessas relações para o indivíduo podem servir como credenciais sociais perante organizações e seus agentes e, assim, facilitar o acesso e apropriação de recursos nas redes sociais;
- d) reforços: são essenciais para manter a saúde mental e o direito ao recurso.

Lin (2008) defende que esses quatro aspectos podem explicar porque o capital social atua em ações expressivas e instrumentais, assim não sendo contabilizado pelas formas de capital pessoal, como o capital econômico e o capital humano. Consoante isso, o capital social possui fontes inesgotáveis, mas podem diminuir e se tornar escassas se não forem utilizadas (SARATE; MACKE, 2007).

No caso particular da sociologia, os autores abordam o capital social de forma tripartida - as implicações desse conceito que podem ser uma fonte de controle social, benefícios mediados pela família, e recursos mediados por relações não familiares (PORTES; LANDOLT, 2000).

Devido à difusão do tema capital social nas diferentes áreas de conhecimento, tais como administração, economia, ciências humanas e políticas, entre outras, o termo capital social foi sendo inserido e associado a muitos temas, o que gerou vasta interpretação de seu conceito e aplicação (ADLER; KWON, 2002). Na próxima seção apresenta-se a evolução do tema nos estudos organizacionais.

### 2.2.2 Evolução do Capital Social nos Estudos Organizacionais

Esta seção apresenta a evolução do tema capital social na área da administração. Dessa forma, foi realizada uma extensa pesquisa nos principais periódicos internacionais buscando identificar as relações apresentadas pelos pesquisadores quando o foco de estudo foi pesquisar o capital social no contexto organizacional, bem como a trajetória de artigos publicados nestes periódicos.

Os primeiros estudos sobre capital social publicados em periódicos da área da administração foram conduzidos por Burt (1997), Nahapiet e Ghoshal (1998) e Tsai e Ghoshal (1998). Estes autores adotaram abordagens diferentes em suas pesquisas. Enquanto Burt (1997) investigou como o valor do capital social para um indivíduo é condicional ao número de pessoas que realizam o mesmo trabalho, Nahapiet e Ghoshal (1998) introduziram a visão do capital social nas organizações, a compreensão do capital social a partir de três dimensões e as vantagens do CS para as organizações, mais precisamente na criação de capital intelectual. Seguindo esta linha, Tsai e Ghoshal (1998) buscaram aprofundar o estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998) examinando as relações do capital social nas dimensões estrutural, relacional e cognitiva, e as relações existentes entre estas dimensões e os padrões de troca de recursos e inovação de produtos na organização analisada.

Estes estudos são considerados seminais, uma vez que introduziram o capital social no campo dos estudos organizacionais a partir de diferentes enfoques. A partir do ano 2000, os estudos sobre capital social ganharam maior visibilidade e interesse no campo da administração, fazendo com que muitos autores optassem por estudar o tema. Para esta tese realizou-se uma pesquisa em nove significativos periódicos internacionais<sup>4</sup>. A escolha dos periódicos foi baseada em fatores de impacto. Acrescentou-se uma investigação no *Journal Quality List*, buscando identificar a classificação destes periódicos no ano de 2012, os quais apresentam duas classificações: EIJL 2012 - *Erasmus Research Institute of Management Journals*; e Cra 2012 - *Cranfield University School of Management*. Tanto o índice de fator

---

<sup>4</sup> *Academy of Management Journal (AMJ)*; *Academy of Management Review (AMR)*; *Administrative Science Quarterly (ASQ)*; *Journal of Business Ethics (JBE)*; *Journal of Management Studies (JMS)*; *Journal of Organizational Behavior (JOB)*; *Organization Science (OSC)*; *Organization Studies (OST)*; *Strategic Management Journal (SMJ)*.

de impacto do ano de 2009 quanto as classificações realizadas no ano de 2012 apresentadas para cada um destes periódicos podem ser visualizadas na Tabela 1.

Tabela 1: Lista do fator de impacto dos periódicos analisados

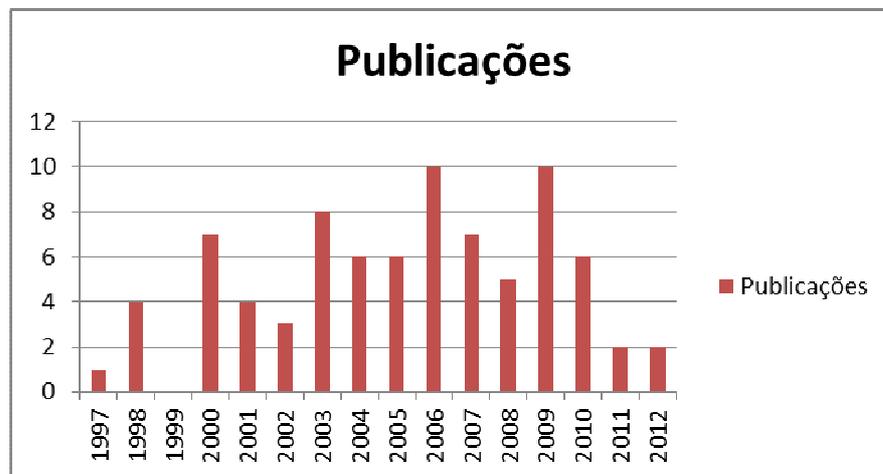
Periódicos Analisados	Fator de Impacto	Erasmus	Cranfield
	JCR 2009	EJL 2012	Cra 2012
Academy of Management Journal (AMJ)	6.483	STAR	4
Academy of Management Review (AMR)	7.867	STAR	4
Administrative Science Quarterly (ASQ)	3.842	STAR	4
Journal of Business Ethics (JBE)	1.088	P	3
Journal of Management Studies (JMS)	2.805	STAR	4
Journal of Organizational Behavior (JOB)	1.990	P	3
Organization Science (OSC)	3.126	STAR	4
Organization Studies (OST)	2.124	STAR	4
Strategic Management Journal (SMJ)	4.464	STAR	4
<b>Somatório</b>	<b>33.789</b>		

Fonte: Elaborado pela autora.

Ambos os indexadores (fator de impacto, EJL e Cra) apresentam informações e pareceres semelhantes, ou seja, de acordo com o EJL 2012, a maioria dos periódicos analisados por este estudo apresenta classificação *STAR*, ou seja, são os *Top Journals*, sendo considerados acima dos melhores periódicos, os quais recebem a classificação P. Já para a Cra 2012 os periódicos com fator 4 são os mais elevados e significa que são os periódicos líderes mundiais, enquanto o fator 3 apresenta os melhores periódicos internacionais.

A partir desta investigação foi identificada a publicação de 81 artigos envolvendo o tema capital social no período de 1997 a 2012. A evolução na quantidade de publicações com o passar dos anos pode ser observado na Figura 2. A partir da análise realizada foi possível identificar os diferentes enfoques relacionados ao estudo do capital social. Desta forma, verificaram-se muitas associações relacionadas ao capital social, dentre os quais se destacam: desempenho das organizações, laços sociais, inovação, conhecimento e aprendizagem, e recursos.

Figura 2: Levantamento dos artigos publicados no período de 1997 a 2012



Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nesta análise verificou-se que os principais periódicos que publicaram o tema foram: *Academy of Management Review*, com 15 publicações; *Journal of Management Studies*, com 14 publicações; *Academy of Management Journal*, com 13 publicações; seguidos pelo *Strategic Management Journal*, com 11 publicações no período. Os periódicos *Organization Science* e *Journal of Business Ethics* apresentaram 10 publicações cada um. Os demais periódicos apresentaram publicações inferiores a 5 artigos. Esta análise é relevante, uma vez que apresenta um panorama sobre o tema, bem como retrata o alinhamento editorial dos principais periódicos no campo dos estudos organizacionais.

Nesta mesma linha de abordagem é importante destacar o estudo de Adler e Kwon (2002), em que foi realizada uma análise dos estudos realizados no campo organizacional que abordaram o tema capital social. Foi constatado que as relações que permeiam o capital social nas pesquisas realizadas envolveram sucesso profissional, auxílio na busca por emprego, facilitação no processo de trocas entre unidades e na inovação de produtos, criação de capital intelectual, efetividade dos grupos multifuncionais, redução no índice de *turnover*, facilitação de empreendedorismo, formação de empresas, fortalecimento nas relações da cadeia e das redes regionais de produção, e a aprendizagem interorganizacional (ADLER; KWON, 2002).

Nesse sentido, seguindo a visão estratégica do tema, o capital social é visto como um aspecto chave para entender tanto a geração quanto a apropriação de renda (BLYLER; COFF, 2003). Assim, existindo uma ligação entre capital social e capacidades dinâmicas, é possível explorar como o capital social influencia no benefício dos ganhos, e como o capital social

potencializa a capacidade dinâmica. No contexto da pesquisa destes autores, esses achados são importantes porque conduzem à predição de que a renda se origina de uma capacidade a qual pode ser registrada em muitas medidas de desempenho tradicionais (BLYLER; COFF, 2003).

Contemplando ainda o aspecto estratégico, foi investigado a relação do capital social ao desenvolvimento de vantagem competitiva (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009). Estes autores utilizaram o contexto dos arranjos produtivos locais (APLs) para identificar a relação tanto teórica como empírica entre o capital social e a vantagem competitiva. Dessa forma, foi possível constatar que o capital social existente nas APLs influencia diretamente o nível de cooperação e confiança entre os membros desses arranjos, uma vez que o nível de cooperação influencia no intercâmbio de informações, que podem ser produtivas, tecnológicas ou de mercado, possibilitando a integração de competências.

Então, quanto maior o nível de capital social em uma APL, maiores serão os níveis de cooperação e as trocas de informações e integração de competências (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009). Outra importante constatação é que o capital social também influencia o nível de confiança entre os membros de uma APL, uma vez que quanto maior for o convívio, maior será o nível de capital social e maior será a confiança entre eles. A relação de confiança entre os membros facilitam o fluxo de informações, desenvolvendo com isso uma capacidade tecnológica e de produção na região.

Dessa forma, é possível afirmar que existe uma relação entre o nível de capital social e a vantagem competitiva dos APLs, uma vez que os processos que envolvem a competência em inovação e a melhoria dentro de um arranjo estão baseados em um conhecimento não decifrável, confiança e estrutura institucional, a qual é difícil de replicar (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009).

O estudo realizado por Acquaah (2007) teve como objetivo replicar a pesquisa de Peng e Luo (2000) realizada na China, em uma região emergente do sub-Sahara Africano. Para isso, os autores buscaram verificar em uma região diferente três questões: O capital social contribui para melhorar o desempenho da empresa? Será que os efeitos do capital social observados no desempenho das empresas Asiáticas (especialmente na China) são verdadeiros no sub-Sahara Africano? Como a orientação estratégica de uma empresa afeta o relacionamento entre capital social e desempenho organizacional? Os resultados do estudo indicam que o capital social é desenvolvido em cada uma das dimensões: distintamente pelos

gestores, com diferentes efeitos sobre o desempenho organizacional, e depende da orientação estratégica (ACQUAAH, 2007).

Os resultados apresentados por Acquaah (2007) são coerentes com os resultados de Peng e Luo (2000), pois ambos defendem que o capital social desenvolvido de forma positiva entre os gestores de diferentes empresas melhora o desempenho organizacional. O capital social na esfera pública também tem um impacto positivo no desempenho organizacional. Assim, os resultados de ambos os estudos, China e Gana indicam claramente que o capital social das relações em rede com os gestores estratégicos em outras empresas e funcionários do governo é benéfico para as empresas em economias emergentes. No entanto, ao contrário de Peng e Luo (2000), os resultados encontrados por Acquaah (2007) indicam que o capital social dos gestores estratégicos com outras empresas de Gana é mais importante do que os com funcionários do governo. Dessa forma, Acquaah (2007) conclui que o capital social dos líderes é uma importante fonte de recursos, informação e aprendizagem, os quais são utilizados para melhorar o desempenho; e que o impacto do capital social no desempenho organizacional está contingenciado a orientação estratégica da empresa.

Outro estudo envolvendo a relação capital social e desempenho foi desenvolvido por Moran (2005). Esse estudo teve como objetivo examinar o impacto do capital social dos gestores no desempenho gerencial. Para isso, foram comparadas duas dimensões do capital social, a dimensão estrutural e a relacional. Segundo a pesquisa realizada por Moran (2005), a dimensão relacional oferece vantagens consideráveis para o desempenho gerencial, mesmo quando comparados aos benefícios da estrutura da rede. Analisando comparativamente os benefícios oriundos das dimensões estruturais e relacionais, o imbricamento da dimensão relacional é um fator especialmente importante para o comportamento empreendedor (MORAN, 2005).

A partir do *framework* proposto por Nahapiet e Ghoshal (1998), que propõe três dimensões, destacam-se aspectos contributivos relacionados aos segmentos e/ou especialidades das organizações. Nesse sentido, a dimensão cognitiva contribuirá de forma incisiva em organizações extensivas em desenvolvimento de conhecimento (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002). Já a dimensão estrutural, por meio das conexões estabelecidas entre indivíduos, contribuirá de forma incisiva em organizações que competem em ambientes dinâmicos, uma vez que a troca de informação de forma eficiente (agilidade) é um fator crítico para organizações com essas características

(BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). E a dimensão relacional contribui para organizações que possuem tarefas de alta interdependência entre colaboradores, visto que as normas, regras de conduta, a confiança e a identificação são aspectos importantes para o desenvolvimento dessa dimensão (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Focando a atenção nos estudos do capital social em organizações, ainda é possível destacar os estudos de Acquaah (2007); Batjargal (2003); Fischer e Pollock (2004); Florin, Lubatkin e Schulze (2003); Koka e Prescott (2002); Moran (2005); Oh, Chung e Labianca (2004); Pil e Leana (2009); Reed, Lubatkin e Srinivasan (2006); Shaw et al. (2005); Somaya, Williamson e Lorinkova (2008); Stam e Elfring (2008); e Wu (2008).

### 2.3 O CONCEITO DE CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL

O capital social migrou para diferentes campos de estudo, ocorrendo, assim, uma adaptação de seu conceito e, mais do que isso, a criação de conceitos associativos ou até mesmo derivativos. Nesse sentido, esta subseção abordará aspectos importantes para a definição e origens do capital social organizacional.

O conceito de capital social organizacional (CSO) foi pioneiramente abordado por Nahapiet e Ghoshal (1998). Os autores apresentam um dos primeiros estudos relacionando o capital social ao capital intelectual na busca de vantagem organizacional. Os autores são considerados percussores com relação ao CSO, uma vez que apresentam o ambiente competitivo relacionando-o ao capital social das organizações. A fim de atender o escopo estratégico, os autores se utilizaram de premissas da Visão Baseada em Recurso, associando-as ao conceito de capital social. A principal contribuição dos autores foi a proposta de um *framework*, o qual é amplamente difundido no campo dos estudos organizacionais.

A partir da definição de capital social introduzida por Nahapiet e Ghoshal (1998), que aborda o capital social visto através de três dimensões (estrutural, cognitiva e relacional)<sup>5</sup>, Andrews (2010) defende que o capital social organizacional é percebido através de cada uma dessas três dimensões, as quais apresentam uma influência significativa no incremento dos

---

<sup>5</sup> O *framework* proposto por Nahapiet e Ghoshal (1998) contendo suas dimensões será apresentado oportunamente com a devida atenção necessária.

resultados organizacionais, por meio da facilitação de transações que resultam na difusão do conhecimento e na ação coletiva (ANDREWS, 2010).

O CSO reflete a qualidade efetiva das relações internas da organização, a preocupação compartilhada por objetivos comuns e o grau de coesão entre os colaboradores (PASTORIZA; ARIÑO; RICART, 2009). Além disso, o CSO pode ser visto como o recurso relacionado à complexidade social, no caso, às relações sociais com as organizações, sendo realizado pelos membros das organizações que possuem uma orientação a objetivos coletivos e visão compartilhada, e cria valor a partir da facilitação da ação coletiva (LEANA; VAN BUREN, 1999). Assim, o CSO pode beneficiar ambos os níveis organizacionais, internos e externos, por exemplo, criando valor para os *stakeholders* e estimulando o desenvolvimento de novas habilidades dos colaboradores.

Nesse sentido, o capital social organizacional consiste nos recursos que as organizações desenvolvem por meio de suas relações com outras organizações (ZAHRA, 2010), ou ainda, o CSO pode ser interpretado como a boa vontade de disponibilizar recursos a um ator por meio de suas recíprocas relações de confiança (ARREGLE et al., 2007).

Buscando um melhor entendimento dos recursos nesse cenário, o CSO pode prover diferentes tipos de recursos para as organizações, tais como informações, conhecimento, tecnologia, capital financeiro, posicionamento em redes e relações com atores estratégicos (ARREGLE et al., 2007). Mesmo conhecendo os aspectos positivos do CSO, a questão que vem à tona e necessita maiores esclarecimentos refere-se aos motivos que conduzem uma organização a ceder ou compartilhar seus recursos.

Alguns autores enfatizam que os recursos somente podem ser compartilhados ou cedidos a partir de relações de confiança mútua, ambientes em que os objetivos coletivos são considerados prioridade e as organizações são capazes de cooperar e colaborar com as demais organizações (LEANA; VAN BUREN, 1999).

Seguindo essa lógica, o capital social organizacional apresenta basicamente dois componentes: associabilidade e confiança (LEANA; VAN BUREN, 1999). Associabilidade é definida como a boa vontade e habilidade dos participantes de uma organização em abdicar objetivos individuais e ações associadas em virtude de objetivos e ações coletivas, assim

combinando os elementos de sociabilidade<sup>6</sup>. Por esse motivo, associabilidade é vista como algo diferente da sociabilidade, uma vez que a associabilidade requer mais do que a simples interdependência (LEANA; VAN BUREN, 1999).

A sociabilidade pode ser expressa por meio do papel que os indivíduos desempenham, no qual cada um contribui de certa forma e recebe algo por ter desempenhado esse papel. No entanto, a associabilidade não deve ser comparada ao conceito de sociabilidade, e sim pode ser associada ao conceito de coletividade, uma vez que os atores se associam em prol de um objetivo comum (LEANA; VAN BUREN, 1999).

O segundo componente é a confiança, a qual tem sido alvo de muitas pesquisas principalmente no que tange à confiança nas ações coletivas. A confiança tem sido vista não somente como um antecedente, mas também como um resultado da ação coletiva. Nesse sentido, para as ações coletivas existirem é necessária a confiança entre os indivíduos. Também vale ressaltar que nas ações coletivas que obtiveram êxito, a confiança foi observada como um elemento chave (LEANA; VAN BUREN, 1999).

Diante disso, Leana e Van Buren (1999) apresentam duas distinções na literatura sobre confiança. A primeira distinção é a discussão entre confiança frágil e confiança resiliente. A confiança frágil busca resultados no curto prazo, enquanto a confiança resiliente está baseada em relações mais numerosas e fortes entre as organizações e seus membros. A confiança resiliente é uma condição necessária para indicar o capital social organizacional (LEANA; VAN BUREN, 1999; VAN BUREN, 2008).

A segunda distinção é a confiança diádica *versus* a confiança generalizada. A confiança diádica é estabelecida entre duas partes que já possuem mútuo conhecimento, enquanto a confiança generalizada é estabelecida entre partes que não se conhecem. Para que as organizações tenham êxito em suas ações coletivas é necessário que elas detenham elevados níveis de confiança generalizada (LEANA; VAN BUREN, 1999; VAN BUREN, 2008).

Tanto a associabilidade quanto a confiança são necessárias para a existência do capital social organizacional (LEANA; VAN BUREN, 1999). Além disso, em organizações em que os membros são voluntários torna-se imprescindível a existência de associabilidade com

---

<sup>6</sup> Elementos da sociabilidade: a) habilidade de interagir socialmente com os outros; b) boa vontade de abdicar seus desejos individuais em função dos objetivos do grupo (LEANA; VAN BUREN, 1999).

algum nível de confiança, uma vez que desta forma os envolvidos estão mobilizados a cooperar (LEANA; VAN BUREN, 1999).

Diante disso, o capital social organizacional pode afetar positivamente as atividades internas e externas da organização (ARREGLE et al., 2007). Nesse sentido, a próxima subseção abordará o capital social organizacional como um recurso/capacidade, sob o ponto de vista da estratégia.

### **2.3.1 Capital Social Organizacional como Recurso/Capacidade**

O CSO tem sido rotineiramente abordado pela literatura à luz da Visão Baseada em Recurso (VBR), por isso muitos autores apresentam as características da VBR para explicar as vantagens do CSO (ARREGLE et al., 2007; EDELMAN et al., 2004; LEANA; VAN BUREN, 1999; PENNINGS; LEE, 1998). Neste contexto, a maior parte dos estudos sobre CSO tem como escopo as organizações com fins lucrativos. Embora a VBR apresente preceitos estratégicos em ambientes competitivos, mesmo não sendo o foco deste estudo, acredita-se que alguns desses preceitos podem ser considerados quando analisadas as organizações do Terceiro Setor, ainda que essas organizações estejam imersas em um ambiente colaborativo.

Com relação às Organizações do Terceiro Setor, é importante realizar duas reflexões. A primeira concentra-se na lógica colaborativa e cooperativa apresentada por essas organizações, uma vez que suas ações, na maioria das vezes, visam o bem estar da comunidade. Assim, perseguem objetivos coletivos, ou ainda, objetivos individuais os quais podem ser comuns a outras organizações. Mesmo ciente desta lógica que envolve o Terceiro Setor, vale ressaltar que o aspecto competitivo, o qual envolve as organizações de forma secundária, não será abordado por este estudo por não estar relacionado ao contexto da pesquisa.

A segunda reflexão está nas especificidades das organizações do Terceiro Setor, uma vez que essas organizações apresentam características particulares, tais como: não visam lucro, atuam em benefício do outro, desempenham atividades de interesse público, parte significativa da renda é oriunda de doações e a maioria de sua força de trabalho é voluntária. Além disso, o Terceiro Setor tem crescido nas últimas décadas e atualmente ocupa uma fatia

considerável da economia, gerando emprego e renda, além dos benefícios sociais ocasionados pela sua atuação (SALAMON, 1994, 2010).

A par dessas duas reflexões sobre o Terceiro Setor, algumas inquietações permeiam essa compreensão: Como o capital social organizacional é desenvolvido em organizações do Terceiro Setor? O capital social pode ser visto como um recurso em organizações sem fins lucrativos? O capital social pode ser considerado um recurso em projetos interorganizacionais realizados no Terceiro Setor? Esses questionamentos norteiam as intenções desta pesquisa e, além disso, propõem-se a fortalecer e/ou clarificar a abordagem do capital social, bem como os estudos no contexto do Terceiro Setor.

Devido à contribuição desse setor para a sociedade e sua participação na economia atual, é importante entender não somente a lógica desse setor, mas como o capital social, sendo considerado como recurso, pode estar relacionado às organizações do Terceiro Setor. Vale ressaltar que este estudo foca sua atenção na ótica colaborativa e cooperativa, uma vez que o projeto interorganizacional analisado reúne 76 OSCs, às quais atuam em um ambiente cooperativo na cocriação de uma metodologia para desenvolvimento de princípios de transparência e prestação de contas.

Retomando a discussão sobre a Visão Baseada em Recursos, é importante destacar seu papel na estratégia organizacional, uma vez que organizações que dispõem de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis estão mais propensas a obterem melhores resultados (BARNEY, 1991). Na visão de Barney (1991) os recursos das organizações compreendem o conjunto de capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento que são controlados pela organização e possibilitam a implementação de suas estratégias.

Por outro lado, na visão de Craig e Grant (1999), o conceito de recursos é diferente do conceito de capacidades, uma vez que os recursos são os patrimônios específicos da organização, enquanto as capacidades são o que a organização é capaz de fazer dispendo desses recursos.

Em um ambiente competitivo, a VBR enfatiza que as organizações que detêm recursos ou capacidades valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis, possuem vantagem sobre suas competidoras (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002). Nesse sentido, um importante componente da vantagem competitiva reside no capital social das organizações (EDELMAN et al., 2004), uma vez que o capital social organizacional é visto como um

“recurso que reflete o caráter das relações sociais com a firma” (LEANA; VAN BUREN, 1999, p. 538).

Diante disso, vale ressaltar que a utilização da VBR como lente para entender o CSO pode ser aplicado também às organizações do Terceiro Setor, uma vez que essas organizações necessitam de recursos tanto quanto as organizações com fins lucrativos. As organizações do Terceiro Setor necessitam de recursos e capacidades para cumprir com sua função social e desempenhar seus objetivos organizacionais. Assim, os recursos e as capacidades internas da organização contribuem de forma efetiva para as estratégias e sustentabilidade das organizações sociais.

Muitos pesquisadores sugerem que o capital social é um recurso valioso porque pode reduzir os custos de transação, por meio da economia nos custos de informação e transação (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998) as diferenças de desempenho encontradas entre as firmas podem ser explicadas pelas diferenças nas habilidades para criar e explorar o capital social. Nesse sentido, o capital social organizacional é um importante recurso intangível que pode levar anos para ser desenvolvido e pode ser potencializado, assim tornando seu valor mais duradouro devido a sua dependência da trajetória organizacional (ZAHRA, 2010).

O capital social organizacional suporta a firma por meio do incremento da disponibilidade de recursos, perceptíveis através de informação, tecnologia, conhecimento, capital financeiro e distribuição de redes. Também pode ser notado, inclusive, em relações consideradas um pouco mais críticas por parte das firmas, como, relações que envolvem o governo, mercados estrangeiros, ou ainda relações diplomáticas (ARREGLE et al., 2007).

Por isso, o capital social organizacional beneficia a firma tanto no acesso ao recurso externo quanto na facilitação dos processos internos (ARREGLE et al., 2007; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007). Diante disso, Arregle et al. (2007) sugerem a importância da heterogeneidade dos grupos internos nas firmas e as características dos grupos dominantes no desenvolvimento de capital social.

O capital social das organizações constitui uma propriedade coletiva distintiva a qual é mediada pelos indivíduos (PENNINGS; LEE, 1998). Diante disso, “o capital social é ainda mais exclusivo e difícil de apropriar do que outros tipos de ativos, uma vez que depende do envolvimento contínuo de duas ou mais partes” (PENNINGS, LEE, 1998, p. 3).

Conforme apresentado, muitos estudos compreendem o capital social e/ou capital social organizacional como recurso, sendo que este contribui de forma significativa para a vantagem organizacional (ADLER; KWON, 2002; ARREGLE et al., 2007; BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002; LEANA; VAN BUREN, 1999; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TSAI; GHOSHAL, 1998). No entanto, refletindo à luz de um contexto social, Saxton e Benson (2005, p.19) defendem que “o capital social constitui um recurso considerável para o desenvolvimento social, político e econômico de uma comunidade”.

O presente estudo busca focar o capital social organizacional e compreendê-lo no contexto do Terceiro Setor, uma vez que o capital social liga-se a fatores internos e externos à organização, atuando como um facilitador na gestão de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos (SAXTON; BENSON, 2005).

#### 2.4 ENFOQUES E DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL

Na literatura sobre capital social destacam-se basicamente duas perspectivas. A primeira compreende o capital social a partir de três dimensões: *Bonding*, *Bridging* e *Linking*. Essa visão é bastante presente nos estudos da área de sociologia e tem como foco a análise das relações entre atores. Já a segunda também compreende o capital social a partir de três dimensões: estrutural, cognitiva e relacional. Essa perspectiva é utilizada por diferentes pesquisadores no campo dos estudos organizacionais e tem como foco uma análise de diversos elementos que compreendem a construção do capital social organizacional. Neste estudo são apresentadas as duas perspectivas, no entanto o foco desta seção é aprofundar a abordagem recorrente nos estudos organizacionais, a qual está alinhada com a proposta desta pesquisa.

Segundo Grootaert et al. (2003), o capital social é visto a partir das três dimensões (*bonding*, *bridging* e *linking*). Na literatura brasileira sobre o tema não existe uma padronização quanto à tradução destes termos, uma vez que analisando os estudos é possível identificar nomenclaturas idênticas para explicar fenômenos distintos, isso ocorre principalmente entre os termos *bonding* e *linking*. Por esses motivos este estudo adotou-se os termos originais em inglês.

*Bonding* é o capital social de ligação ou conexão conhecido pelos laços fortes entre pessoas similares, uma vez que compartilham características semelhantes (demográficas), tais

como familiares, vizinhos, amigos e colegas de trabalho. *Bridging* é o capital social de ponte, conhecido como os laços que ligam as pessoas que não compartilham muitas características, nesse caso podem ser citadas as relações entre pessoas de níveis sociais diferentes, onde os mais favorecidos auxiliam as pessoas de classes sociais inferiores. *Linking* é o capital social institucional, conhecido pelos laços mantidos com as pessoas que detêm posições de autoridade, nesse caso podem ser citadas as relações com representantes do poder público e privado (COFFÉ; GEYS, 2007; MACKE, 2005; SZRETER; WOOLCOCK, 2004; WOOLCOCK, 1998; WOOLCOCK; NARAYAN, 2000).

Enquanto o *bridging* é essencialmente horizontal, ou seja, conecta pessoas de posição social semelhante, o *linking* é mais vertical, uma vez que conecta pessoas a recursos políticos e sociais, havendo uma diferença de poder (GROOTAERT et al., 2003). Nesse sentido, os líderes locais são facilitadores nas conexões entre as comunidades pobres e a assistência externa (projetos governamentais, bancos, órgãos fomentadores e financiadores internacionais), constituindo uma fonte de capital social do tipo *linking* (GROOTAERT et al., 2003).

Contudo, Grootaert et al. (2003) enfatizam a importância de reconhecer que as diferentes formas do capital social podem ser utilizadas para dificultar o bem estar dos indivíduos (PORTES, 1998; WOOLCOCK, 1998).

A segunda perspectiva centraliza-se na análise das três dimensões do CS: estrutural, cognitiva e relacional (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). A dimensão estrutural faz menção ao sistema de relações e aos *links* existentes entre pessoas ou unidades. Esta dimensão é definida como a localização do ator e os contatos que possui em uma estrutura social, proporcionando algumas vantagens para o próprio ator. Estas vantagens são obtidas quando os indivíduos se utilizam de certas posições no trabalho, informações ou ainda acesso a recursos específicos (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TSAI; GHOSHAL, 1998).

A dimensão cognitiva refere-se aos recursos que são providos por representações, interpretações e sistemas de significado, os quais são associados aos atores envolvidos (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Esta dimensão baseia-se nos códigos de linguagem e em paradigmas compartilhados, assim facilitando o entendimento comum dos objetivos coletivos e das formas de agir no sistema social (TSAI; GHOSHAL, 1998).

E, por fim, a dimensão relacional descreve o tipo de relações individuais desenvolvidas entre os sujeitos, referindo-se aos ativos criados e potencializados por meio dos

relacionamentos, que promovem confiança, credibilidade, normas e sanções, expectativas e obrigações nas relações (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Diante do exposto, Sarate e Macke (2007), baseados em Nahapiet e Ghoshal (1998), buscaram explicitar quais seriam as categorias de análise em cada uma das dimensões, conforme é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Dimensões do capital social

<b>Dimensão Estrutural</b>	<b>Dimensão Cognitiva</b>	<b>Dimensão Relacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conexões da rede;</li> <li>- Configuração da rede;</li> <li>- Adequação da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Códigos e linguagem compartilhados;</li> <li>- Narrativas compartilhadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiança;</li> <li>- Normas;</li> <li>- Obrigações e expectativas;</li> <li>- Identificação social.</li> </ul>

Fonte: Sarate e Macke (2007, p. 3) adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

A proposta das dimensões estrutural, cognitiva e relacional realizada por Nahapiet e Ghoshal em 1998 é frequentemente utilizada como ponto de partida pelos pesquisadores do campo dos estudos organizacionais. Principalmente no que se refere ao conceito de capital social organizacional, é possível verificar a sua aplicação em diferentes estudos (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002; DE WEVER; MARTENS; VANDENBEMPT, 2005; INKPEN; TSANG, 2005; LAZAROVA; TAYLOR, 2009; MORAN, 2005; TSAI, 2000; TSAI; GHOSHAL, 1998; WU, 2008). Assim como muitos autores se utilizam das três dimensões para entender o estoque de capital social, outros procuram fazer contribuições às dimensões propostas, sugerindo novas categorias de análise (TSAI; GHOSHAL, 1998; WU, 2008).

Essa perspectiva acaba sendo bastante utilizada no campo dos estudos organizacionais por ter sido a precursora na compreensão do capital social organizacional. Outro aspecto importante é a diversidade de categorias e elementos considerados pelo *framework* proposto, o qual envolve a visão do capital social nas organizações a partir de três enfoques, que abordam a estrutura social da rede, a sua configuração e conexões; a linguagem e as narrativas compartilhadas entre os atores; e as normas e confiança existentes nas relações.

No intuito de aprofundar o estudo sobre o capital social organizacional e suas perspectivas, esta pesquisa analisou a literatura corrente de forma exaustiva. Nesta pesquisa

foram consultados os principais anais e periódicos nacionais e internacionais da área de administração.

Essa investigação teve como objetivo identificar as categorias utilizadas para análise do desenvolvimento e estoque de capital social, no seu sentido mais amplo, dando atenção especial ao capital social organizacional. Nesta análise, buscou-se classificar as categorias encontradas nos artigos com as dimensões e categorias propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998). Assim, foi possível identificar categorias alinhadas com as dimensões e categorias propostas por estes autores, além de também categorias adicionais.

Na literatura existe um número significativo de artigos que utiliza a dimensão estrutural, os quais, na sua maioria, abordam as relações, os laços, a centralidade das redes, e as conexões horizontais e verticais (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002; LAZAROVA; TAYLOR, 2009; MORAN, 2005; TSAI; GHOSHAL, 1998; WU, 2008). Já a interação social surge como uma categoria abordada pela dimensão cognitiva do capital social (TSAI; GHOSHAL, 1998). Ainda existem alguns artigos que exploram a dimensão relacional do capital social, abordando basicamente a confiança como categoria de análise (DE WEVER; MARTENS; VANDENBEMPT, 2005).

Vale ressaltar que alguns artigos utilizam o *framework* proposto por Nahapiet e Ghoshal (1998) em sua íntegra (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002; LAZAROVA; TAYLOR, 2009; TSAI; GHOSHAL, 1998). No entanto, há também autores que utilizam apenas duas das dimensões propostas em sua análise como Moran (2005) e Wu (2008), ou até mesmo uma das dimensões propostas, como De Wever, Martens e Vandembempt (2005).

Todas as categorias adotadas pelos autores anteriormente citados estão alinhadas com as categorias propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998). No entanto, na revisão bibliográfica foi possível identificar a existência de três categorias adicionais: troca e combinação de recursos (TSAI; GHOSHAL, 1998), aquisição, reconfiguração, integração e *release* (BLYLER; COFF, 2003); e visão compartilhada (TSAI; GHOSHAL, 1998).

Por fim, vale ressaltar que na literatura existem outras dimensões para entender o capital social, como por exemplo, o estudo de Koka e Prescott (2002) que apresentam três dimensões: a diversidade de informação, o volume de informação e a riqueza de informação. Além disso, também é importante enfatizar que a compreensão do capital social a partir de dimensões não é uma regra geral presente na literatura. Nesse sentido destaca-se o

entendimento de Coleman (1988), que define o capital social em três formas: confiabilidade, capacidade do fluxo de informação e as normas acompanhadas de sanções.

#### **2.4.1 A Dimensão Mobilizadora como Dimensão Adicional na Compreensão do Capital Social Organizacional no Terceiro Setor**

Essa subseção tem como objetivo apresentar a dimensão mobilizadora, que é sugerida por este estudo como uma dimensão adicional na compreensão do capital social organizacional no Terceiro Setor. Para isso, foi realizada uma investigação minuciosa, buscando aspectos relevantes considerando não somente o arcabouço teórico como também as peculiaridades que envolvem as organizações do Terceiro Setor.

Nesse sentido, considerando as especificidades desse setor, alguns aspectos foram preconizadores dessa dimensão, sendo apresentados a seguir:

- a) os papéis assumidos pelas organizações sociais fazem emergir a necessidade de uma maior reflexão sobre as formas de ação coletiva, considerando a intensidade das ações promovidas na sociedade, assim como os aspectos de gestão organizacional para esse setor (ANDION, 2005; BENJAMIN, 2008; SALAMON, 2010);
- b) a forma de obtenção e desenvolvimento de recursos e capacidades, uma vez que a maioria dos recursos (tangíveis e intangíveis) desse tipo de organização é oriunda de doações e/ou parcerias de fomento (SALAMON, 2010; UNITED NATIONS, 2003);
- c) a mobilização de recursos, como aspecto estratégico para a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor, afeta diretamente a efetividade de suas ações, como sua permanência na sociedade (ARMANI, 2008);
- d) os aspectos emocionais e motivacionais que envolvem o desenvolvimento das ações nesse setor, uma vez que as organizações são movidas, na maioria das vezes, pela paixão, boa vontade e disponibilidade das pessoas em ajudar (BITENCOURT et al., 2007);
- e) os resultados esperados para as organizações do Terceiro Setor, que se diferenciam do segundo setor (empresarial), sendo menos tangíveis que a obtenção de lucro. O Terceiro Setor percebe seu impacto a longo prazo a partir das mudanças sociais, as quais podem ser observadas no desenvolvimento regional, na criação de oportunidades

para a população menos afortunada, bem como na redução de índices de pobreza, fome, corrupção, violência, entre outras (CAMPOS; ANDION, 2011).

Além dos aspectos relacionados às particularidades do Terceiro Setor, também é importante destacar a abordagem teórica do capital social organizacional, o qual se apresenta como um conceito multidimensional (DE WEVER; MARTENS; VANDENBEMPT, 2005), sendo associado a diversos contextos e compreendido de diferentes formas (NAHAPIET, 2008).

Nesse sentido, vislumbrando o próprio conceito de capital social organizacional, verificam-se diferentes facetas, conforme discutido anteriormente. Para o presente estudo, o CSO é entendido como um recurso que reflete o caráter das relações sociais no contexto organizacional (LEANA; VAN BUREN, 1999). Assim, o CSO é percebido como um recurso intangível, que leva tempo para ser desenvolvido (ZAHRA, 2010). Por isso, o CSO é difícil de apropriar, tornando-se exclusivo para as organizações que o detêm (PENNING; LEE, 1998).

Além disso o capital social, presente nas relações interpessoais nos sistemas sociais, pode ser visto como recurso e capacidade, estando embutidas em específicas estruturas sociais (SAHAYM, 2005). Adicionalmente, o CSO também pode ser visto como uma condição essencial, mas não suficiente para a capacidade dinâmica, uma vez que o CSO atua na facilitação, aquisição, integração e *release* dos recursos (BLYLER; COFF, 2003). Por fim, o CSO pode ser considerado como uma fonte de recursos, atuando como facilitador ao acesso de recursos externos (ARREGLE et al., 2007).

A construção da dimensão mobilizadora foi inspirada em estudos anteriores que abordaram a aproximação entre os recursos e capacidades e o capital social no contexto organizacional (ANDRIESSEN; GUBBINS, 2009; ARREGLE et al., 2007; BLYLER; COFF, 2003; GOPALAKRISHNAN; SCILITOE; SANTORO, 2008; LUO, 2003; MAURER; EBERS, 2006; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TSAI, 2000; TSAI; GHOSHAL, 1998; WU, 2008; YOUNDT; SUBRAMANIAN; SNELL, 2004).

No arcabouço teórico alguns aspectos relevantes envolvendo a relação do capital social e da Visão Baseada em Recursos merecem ser destacados. Dentre eles estão o histórico dessa relação, destacando-se Lin, Vaughn e Ensel (1981) como os primeiros autores a abordar a ligação entre recursos e capital social, no que foi chamado pelos autores de teoria dos

recursos sociais (ANDRIESSEN; GUBBINS, 2009). Lin, Ensel e Vaughn (1981) foram os responsáveis por introduzir a perspectiva do recurso social no estudo do capital social, uma vez que enfatizaram o papel da estrutura da rede pelo acesso a outras pessoas como uma forma de recurso social, assim usando uma combinação estrutural e dos recursos (ANDRIESSEN; GUBBINS, 2009).

Outro aspecto que merece destaque são os diferentes enfoques utilizados pelos autores. O primeiro enfoque compreende o capital social organizacional como um recurso e/ou capacidade (ADLER; KWON, 2002; ANDRIESSEN; GUBBINS, 2009; FLORIN; LUBATKIN; SCHULZE, 2003; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Nesse sentido, o capital social organizacional se desenvolve por meio das redes de relações com outras organizações, por meio de longas e repetitivas interações entre as mesmas (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

A presença de recursos, potencializados pelas trocas sociais entre os atores, e as capacidades desenvolvidas para o contato dos atores em uma organização, devem ser interpretadas como uma forma de capital social (ADLER; KWON, 2002). Nesse sentido, a visão das relações sociais, bem como do CSO como recurso, serve como fonte de domínio dos recursos físicos para a sobrevivência organizacional (ANDRIESSEN; GUBBINS, 2009), principalmente no que tange às organizações do Terceiro Setor.

Dessa forma, Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) destacam que o CSO é um recurso que atrai as empresas que procuram obter acesso aos recursos básicos de uma rede de firmas. Assim, O CSO é visto como um bem público ou recurso organizacional, sendo construído por redes de relações pessoais (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

O capital social contribui diretamente nos recursos básicos do empreendimento, permitindo melhor atração de recursos humanos e financeiros, e também dos recursos indiretos, promovendo a alavancagem na produtividade dos recursos do empreendimento (FLORIN; LUBATKIN; SCHULZE, 2003). Esses autores buscam explicar os tipos de recursos e o desempenho da firma, abordando-se o capital social como recurso e o desempenho como resultado (FLORIN; LUBATKIN; SCHULZE, 2003).

Considerando a visão do capital social como uma capacidade, Blyler e Coff (2003) defendem que o capital social é um componente essencial da capacidade dinâmica, permitindo a gestão dos recursos, possibilitando a aquisição, integração, recombinação e *release* dos recursos.

Já o segundo enfoque aborda o capital social como uma fonte de recursos para as organizações (ADNER; HELFAT, 2003; DE WEVER; MARTENS; VANDENBEMPT, 2005; GOPALAKRISHNAN; SCILLITOE; SANTORO, 2008). Nesse sentido, os recursos e o capital social organizacional são fatores cruciais na formação de alianças, afetando diretamente a quantidade de capital financeiro das organizações inseridas neste tipo de formação (GOPALAKRISHNAN; SCILLITOE; SANTORO, 2008).

Assim, recursos e capacidades estratégicas, como as tecnologias promissoras e as capacidades gerenciais, podem ser acessados pelo capital social organizacional por meio da familiaridade entre os parceiros aliados e a credibilidade de cada um dos atores dentro de uma rede de alianças (GOPALAKRISHNAN; SCILLITOE; SANTORO, 2008). A aquisição de recursos estratégicos em redes pode ser explicada pelas dimensões estrutural e relacional do capital social, uma vez que essas dimensões e seus elementos influenciam na efetividade da rede, e conseqüentemente no desempenho das organizações que a compõem (DE WEVER; MARTENS; VANDENBEMPT, 2005).

A combinação entre capital humano gerencial, capital social gerencial e cognição gerencial forma o recurso e a capacidade básica de uma organização por meio da ação das capacidades dinâmicas gerenciais. (ADNER; HELFAT, 2003, p. 1022)

As capacidades dinâmicas são enraizadas nesses três fatores: capital humano gerencial, capital social gerencial, e cognição gerencial, sendo que esses três fatores influenciam e afetam as decisões estratégicas e operacionais dos gestores (ADNER; HELFAT, 2003).

Diante dos estudos acima citados, os quais abordam algum tipo de relação entre capital social e os recursos/capacidades, sejam entendendo o capital social como um recurso/capacidade (ADLER; KWON, 2002; ANDRIESSEN; GUBBINS, 2009; FLORIN; LUBATKIN; SCHULZE, 2003; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002), ou, ainda, entendendo o capital social como uma fonte de recurso/capacidade (ADNER; HELFAT, 2003; DE WEVER; MARTENS; VANDENBEMPT, 2005; GOPALAKRISHNAN; SCILLITOE; SANTORO, 2008). Vale ressaltar que as peculiaridades do setor e os estudos acima citados foram imprescindíveis para a construção da dimensão sugerida.

Com isso, pressupõe-se que, para complementar a compreensão do capital social organizacional em Projetos Interorganizacionais Desenvolvidos no Terceiro Setor, é necessário considerar aspectos e conceituações advindas da Visão Baseada em Recursos, uma vez que tanto os recursos como as capacidades são fatores chave para a efetividade das ações, bem como para a sustentabilidade e perpetuação das organizações sociais.

Nesse sentido, a mobilização social e o desenvolvimento do capital social são fundamentais nas ações promovidas pelas organizações do Terceiro Setor, pois envolvem recursos e capacidades na obtenção de resultados. A captação e/ou a mobilização de recursos são recorrentes no cotidiano das organizações sociais, uma vez que refletem a preocupação das organizações com o desenvolvimento de estratégias na captação e gestão de recursos (ABONG, 2007).

Diante disso, a dimensão mobilizadora, sugerida por este estudo, é inspirada na relevância da gestão dos recursos e capacidades para as organizações do Terceiro Setor, uma vez que essas ações são fundamentais para a sustentabilidade das organizações sociais (ABONG, 2007; ARMANI, 2008). Além disso, estudos anteriores reforçam a necessidade de criação de outras dimensões para a compreensão do CSO, bem como a investigação de fatores que podem influenciar a criação e acumulação do CSO, explorando variáveis como os atributos organizacionais a fim de avançar a teoria do capital social no contexto organizacional (TSAI; GHOSHAL, 1998).

A par da importância dos recursos e capacidades para as organizações do Terceiro Setor, a dimensão mobilizadora surge como uma forma alternativa de perceber o capital social organizacional. Nesse sentido, a dimensão mobilizadora é vista por este estudo como capacidade, pois atua na mobilização e compartilhamento dos recursos, que são capacidades fundamentais para as organizações desse setor.

Por isso a dimensão mobilizadora se destaca por apresentar caráter estratégico, uma vez que compreende aspectos ligados à sustentabilidade dessas organizações, considerando recursos de diferentes tipos e origens. A compreensão do capital social organizacional a partir da dimensão mobilizadora e suas categorias pode ser entendida por meio da Visão Baseada em Recursos, uma vez que os recursos e as capacidades são fundamentais para a concepção e implementação das estratégias organizacionais (BARNEY; ARIKAN, 2006). Destaca-se, ainda, que os recursos e as capacidades são fatores de destaque, não somente para as

organizações com finalidade lucrativa, mas também para as organizações filantrópicas, pois auxiliam em seus processos e na efetividade de suas ações na sociedade.

Então, considerando o capital social como um recurso/capacidade, a dimensão mobilizadora envolve dois aspectos básicos: a mobilização de recursos e o compartilhamento de recursos. Diante disso, vale destacar que se entende por mobilizar: articular as “pessoas em prol de uma causa e, ao mesmo tempo, mobilizar recursos materiais, técnicos e financeiros para essa causa” (ARMANI, 2008, p. 18).

Nesse sentido, a mobilização de recursos é entendida por este estudo como a capacidade de identificar, articular e implementar os recursos e capacidades necessários pela organização para atingimento de seus objetivos sociais (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007). Essa categoria tem como objetivo identificar o recurso e a capacidade necessária, articulá-los, captá-los e implementá-los nas ações sociais.

O compartilhamento de recursos é um segundo ponto central na discussão sobre a dimensão mobilizadora proposta. Este é visto como fruto das relações sociais, da interação social, dos níveis de confiança e, dependendo da rede, pode ser inclusive oriundo das normas de reciprocidade existente entre os atores (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Tem como objetivo identificar a possibilidade de compartilhamento de recursos e capacidades entre organizações e explorá-lo de forma efetiva. Esses recursos e capacidades podem ser tangíveis e intangíveis. O Quadro 3 apresenta resumidamente a dimensão mobilizadora e suas categorias e objetivos.

Quadro 3: Dimensão mobilizadora

<b>Dimensão Adicional</b>	<b>Categorias</b>	<b>Ênfase das Categorias</b>	<b>Objetivo das Categorias</b>
<b>Mobilizadora</b>	Mobilização de Recursos	Capacidade	Identificar o recurso e capacidade necessária, articulá-los, captá-los e implementá-los nas ações sociais.
	Compartilhamento de Recursos	Capacidade	Identificar a possibilidade de compartilhamento de recursos/capacidades entre os participantes e explorá-la de forma efetiva.

Fonte: Elaborado pela autora.

A próxima subseção apresentará a discussão teórica e o *framework* de pesquisa proposto por este estudo.

## 2.5 DISCUSSÃO TEÓRICA E PROPOSIÇÃO DE *FRAMEWORK*

Nesta seção serão discutidas as dimensões e as categorias sugeridas para compreender capital social organizacional no contexto de um projeto interorganizacional desenvolvido no Terceiro Setor. Para isso, foi realizada uma minuciosa reflexão considerando os aspectos teóricos citados por este estudo, bem como as categorias utilizadas pelos estudos anteriores acerca do capital social organizacional.

Como abordado anteriormente, os estudos do capital social são aplicados basicamente em comunidades e organizações com fins lucrativos. Os estudos envolvendo comunidades e nações é foco de análise de pesquisadores sociais que buscam explicar como o capital social influenciou no desenvolvimento local e regional. Já os estudos no contexto empresarial buscam compreender de que forma o capital social organizacional influencia as práticas e os resultados organizacionais. Esse último enfatiza, na maioria dos seus casos, empresas com fins lucrativos, as quais possuem estrutura gerencial consolidada, com papéis claramente definidos.

Quando remetido ao Terceiro Setor, verifica-se que as organizações que o compõem apresentam características diferentes. As organizações nesse setor são movidas por objetivos diferenciados e apresentam uma compreensão bem peculiar sobre seu papel e contribuições para a sociedade, enquanto as organizações do segundo setor (com fins lucrativos) atuam com base em objetivos particulares, não sendo os aspectos sociais o foco principal destas organizações.

Diante das especificidades dessas organizações, a utilização dos instrumentos convencionais para medição do capital social organizacional podem apresentar limitações na sua compreensão, bem como exibir resultados irrealistas, uma vez que os instrumentos em questão foram desenvolvidos para organizações que atuam em outra lógica.

Por isso, este estudo contribui na medida em que sugere um instrumento para compreensão do capital social em organizações do Terceiro Setor. Para seu desenvolvimento, este estudo considerou as peculiaridades que envolvem o contexto de pesquisa, as quais foram abordadas anteriormente, além de estudos prévios que abordaram o tema, e adaptou categorias e elementos de análise explorados nas principais pesquisas envolvendo o capital social no contexto mundial para o contexto desejado. A escolha das categorias de análise foi baseada em três aspectos: redundância, uma vez que foi identificado o uso frequente em estudos

anteriores; relevância, sendo os estudos analisados publicados em Top Journals, apresentando alto grau de qualidade e por isso também pode ser um critério para a escolha; e contribuição para a área, sendo este item explorado em duas vias, uma vez que as categorias escolhidas foram extremamente contributivas para o avanço do capital social nos estudos organizacionais. Além disso, é importante destacar a contribuição desta tese, no momento em que traz conceitos e pesquisas realizadas no campo organizacional com organizações com fins lucrativos, e os adapta a um contexto diferente que envolve organizações sem fins lucrativos, atuando em uma lógica bastante diferenciada.

Diante disso, o estudo do capital social organizacional no contexto do Terceiro Setor pode ser observado por meio de quatro dimensões: a dimensão estrutural, cognitiva e relacional, sugeridas por Nahapiet e Ghoshal (1998), e pela dimensão mobilizadora, sugerida por este estudo com base nos autores Blyler e Coff (2003), Tsai e Ghoshal (1998), Wu (2008) e Youndt et al. (2004). Todas as dimensões bem como os aspectos fundamentais para a sua construção serão abordados nessa seção.

A dimensão estrutural é sugerida por Nahapiet e Ghoshal (1998), e se refere à configuração e padrão das ligações entre os atores, sendo as conexões entre os atores o principal aspecto a ser analisado. Inspirada nas estruturas sociais, essa dimensão ressalta os laços sociais, assim tendo como principais medidas a densidade, conectividade, hierarquia e a apropriabilidade organizacional (NAHAPIET, 2008; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Essa dimensão é recorrentemente utilizada pela literatura, e com o passar dos anos foi sendo aprimorada por estudos que utilizam as técnicas de análise de redes sociais (NAHAPIET, 2008). Nesse sentido, as perspectivas estruturais constituem um enfoque robusto e coerente no caráter evolucionário na pesquisa do capital social (NAHAPIET, 2008).

Essa dimensão é responsável pelas relações sociais entre os atores, uma vez que por meio das relações com seus contatos o ator pode se beneficiar de algumas vantagens por meio do acesso a uma oportunidade de emprego, informações, ou ainda a recursos específicos (TSAI; GHOSHAL, 1998).

Diante disso, propõe-se que, considerando o contexto de pesquisa e a discussão apresentada nas últimas seções, a dimensão estrutural deve ser composta pela análise dos laços da rede (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; WU, 2008;) e pela proximidade entre os atores envolvidos (MORAN, 2005).

A dimensão cognitiva do capital social é constituída das representações, interpretações e sistemas de significado compartilhados entre os atores, permitindo ou restringindo seu intercâmbio social (NAHAPIET, 2008). Assim, o capital social a partir da dimensão cognitiva é percebido nos atributos intrínsecos, que facilitam o entendimento comum de objetivos coletivos entre os atores de um mesmo grupo (TSAI; GHOSHAL, 1998). A visão compartilhada e o conjunto comum de valores ajudam a desenvolver essa dimensão, uma vez que facilitam as ações individuais e em grupos que beneficiam toda a organização (TSAI; GHOSHAL, 1998).

No contexto da dimensão cognitiva, o conceito de *collective mind* (WEICK; ROBERTS, 1993) associado à prática de uma linguagem comum e a visão compartilhada entre os atores, conduz a conquista de objetivos coletivos de forma mais efetiva (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002; TSAI; GHOSHAL, 1998). Dentre as dimensões propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998) foi a que recebeu menos atenção por parte dos pesquisadores que estudaram o capital social (NAHAPIET, 2008). No entanto, alguns estudos que apresentaram esta dimensão contribuíram de forma efetiva para o avanço da dimensão cognitiva do capital social (ANDREWS, 2010; BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002; TSAI; GHOSHAL, 1998).

Diante disso propõe-se que, considerando o contexto de pesquisa, a dimensão cognitiva deve ser analisada a partir da interação social dos atores (TSAI; GHOSHAL, 1998), desta forma identificando como os atores interagem socialmente, e da visão compartilhada entre os atores da rede (TSAI; GHOSHAL, 1998), a qual faz com que esses atores tenham objetivos em comum, ou até mesmo compartilhem ideias próximas.

A dimensão relacional se preocupa com o aspecto particular dos relacionamentos entre os atores, assim descrevendo aspectos como vínculos de amizade, normas compartilhadas, obrigações mútuas e identificação, as quais influenciam o comportamento do indivíduo nos contextos sociais (COLEMAN, 1988; NAHAPIET, 2008). Nesse sentido, Nahapiet e Ghoshal (1998) exploram essa dimensão por meio de quatro elementos: confiança, normas e sanções, obrigações e expectativas, e identidade.

Mesmo havendo uma significativa quantidade de trabalhos que abordam a dimensão relacional, esta dimensão ainda apresenta-se menos organizada, em relação a um corpo coerente de conhecimento e pesquisa, se comparada à dimensão estrutural (NAHAPIET, 2008). Esse aspecto reflete a complexidade e as diferentes origens dos construtos relacionais,

especificamente no que se refere ao construto de confiança e identidade, sendo que cada um representa uma área substancial de estudo e pesquisa (NAHAPIET, 2008).

Por meio dos elementos que constituem a dimensão relacional é possível indicar alguns efeitos, como por exemplo, relações que apresentam regras de conduta claras para todos os atores irá gerar a padronização no comportamento dos atores, assim influenciando os níveis de confiança dessas relações. Esse efeito pode oportunizar relações melhores alicerçadas em confiança, e contribuir para uma estrutura de rede com elos mais fortes (COLEMAN, 1988; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Além disso, níveis elevados de confiança reduzem o oportunismo e custos de monitoramento dos processos organizacionais (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; PUTNAN, 1995).

Considerando o contexto interorganizacional, a dimensão relacional interage de forma efetiva com a dimensão estrutural, uma vez que a confiança atua como moderadora dos laços em rede e mede a influência das redes interorganizacionais na efetividade desse tipo de rede (DE WEVER; MARTENS; VANDENBEMPT, 2005).

Diante disso propõe-se que, considerando o contexto de pesquisa, a dimensão relacional seja analisada por meio da confiança, sendo uma das principais propulsoras do capital social organizacional, promovendo o estímulo da intensidade de relações e estimulando a quantidade de trocas nas relações (GROOTAERT et al., 2003; TSAI; GHOSHAL, 1998), e normas, sendo as normas e regras de conduta consideradas pela literatura como aspectos facilitadores do capital social organizacional, uma vez que estabelecem o parâmetro comportamental a ser seguido pelos atores (COLEMAN, 1988; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

A mobilização de recursos, à primeira vista, não se enquadra em nenhuma das dimensões apresentadas. No entanto, no caso específico do contexto de análise, bem como na maioria das organizações deste setor, a mobilização de recursos é fundamental, pois é a propulsora dos projetos sociais e mantenedora deste tipo de organização. Vale destacar que a dimensão mobilizadora mede a efetividade do capital social, que por sua vez está diretamente relacionada às outras três dimensões propostas. Nesta dimensão sugere-se a compreensão do capital social organizacional a partir do compartilhamento de recursos entre os atores (WU, 2008; YOUNDT; SUBRAMANIAM; SNELL, 2004) e a mobilização de recursos tangíveis e intangíveis (BLYLER; COFF, 2003; TSAI; GHOSHAL, 1998).

Diante desta reflexão, é possível constatar que muitas das categorias de análise apresentadas por estudos realizados anteriormente, as quais foram testadas em contextos específicos, podem ser aproximadas para compreender capital social em organizações do Terceiro Setor. No entanto, para que isso ocorra deverá haver uma adaptação destas categorias considerando o contexto de análise.

Nesse sentido, sugere-se o *framework* para compreender o desenvolvimento de capital social organizacional no terceiro setor, o qual será composto de quatro dimensões: dimensão estrutural, dimensão cognitiva, dimensão relacional, e dimensão mobilizadora, sendo a última sugerida por este estudo, diante da especificidade do contexto empírico. Em cada uma destas dimensões são apresentadas as suas categorias de análise, conforme pôde ser observado na Figura 1, apresentada na Introdução deste trabalho.

## 2.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo teve como objetivo apresentar um panorama sobre a teoria do capital social, tendo como estímulo a realização de uma contextualização histórica do tema e a verificação de seus avanços e relações no campo dos estudos organizacionais. Para isso, teve-se como ponto de partida o tema laços sociais, enfatizando o papel dos laços na constituição dessa teoria. Essa seção abordou as origens e definições do capital social, assim como enfatizou uma de suas derivações, o capital social organizacional, sendo este abordado como um recurso/capacidade para o Terceiro Setor. Adicionalmente, foram apresentadas a evolução desse tema no campo dos estudos organizacionais e os enfoques e dimensões adotadas pelo arcabouço teórico. O Quadro 4, a seguir, apresenta uma síntese das principais abordagens tratadas na discussão teórica deste capítulo.

Quadro 4: Síntese do capítulo teórico

<b>Abordagens Teóricas</b>	<b>Principais Autores</b>	<b>Noções Centrais</b>
Laços Sociais	Durkheim (1973) Simmel (1986) Parsons (1991) Berger e Luckman (2001)	Os laços sociais são elos que se formam entre os indivíduos imersos em um sistema social, o qual é alimentado por regras de conduta social e interações.
Laços Fracos	Granovetter (1983)	Laços fracos são os laços estabelecidos entre indivíduos que não se conhecem muito bem, não existindo o parentesco.
Laços Fortes	Granovetter (1983)	Laços fortes são os laços existentes entre os indivíduos que possuem relações de parentesco ou um forte vínculo de amizade.
Capital Social	Coleman (1988) Baker (1990) Schiff (1992) Putnam (1995) Woolcock e Narayan (2000) Nahapiet e Ghoshal (1998)	Capital social é um conjunto de elementos presentes nas estruturas sociais, os quais afetam as relações, bem como os atores envolvidos. Sendo impulsionado pelas trocas nas relações. Por meio da ação coletiva, possibilita aos participantes agirem juntos mais efetivamente na busca de objetivos comuns.
Capital Social Organizacional	Andrews (2010) Nahapiet e Ghoshal (1998) Pastoriza, Ariño e Ricart (2009) Zahra (2010)	Capital social organizacional se estabelece a partir das relações sociais da organização, os membros das organizações apresentam orientação para objetivos coletivos e visão compartilhada. Assim, facilitam transações, gerando a obtenção e apropriação de recursos obtidos por meio dessas relações.
CSO como Recurso	Arregle et al. (2007) Edelman et al. (2004) Leana e Van Buren (1999) Pennings e Lee (1998) Nahapiet e Ghoshal (1998) Saxton e Benson (2005) Sirmon, Hitt e Ireland (2007)	Capital social organizacional atua como um beneficiador tanto no acesso ao recurso externo, como no desenvolvimento de processos internos, sendo considerado como um importante componente da vantagem competitiva ou, ainda, um forte aliado na formação, contratação e gestão de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para realização deste estudo. Esta pesquisa é caracterizada por ser um estudo de caso único, baseado no projeto interorganizacional “Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil”, desenvolvido no Terceiro Setor. A pesquisadora acompanhou o projeto pelo período de 2010 a 2013.

Durante este período foi possível acompanhar todas as etapas de implementação do projeto. Esta pesquisa é caracterizada por ser um estudo com abordagem quanti-qualitativo, com características longitudinais, tendo em vista o acompanhamento realizado ao longo do projeto. As técnicas de coleta e análise de dados serão apropriadamente descritas neste capítulo. Ao final serão apresentados os critérios de validade adotados por esta pesquisa.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A fim de atender aos objetivos propostos por este estudo, a escolha do método foi uma das preocupações da pesquisadora, uma vez que compreender o desenvolvimento de capital social organizacional em um projeto interorganizacional desenvolvido no Terceiro Setor pode ser considerado um desafio sob o ponto de vista metodológico, considerando que a lógica dos projetos interorganizacionais apresentam, como característica básica, estruturas de relações iniciadas por um propósito e com data específica para seu término.

Diante desse desafio, verificou-se que o método mais adequado a ser utilizado para a compreensão do Projeto “Transparência e Prestação de Contas” seria o estudo de caso, metodologia definida por Yin (2010, p. 39) como sendo uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Vale ressaltar que o estudo de caso não é apenas uma forma de pesquisa qualitativa, sendo possível utilizar uma combinação de evidências quantitativas e qualitativas, mesmo sendo bastante reconhecida como um método de estudo qualitativo (YIN, 2010).

O Método do Estudo de Caso Único foi escolhido por entender que o projeto analisado é visto como o caso de análise desta tese, sendo que para sua completa compreensão foram investigadas algumas unidades integradoras participantes deste projeto, como organizações da sociedade civil, organização desenvolvedora do projeto, atores que representam a rede colaborativa e instituição patrocinadora.

Yin (2010) defende que o estudo de caso único pode envolver mais de uma unidade de análise. Este tipo de estudo de caso é conhecido por ser um estudo de caso integrado, uma vez que a atenção também é dirigida a subunidades ou atores específicos que fazem parte do estudo de caso. As unidades integradas podem ser selecionadas por meio de amostragem ou ainda a partir de técnicas de agrupamentos.

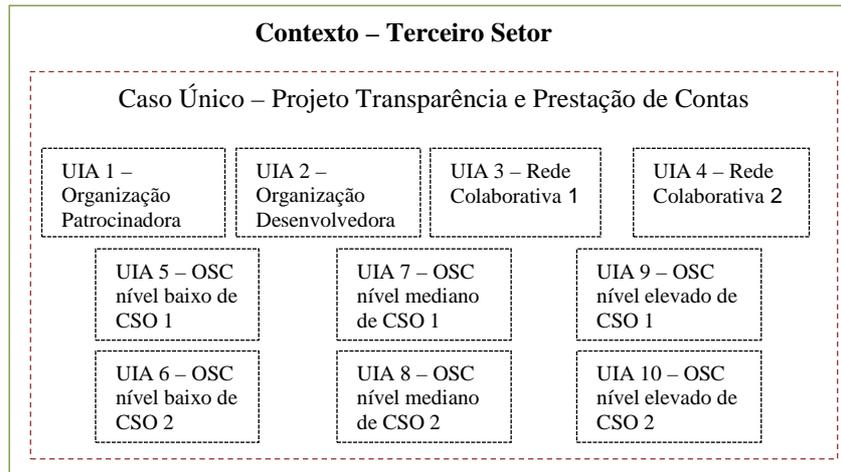
Nesta pesquisa, a escolha das unidades integradas foi pautada por técnicas de agrupamentos para as organizações sociais, uma vez que foi utilizada a análise de conglomerados e foram entrevistadas duas organizações de cada nível. Já as demais organizações foram escolhidas por serem representativas no contexto do projeto, como por exemplo, a organização desenvolvedora que desempenhou a realização do projeto, a organização patrocinadora que sinalizou o interesse em desenvolver esse projeto, e duas organizações que representaram a rede colaborativa. As representantes da rede colaborativa foram indicadas pela organização desenvolvedora, que sugeriu uma organização mais participativa e outra pouco participativa.

O estudo de caso integrado apresenta como principal vantagem o foco na investigação, uma vez que atua com um conjunto de subunidades e faz com que o pesquisador reduza a chance de apresentar questões de pesquisa diferentes, o que é uma deficiência apresentada pelo estudo de caso holístico. No entanto, uma fragilidade do estudo de caso integrado é quando o mesmo concentra-se apenas no nível de subunidade e falha em retornar à unidade maior de análise. Quando esta falha é detectada, indica que o fenômeno de interesse original tornou-se o contexto e não o alvo de estudo (YIN, 2010).

Por considerar que o projeto interorganizacional analisado é visto como um projeto complexo, uma vez que é composto por aproximadamente 100 atores organizacionais, os quais estão subdivididos em organizações patrocinadoras (2), organização desenvolvedora (1), Rede Colaborativa de Organizações Públicas e Privadas (21), e Organizações Sociais (76), entende-se que a análise do projeto interorganizacional pode ser visto como um estudo de caso único, que conta com unidades integradas de análise, uma vez que apresenta a visão de

diferentes atores (YIN, 2010). Nesse sentido, “as subunidades podem acrescentar, muitas vezes, oportunidades significativas para a análise extensiva, favorecendo os *insights* ao caso único” (YIN, 2010, p. 76). Dessa forma, apresenta-se a Figura 3, que sintetiza o método adotado por esta pesquisa, bem como as unidades integradas de análise que compõem o caso.

Figura 3: Estudo de caso único com unidades integradas de análise



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Yin (2010).

Para desenvolvimento deste estudo optou-se pela realização de uma pesquisa que integrasse as duas abordagens de pesquisa, qualitativa e quantitativa, em um único plano (BRYMAN, 1988; CRESWELL, 2010; MILES; HUBERMAN, 1994). Creswell (2010) defende que a pesquisa de multimétodos possui quatro estratégias, uma delas se refere à implementação do estudo, podendo ser caracterizada pela coleta dos dados qualitativos e quantitativos em fases, ou seja, sequencialmente. Para esse autor, a ordem de coleta dos dados e a sua natureza estão de acordo com o objetivo do estudo.

Assim, foi desenvolvido um plano de pesquisa visando a integração entre as fases de pesquisas qualitativas e quantitativas (CRESWELL, 2010; FLICK, 2009), caracterizado por três fases distintas, quali-quant-quali, descritas a seguir. Este plano teve início com o método qualitativo, o qual teve três fontes de coletas diferentes (observação não participante, entrevista e dados secundários); como fase intermediária apresenta-se o método quantitativo, que teve o questionário como fonte de coleta; e a terceira fase, utilizando o método qualitativo, tendo como fonte de coleta as entrevistas em profundidade. Nesta última fase

buscou-se o aprofundamento e a avaliação dos resultados das etapas inicial e intermediária (CRESWELL, 2010; FLICK, 2009; MILES; HUBERMAN, 1994).

A primeira etapa, qualitativa exploratória, teve como objetivo compreender a lógica do projeto analisado, bem como do universo de atores envolvidos. A segunda etapa, quantitativa, foi iniciada com base no desenvolvimento do instrumento quantitativo apropriado à realidade de um projeto interorganizacional desenvolvido no Terceiro Setor. Esta etapa buscou classificar as Organizações Sociais participantes do projeto quanto às suas médias de Capital Social Organizacional. A terceira etapa, qualitativa, buscou aprofundar os achados da etapa quantitativa anterior e compreender o desenvolvimento de capital social organizacional, a partir da visão de diferentes atores envolvidos no projeto, tais como patrocinadores, desenvolvedores, rede colaborativa, e organizações sociais.

A seguir serão apresentadas cada uma das etapas com seus objetivos, procedimentos metodológicos, critérios e técnicas de coleta e análise dos dados adotados.

### 3.2 PRIMEIRA ETAPA – QUALITATIVA EXPLORATÓRIA

Esta etapa do estudo é caracterizada por apresentar abordagem qualitativa e exploratória, uma vez que buscou compreender a lógica do projeto analisado e o papel dos atores envolvidos neste projeto. Este tipo de abordagem e escopo são adequados para que o pesquisador tenha entendimento aprofundado do objeto de análise, uma vez que a pesquisa qualitativa considera o contexto e os casos para entender uma questão de pesquisa (GIBBS, 2009). Além disso, “a ideia que está por trás da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes ou dos locais que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa” (CRESWELL, 2010, p. 212).

A Primeira Etapa teve como objeto a análise de dados multifocais<sup>7</sup>, a observação não participante e a utilização de documentos como fonte de dados. Além disso, também contou com a análise de dados verbais, por meio da entrevista semiestruturada. Esses diferentes tipos de dados são considerados complementares, uma vez que as observações possibilitam ao pesquisador acessar as práticas desenvolvidas no campo de estudo, enquanto as entrevistas possibilitam apenas o relato dessas práticas (FLICK, 2009). Já a análise baseada em dados

---

<sup>7</sup> Dados multifocais é a variedade de métodos e dados coletados desde o processo de observação e entrevistas até documentos e demais traços de interação e de práticas (FLICK, 2009, p. 201).

secundários, representada pelos documentos administrativos e relatórios de avaliação do projeto, possibilitou a contextualização das informações, as quais servem como dispositivos para a construção de versões sobre os eventos (FLICK, 2009). Além disso, o uso de diferentes técnicas de coleta de dados, nesta fase, permitiu a triangulação dos dados, possibilitando aprofundar alguns pontos levantados e/ou reforçados com o uso de outras técnicas.

Nesta etapa foram acompanhadas diversas atividades desenvolvidas durante a realização do projeto. As atividades envolveram reuniões, capacitações, seminários de apresentação de resultados e o lançamento do livro “ONG: Transparência como fator crítico de sucesso”, o qual apresenta 12 casos de organizações sociais participantes e relatos de atores envolvidos no projeto. O lançamento do livro foi considerado o marco de encerramento do projeto, sendo relevante para esta pesquisa por ser mais uma fonte de dados a ser analisada.

Para esta análise, foi utilizada como fonte de coleta de dados a observação não participante. De acordo com Creswell (2010), a observação possibilita ao pesquisador ter experiência com os demais participantes, além dos registros que podem ser realizados e o acompanhamento de aspectos pouco comuns que possam surgir durante a observação.

Estas reuniões foram gravadas em áudio e anotações complementares foram realizadas. As gravações totalizaram 10 horas e 17 minutos. Sendo que destes, 92 minutos são relativos ao I Seminário Ampliando Horizontes, realizado em 2010; 172 minutos referem-se ao III Seminário Ampliando Horizontes, realizado em 2011; 152 minutos são relativos à Reunião de Escolha das Organizações Sociais participantes da Segunda Edição; e 201 minutos referem-se ao Seminário Pare Pense, com a apresentação de resultados finais e o lançamento do livro fruto deste projeto.

Os dados secundários também foram subsídios importantes para o entendimento do projeto. Neste conjunto de dados podem-se destacar: o documento base do projeto, o manual do aluno, o manual do consultor, a lista de organizações inscritas, a lista de organizações selecionadas e participantes, os relatórios de avaliação do projeto, os relatórios de prestação de contas do projeto, as pesquisas de satisfação realizadas com os participantes, as avaliações de acompanhamento, os indicadores de resultado do projeto, os relatórios de marco inicial e final das organizações participantes, o livro contendo um resumo do projeto e 12 casos de organizações participantes. Também foram analisados os relatórios elaborados pelos

consultores do projeto, que apresentaram suas observações sobre as organizações capacitadas no projeto.

Além disso, foram realizadas três entrevistas com diferentes atores visando o entendimento do projeto. Estas entrevistas foram realizadas com a Gerente de Mobilização da ONG Parceiros Voluntários, com a Coordenadora do Projeto no Banco Interamericano de Desenvolvimento e com a Gerente do Projeto. Estas entrevistas tinham o objetivo exploratório de entender alguns aspectos específicos envolvidos no projeto. Por terem uma característica mais informal, estas conversas não foram gravadas.

A par desta gama de informações, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo a fim de organizar e codificar as informações existentes (FLICK, 2009). Para categorização dos dados foi utilizada a codificação aberta. Uma vez que a codificação foi baseada em dados e não propriamente em conceitos, buscou-se extrair dos dados o real significado destes, e não impor uma interpretação com base em teorias preexistentes (GIBBS, 2009). A partir da leitura e reflexão dos dados coletados nesta etapa, algumas categorias emergiram (STRAUSS; CORBIN, 2008), estando diretamente relacionadas ao propósito desta etapa, que era compreender a lógica do projeto a ser analisado, bem como do universo de atores envolvidos. Dentre estas categorias, podem ser citadas:

- a) aspectos relacionados ao objeto do projeto interorganizacional “Transparência e Prestação de Contas em OSCs”;
- b) atores envolvidos no projeto interorganizacional;
- c) papéis desenvolvidos por cada ator ou grupo de atores;
- d) relações existentes entre os atores;
- e) possíveis interações identificadas entre os atores durante o desenvolvimento do projeto;
- f) possíveis motivadores para a participação e envolvimento dos atores neste projeto.

Os resultados desta etapa serão apresentados em forma de análise no capítulo 4 desta tese.

### 3.3 SEGUNDA ETAPA – QUANTITATIVA EXPLORATÓRIA

A segunda etapa deste estudo caracteriza-se como uma abordagem quantitativa, tendo como objetivo identificar o nível de capital social de cada uma das organizações sociais capacitadas por este projeto. Para isso, teve-se como primeiro momento o desenvolvimento do instrumento quantitativo, o qual teve sua construção baseado na teoria e no modelo teórico proposto por esta tese. A construção deste instrumento também considerou o caso a ser analisado, o projeto interorganizacional desenvolvido no Terceiro Setor, bem como o contexto de pesquisa.

Além disso, esta etapa apresenta como subcapítulos as informações sobre a população, amostra, coleta e análise dos dados quantitativos.

### 3.3.1 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados Quantitativo

O instrumento de coleta de dados quantitativo foi construído pela pesquisadora, inspirado em Blyler e Coff (2003); Coleman (1988); Moran (2005); Nahapiet e Ghoshal (1998); Tsai e Ghoshal (1998); Wu (2008), e; Youndt et al. (2004). O questionário de pesquisa contém dezessete perguntas fechadas, compostas por uma escala *likert* de cinco pontos, que tem em seus extremos as expressões “discorda totalmente” e “concorda totalmente”. Essas dezessete variáveis apresentam questões que mediram quatro dimensões e suas respectivas categorias de análise, sendo apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5: Dimensões e categorias de análise presentes no questionário

<b>Dimensão Estrutural</b>	<b>Dimensão Cognitiva</b>	<b>Dimensão Relacional</b>	<b>Dimensão Mobilizadora</b>
Laços da Rede	Visão Compartilhada	Confiança	Mobilização de Recursos
Proximidade entre Atores	Interação Social	Normas	Compartilhamento de Recursos

Fonte: Elaborado pela autora.

A dimensão estrutural apresentou cinco variáveis, dentre as quais duas buscaram medir os laços da rede e três buscaram medir a proximidade entre os atores. A categoria Laços da Rede foi inspirada em Nahapiet e Ghoshal (1998) e Wu (2008) e teve como objetivo identificar a qualidade dos laços estabelecidos na rede. Já a categoria Proximidade entre

Atores foi inspirada em Moran (2005), para qual foi utilizada uma adaptação do conceito de *closeness*, e teve como objetivo identificar a proximidade entre os atores envolvidos no projeto.

A dimensão cognitiva apresentou quatro variáveis, dentre as quais duas buscaram medir a visão compartilhada e duas buscaram mensurar a interação social. A categoria Visão Compartilhada foi inspirada em Tsai e Ghoshal (1998) e buscou identificar se os participantes apresentam visão compartilhada. Já a categoria Interação Social também foi inspirada em Tsai e Ghoshal (1998) e procurou identificar se os participantes interagem socialmente.

A dimensão relacional apresentou quatro variáveis, dentre as quais duas buscaram medir a categoria confiança, enquanto as outras duas variáveis buscaram medir a categoria normas. A categoria Confiança foi inspirada em Tsai & Ghoshal (1998) e no Questionário Integrado desenvolvido pelo Banco Mundial (2003), e buscou identificar a existência de confiança entre os participantes do projeto. Já a categoria Normas foi inspirada em Coleman (1988) e Nahapiet & Ghoshal (1998), e teve como objetivo identificar a existência de normas e regras de conduta no projeto analisado.

A dimensão Mobilizadora apresentou quatro variáveis, dentre as quais uma buscou mensurar o compartilhamento de recursos, enquanto três buscaram aferir a mobilização de recursos. A categoria Compartilhamento de Recursos foi inspirada em Wu (2008); Youndt et al. (2004) e objetivou verificar se existe compartilhamento de recursos entre os participantes. Já a categoria Mobilização de Recursos foi inspirada em Blyler e Coff (2003) e Tsai e Ghoshal (1998) e objetivou identificar a intensidade e as formas de mobilização de recursos tangíveis e intangíveis realizados pela organização social.

O instrumento de coleta de dados quantitativo apresentou dois blocos de questões, sendo o primeiro relacionado a informações gerais da organização social e seu respondente. O segundo bloco apresentou o construto de capital social organizacional, o qual foi minuciosamente explicado nos parágrafos anteriores. O questionário da etapa quantitativa pode ser visualizado no Apêndice A.

A fim de atender às exigências de validação, o instrumento quantitativo elaborado por este estudo foi submetido ao processo de validação com especialistas. Nesse sentido, o instrumento foi submetido a quatro especialistas de áreas distintas, sendo: área acadêmica – professor e pesquisador do tema capital social e do Terceiro Setor; área acadêmica - professor da área de estatística; duas gestoras do Terceiro Setor. O instrumento foi validado pelos

quatro especialistas e as sugestões de melhorias apontadas foram incorporadas ao documento. Dessa forma cumprindo-se a exigência de validação de conteúdo (CRESWELL, 2010).

A par dos objetivos desta pesquisa, foi extraída a média das dezessete variáveis de capital social organizacional, a qual é chamada por este estudo de variável CSO. Esta variável foi base para a análise de Conglomerados, e utilizaram-se os testes de Kruskal-Wallis e Mann-Whitney U, que serão apresentados neste capítulo.

### **3.3.2 População, Amostra e Coleta dos Dados**

Nesta etapa da pesquisa buscou-se identificar dentre as organizações sociais participantes do projeto os níveis de capital social organizacional de cada uma delas. Assim, esta etapa teve como população, 76 Organizações Sociais, as quais participaram do processo de capacitação oferecido por este projeto em Transparência e Prestação de Contas. As 76 organizações foram contatadas por *e-mail* e telefone, mas somente 44 delas apresentaram retorno da pesquisa.

A etapa de coleta de dados se deu de abril a julho de 2012. A coleta dos dados foi realizada pela pesquisadora com o auxílio de um técnico, que foi treinado para desempenhar a tarefa. A fim de incrementar o número de organizações participantes, que inicialmente era 38, contou-se com o apoio da organização desenvolvedora, que também enviou *e-mails* às organizações solicitando a sua participação na pesquisa. A partir dessa ação, o número de organizações foi incrementado e chegou-se à participação de 44 organizações.

De acordo com Hair et al. (2005a,2005b), o nível de respondentes é considerado baixo se comparado com o número de variáveis. No entanto, esta pesquisa apresentou um percentual de retorno bastante elevado, uma vez que obteve a participação de 57,89% da população.

### **3.3.3 Tratamento dos Dados Quantitativos**

Para a realização da análise dos dados quantitativos, os mesmos foram tabulados e analisados com o auxílio do *software* SPSS versão 15.0. A análise realizada teve como objetivo inicial identificar os níveis de CSO de cada uma das organizações. Dessa forma, gerou-se uma variável com a média de capital social organizacional, a qual foi baseada nas dezessete variáveis que compuseram o construto. Dispondo dessa informação, foi realizada

uma análise de conglomerados (*Cluster Analysis*), cujo objetivo era classificar as Organizações Sociais participantes do projeto quanto às suas médias de Capital Social Organizacional (CSO).

O propósito da análise de conglomerados é reunir objetos, os quais são classificados de acordo com suas similaridades, com os demais pertencentes àquele grupo (CORRAR; PAULO; DIAS, 2007). O grupo resultante desta classificação deverá apresentar alto grau de homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa (CORRAR; PAULO; DIAS, 2007). Nesse sentido, as organizações participantes desta pesquisa devem ser agrupadas por níveis similares de CSO (intragrupo), enquanto dentre os grupos os níveis de CSO devem ser diferentes.

Com a análise de conglomerados foi possível identificar quais as organizações apresentavam um comportamento similar quanto aos níveis de CSO, assim sendo identificados três grupos. O grupo 1 é formado pelas organizações com níveis relativamente medianos de CSO, o grupo 2 é formado pelas organizações com nível relativamente elevado de CSO e o grupo 3 é formado pelas organizações com níveis relativamente baixos de CSO.

Para medir a semelhança entre os objetos, essa pesquisa utilizou-se da medida de distância, sendo adotada a distância euclidiana quadrada entre pontos. Assim, foi gerada uma matriz de proximidade entre as 44 organizações analisadas, a qual resultou nos três grupos.

Dispondo dos resultados da análise de conglomerados, utilizou-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, o qual equivale ao teste paramétrico ANOVA. O teste de Kruskal-Wallis é utilizado com grupos independentes, e apresenta como critério analisar mais de dois grupos (HO, 2006).

“O teste de Kruskal-Wallis é um teste extremamente útil para decidir se  $k$  amostras independentes provêm de populações diferentes” (SIEGEL; CASTELLAN, 2006, p. 235). Este teste busca testar se há diferenças significantes entre os grupos, por isso testa a hipótese nula de que  $k$  amostras provêm da mesma população ou populações idênticas com a mesma mediana (SIEGEL; CASTELLAN, 2006).

Este teste é utilizado com o objetivo de verificar se um dos grupos apresenta mediana diferente de pelo menos um dos demais grupos. Nesse sentido, o Kruskal-Wallis testa a hipótese  $H_0$ : mediana do grupo A = mediana do grupo B, contra a hipótese  $H_1$ : mediana do grupo A  $\neq$  mediana do grupo B. No entanto, este teste não informa quais os grupos são diferentes, tampouco quantos grupos são diferentes (SIEGEL; CASTELLAN, 2006).

Nesta pesquisa este teste foi utilizado com o objetivo de identificar se a mediana da variável CSO apresenta diferença entre os grupos. Como foram analisados três grupos, era importante que fosse identificada a diferença de mediana entre estes três grupos, ou seja, as combinações dos grupos 1, 2 e 3 deveriam apresentar medianas diferentes a um nível de significância de 0,10.

A fim de identificar se os grupos 1, 2 e 3 apresentavam diferenças entre si foi realizado o teste não paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney, o qual equivale ao teste paramétrico T. “O teste de Wilcoxon-Mann-Whitney pode ser usado para testar se dois grupos independentes foram extraídos de uma mesma população” (SIEGEL; CASTELLAN, 2006, p. 153). A hipótese testada por Wilcoxon-Mann-Whitney é que as medianas de dois grupos são iguais, ou seja, a mediana do grupo A = mediana do grupo B (GREEN; SALKIND; AKEY, 2000; HO, 2006).

Como este teste tem capacidade de comparar as medianas entre dois grupos, esta pesquisa realizou três análises sucessivas, ou seja, foram comparadas as medianas da variável CSO entre os grupos 1 e 2 (níveis mediano e elevado), 1 e 3 (níveis mediano e baixo), e 2 e 3 (níveis elevado e baixo). Este teste foi aplicado com o objetivo de confirmar se os três grupos encontrados na análise de conglomerados eram diferentes a esse nível de significância.

### 3.4 TERCEIRA ETAPA – QUALITATIVA DESCRITIVA

A terceira etapa apresentou abordagem qualitativa com caráter descritivo, e teve como objetivo aprofundar os achados da etapa quantitativa anterior e compreender o desenvolvimento de capital social organizacional, a partir da visão de diferentes atores envolvidos no projeto, tais como patrocinadores, desenvolvedores, rede colaborativa, e organizações sociais participantes.

Os estudos qualitativos com escopo descritivo têm como objetivo aprofundar o conhecimento da realidade a partir da descrição de um fenômeno (GIL, 1991). Nesse sentido, este tipo de estudo foca-se na teoria a fim de responder questões do tipo “como” e “por que” (COOPER; SCHINDLER, 2003; YIN, 2010).

### **3.4.1 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados Qualitativo**

Nesta etapa foi elaborado um protocolo de entrevista que apresentou três blocos: o primeiro, com informações sobre o respondente e a organização; o segundo, com perguntas abertas sobre capital social organizacional; e o terceiro, com perguntas sobre a percepção do respondente sobre parceria e motivação.

O segundo bloco de questões apresenta vinte e uma perguntas, as quais abordam o capital social organizacional das organizações envolvidas no projeto. Destas questões, quatro são consideradas de aprofundamento, uma vez que buscam extrair mais informações dos entrevistados dependendo da resposta anterior. As questões de aprofundamento foram aplicadas somente quando o entrevistador identificou a necessidade, assim não foram aplicadas com todos os respondentes.

O terceiro bloco apresenta duas questões adicionais, as quais buscavam compreender a percepção do respondente quanto às parcerias realizadas para o desenvolvimento do projeto e as motivações que levaram às organizações a participarem deste projeto.

O processo de elaboração do instrumento de coleta de dados sobre capital social organizacional foi baseado nos estudos de Blyler e Coff (2003); Coleman (1988); Moran (2005); Nahapiet e Ghoshal (1998); Tsai e Ghoshal (1998); Wu (2008), e; Youndt et al. (2004), e apresenta em sua construção as quatro dimensões do CSO propostas por este estudo, bem como suas respectivas categorias de análise, que foram apresentadas anteriormente neste capítulo. O instrumento de coleta de dados qualitativo é apresentado no Apêndice B. As etapas de validação serão apresentadas ao final deste capítulo.

### **3.4.2 Atores e Coleta dos Dados**

A coleta de dados foi realizada entre os meses de fevereiro e outubro de 2013. Neste período foram realizadas dez entrevistas com os seguintes atores:

- a) organização patrocinadora do projeto;
- b) organização desenvolvedora do projeto;
- c) duas organizações integrantes da rede colaborativa do projeto;
- d) duas organizações que integram o grupo com níveis baixos de CSO;

- e) duas organizações que integram o grupo com níveis elevados de CSO;
- f) duas organizações que integram o grupo com níveis medianos de CSO.

A fim de não expor as organizações participantes, os nomes das mesmas foram omitidos. Assim, as organizações foram identificadas baseadas em seus papéis no desenvolvimento projeto. Com o objetivo de facilitar o processo de análise, adotaram-se letras para identificá-las, podendo ser observadas em seguida, através do Quadro 6.

Quadro 6: Codificação adotada para as organizações participantes

<b>Organização Participante</b>	<b>Chamada de</b>
Organização patrocinadora do projeto	Organização X
Organização desenvolvedora do projeto	Organização Y
Organização integrante da rede colaborativa do projeto	Organização Z
Organização integrante da rede colaborativa do projeto	Organização W
Organização Social que integra o grupo com níveis baixos de CSO	Organização A
Organização Social que integra o grupo com níveis baixos de CSO	Organização B
Organização Social que integra o grupo com níveis medianos de CSO	Organização C
Organização Social que integra o grupo com níveis medianos de CSO	Organização D
Organização Social que integra o grupo com níveis elevados de CSO	Organização E
Organização Social que integra o grupo com níveis elevados de CSO	Organização F

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, foram coletadas as percepções dos consultores de acompanhamento do projeto, uma vez que estes consultores interagiram diretamente com as organizações capacitadas. A Figura 4 apresenta o esboço das organizações/instituições envolvidas na etapa qualitativa descritiva, destinada ao aprofundamento dos dados levantados nas outras duas etapas anteriores.

Figura 4: Organizações envolvidas na etapa qualitativa de aprofundamento



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4.3 Análise dos Dados Qualitativos

Para a realização da análise dos dados qualitativos, esta pesquisa adotou a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma das técnicas de análise mais recorrentes em pesquisas qualitativas, em especial quando se coletam dados por meio de entrevistas. A análise de conteúdo é definida por Bardin (1979, p. 42) como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/reprodução destas mensagens.

De acordo com Bardin (1979), a análise de conteúdo é constituída de três etapas: pré-análise, que consiste na operacionalização e sistematização das ideias iniciais; exploração do material, que consiste na análise dos documentos frente à teoria e às hipóteses previamente estabelecidas; e inferência e interpretação, que consistem na transformação dos resultados obtidos em informações significativas e válidas, além de propor inferências e interpretações prévias acerca dos objetivos propostos pelo estudo.

Para a operacionalização da análise de conteúdo foi utilizado o *software* Nvivo 10. A partir das diferentes fontes de coleta, os dados foram agrupados por categorias (ou nós), a fim de auxiliar no processo de análise dos dados, uma vez que tem como objetivo a redução do material.

As categorias, usualmente, são obtidas por meio dos modelos teóricos (FLICK, 2004). O processo de categorização da análise de conteúdo pode ser descrito em três etapas: codificação dos documentos analisados, codificando assim cada entrevista com um caractere; definição das unidades de análise, ou seja, os fragmentos de conteúdos para posterior categorização; e categorização das unidades de significado, quando não há categorias definidas *a priori* (MORAES, 1998).

Neste estudo foram utilizadas, principalmente, a primeira e segunda etapa, visto que a pesquisa contemplou categorias *a priori*. A etapa qualitativa descritiva apresentou as categorias e elementos de análise, denominadas pelo *software* de “nós”, que podem ser observadas no Quadro 7.

Quadro 7: Categorias e elementos de análise

	<b>Codificação</b>	<b>Categorias/Elementos de Análise</b>	<b>Autores</b>	<b>Quantidade de Questões<sup>8</sup></b>
Dimensão Estrutural	LR	Laços da Rede	Nahapiet e Ghoshal (1998); Wu (2008);	3
	PEA	Proximidade entre Atores	Moran (2005)	1
Dimensão Cognitiva	VC	Visão Compartilhada	Tsai e Ghoshal (1998)	2
	IC	Interação Social	Tsai e Ghoshal (1998)	2
Dimensão Relacional	CO	Confiança	Tsai & Ghoshal (1998) Questionário Integrado -Banco Mundial (2003)	2
	NO	Normas	Coleman (1988); Nahapiet e Ghoshal (1998)	2
Dimensão Mobilizadora	CR	Compartilhamento de Recursos	Youndt et al (2004); Wu (2008)	1
	MR	Mobilização de Recursos	Tsai e Ghoshal (1998); Blyler e Coff (2003)	2
Percepção do Respondente	PA	Parcerias		1
	MO	Motivação		1

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>8</sup> Mesmo não sendo a quantificação foco do estudo qualitativo, apresenta-se a quantidade de questões visando à compreensão dos leitores quanto ao instrumento.

### 3.5 CRITÉRIOS DE VALIDADE ADOTADOS PELA PESQUISA

Por se tratar de uma pesquisa composta por métodos mistos, é relevante que se apresente os critérios de validade adotados por esta pesquisa tanto no escopo quantitativo como qualitativo. Creswell (2010) enfatiza a relevância de verificar a validade dos dados quantitativos e a precisão dos resultados qualitativos. Diferentes procedimentos devem ser adotados para a validade das fases quantitativa e qualitativa (CRESWELL, 2010). Na etapa quantitativa, a principal preocupação é com a validade e confiabilidade das escalas e dos instrumentos empregados no estudo, enquanto na etapa qualitativa são as estratégias que serão utilizadas para verificar a precisão/evidência dos resultados (CRESWELL, 2010).

Em relação à validade em estudos qualitativos, quatro testes têm sido comumente utilizados a fim de estabelecer a qualidade dessas pesquisas, são eles: validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade (YIN, 2010). Vale ressaltar que para os estudos de caso, as várias táticas a serem utilizadas devem ser aplicadas ao longo da condução do estudo de caso (YIN, 2010).

Yin (2010) apresenta um quadro resumo (Quadro 8) com o teste sugerido, a tática do estudo e a fase da pesquisa em que a tática ocorre.

Quadro 8: Testes de qualidade em estudos de caso

(continua)

Teste Realizado	Tática do Estudo	Fase da Pesquisa
Validade do Construto	Base teórica composta por revisão exaustiva da literatura Usa múltiplas fontes de evidência Estabelece encadeamento de evidências	Revisão teórica Coleta de dados
	Informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório	Composição
Validade Interna <sup>9</sup>	Realiza a combinação de padrão Realiza a construção de explicação Aborda as explicações rivais Usa modelos lógicos Triangulação dos dados	Análise de dados

<sup>9</sup> A validade interna não foi considerada uma vez que é “uma preocupação dos estudos de caso explanatórios, quando o investigador tenta explicar como e por que o evento x levou ao evento y [...] essa lógica não é aplicável aos estudos descritivos ou exploratórios (caso eles sejam estudos de caso, levantamentos ou experimentos), que não se preocupam com este tipo de situação causal” (YIN, 2010, p. 65-66).

(conclusão)

<b>Teste Realizado</b>	<b>Tática do Estudo</b>	<b>Fase da Pesquisa</b>
Validade Externa	Usa a teoria nos estudos de caso únicos Usa a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos	Projeto de Pesquisa
Confiabilidade	Usa o protocolo do estudo de caso Desenvolve uma base de dados de estudo de caso	Coleta de dados

Fonte: Adaptado de Yin (2010, p. 64).

Diante disso, este estudo buscou atender aos critérios de qualidade, que estivessem relacionados tanto ao escopo quantitativo como qualitativo da pesquisa. Nesse sentido, este estudo apresentou os seguintes critérios de qualidade: validade de construto, validade de conteúdo, validade externa e confiabilidade. Estes critérios são apresentados no Quadro 9 e estão relacionados à etapa da pesquisa, bem como às táticas de validação e evidências em cada um dos procedimentos adotados.

Quadro 9: Procedimentos e táticas de validação da pesquisa

<b>Etapa da Pesquisa</b>	<b>Procedimentos de Validação</b>	<b>Táticas de Validação</b>	<b>Técnicas utilizadas</b>
Qualitativa Exploratória	Validade do Construto	Múltiplas fontes de evidências e triangulação	Observação não participante; Documentos e relatórios como fonte de dados; Entrevista semiestruturada
Quantitativa Exploratória	Validade do Construto	Construção do instrumento de coleta	Elaboração do instrumento de coleta de dados baseado em estudos validados anteriormente;
	Validade de Conteúdo	Validação do instrumento de coleta com especialistas	Validação com 4 especialistas: pesquisador no tema e contexto, pesquisador em estatística, e duas gestoras do Terceiro Setor.
Qualitativa Descritiva	Validade do Construto	Múltiplas fontes de evidência Encadeamento de evidências	Entrevistas semiestruturadas; Relatórios de acompanhamento e depoimentos dos consultores; Atores chave que participam do projeto.
		Informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório	Entrevistas transcritas e aprovadas pelos entrevistados.
	Validade Externa	Usa a teoria no estudo de caso único	Etapas quantitativa e qualitativa baseadas na teoria e no modelo teórico proposto
	Confiabilidade	Usa o protocolo do estudo de caso Desenvolve uma base de dados de estudo de caso	Uso do protocolo de pesquisa/entrevista; Base de dados criada a partir das 10 entrevistas realizadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante disso, apresenta-se o Quadro 10, o qual retrata a síntese dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

Quadro 10: Síntese dos procedimentos metodológicos

<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Técnicas Metodológicas</b>	<b>Período</b>
Inicial - Qualitativa Exploratória	Compreender a lógica do projeto e dos atores envolvidos	Identificar os atores envolvidos e o papel desenvolvido por cada ator; Compreender a dinâmica e peculiaridades do Terceiro Setor; Compreender o projeto como um todo.	<b>Técnica de Coleta:</b> Observação não participante e Entrevistas semiestruturadas;  <b>Técnica de Análise:</b> Análise de Conteúdo.	2010/2011
Intermediária - Quantitativa Exploratória	Validar o construto teórico desenvolvido para ser aplicado no Terceiro Setor; e, mensurar os níveis de CSO nas Organizações Sociais.	Identificar os diferentes níveis de CSO das organizações sociais; Verificar a existência de diferença significativa entre os grupos; Critério de seleção das organizações participantes da etapa qualitativa descritiva.	<b>Técnica de Coleta:</b> Questionários com perguntas fechadas, e escala <i>likert</i> com 5 pontos;  <b>Técnicas de Análise:</b> Análise de Conglomerados, Kruskal-Wallis; Wilcoxon-Mann-Whitney	2012/2013
Final - Qualitativa Descritiva	Compreender o desenvolvimento de capital social organizacional em atores chave no desenvolvimento do projeto.	Compreender o papel de cada dimensão do CSO na percepção dos atores chave e, consequentemente, no projeto; Identificar, a partir da reflexão dos elementos constitutivos do CSO, como as organizações sociais apresentaram diferentes níveis de CSO.	<b>Técnica de Coleta:</b> Entrevistas semiestruturadas.  <b>Técnica de Análise:</b> Análise de Conteúdo	2013

Fonte: Elaborado pela autora.

## **4 O CONTEXTO DE PESQUISA – O TERCEIRO SETOR**

Esta seção abordará o contexto de pesquisa, o Terceiro Setor. Para isso, este capítulo apresentará de forma sucinta o contexto de pesquisa, bem como suas peculiaridades.

### **4.1 O TERCEIRO SETOR**

O Terceiro Setor começou a se desenvolver a partir da necessidade social, uma vez que o setor público não atendia às necessidades da população. Assim, essas organizações surgiram com o propósito de buscar alternativas aos mais variados problemas sociais que envolviam as comunidades (SARAIVA, 2006). Com o propósito de suprir um serviço público, as organizações sociais ocuparam um espaço que era de direito do Estado, o qual foi sendo permeado por essas organizações com o passar dos anos.

Este setor é um campo heterogêneo, visto que dele fazem parte entidades da iniciativa privada sem fins lucrativos, que compartilham de propósitos públicos. Nesse sentido, esse tipo de organizações tem surgido no campo das políticas públicas, operacionalizando projetos, programas e/ou serviços sociais que almejam o atendimento das necessidades sociais dos beneficiários dessas iniciativas (FERNANDES; MACIEL; BARROS, 2011).

As organizações que compõem este setor podem apresentar diferentes nomenclaturas. No Brasil, as principais nomenclaturas utilizadas são: organizações sociais, organizações da sociedade civil ou organizações sem fins lucrativos, associações, entidades filantrópicas e de caridade; organizações não governamentais (ONGs), e fundações (LANDIM, 1997).

O crescimento no número de organizações, mão de obra assalariada, mão de obra voluntária, bem como os montantes financeiros envolvendo este setor são aspectos que se destacam na literatura (SALAMON; SOKOLOWSKI; HADDOCK, 2011). Considerando uma pesquisa realizada em 41 países, a média de trabalhadores no Terceiro Setor é de 4,2% da população ativa, sendo que, destes, 59% são profissionais pagos por esse setor (SALAMON, 2010). O voluntariado é outro aspecto que merece destaque, uma vez que atualmente um bilhão de pessoas prestam algum tipo de atividade voluntária às organizações sem fins lucrativos, públicas, ou ainda organizações com fins lucrativos, amigos e vizinhos (SALAMON, SOKOLOWSKI; HADDOCK, 2011).

O Brasil acompanha a tendência mundial. Segundo o IBGE, em 2010 existiam aproximadamente 290.692 fundações privadas e associações sem fins lucrativos. No Estado do Rio Grande do Sul são aproximadamente 25.377 organizações. A mão de obra no terceiro setor brasileiro representa 3,3% da população ativa do país (SALAMON, 2010).

Essas organizações praticam os mais variados tipos de atividades. No entanto, todas apresentam uma finalidade básica, que é promover o bem-estar do cidadão e da comunidade. No contexto brasileiro, as organizações do Terceiro Setor disponibilizam acesso à saúde, educação e ao mercado de trabalho, nesse último por meio da oferta de cursos de aperfeiçoamento. Além disso, essas organizações desenvolvem ações contra a pobreza, violência e corrupção.

No Brasil, o Terceiro Setor está diretamente relacionado ao modelo de gestão adotado na última década do século XX. Nesse modelo, são compartilhadas as demandas sociais que emergem da questão social com os demais setores da sociedade, assim originando um novo modelo de gestão social. Como consequência a este processo, verifica-se uma ampliação da atuação do terceiro setor no atendimento das políticas públicas (FERNANDES; MACIEL; BARROS, 2011).

Nesse sentido, as organizações sociais apresentam peculiaridades na sua forma de gestão, uma vez que em grande parte das organizações a gestão não é profissionalizada. Esse aspecto, em parte, pode ser explicado pela origem das organizações que compõem esse setor, uma vez que os gestores não possuem formação adequada para exercer esse tipo de função, apresentando conhecimento e habilidades em outras áreas como psicologia, assistência social, pedagogia, entre outras. Vale ressaltar que muitos gestores atuam de forma voluntária, o que pode tornar a cobrança por resultados um aspecto bastante delicado. Essas particularidades afetam diretamente a implementação de ferramentas de gestão adequadas para esse tipo de organizações.

Na gestão de organizações do Terceiro Setor, o *turnover* é uma barreira a ser vencida, uma vez que a rotatividade tanto de colaboradores como de voluntários é uma inquietação para os gestores e pesquisadores deste setor. A gestão financeira apresenta-se também como uma fragilidade, uma vez que na sua maioria os recursos financeiros são advindos de doações, repasses de verbas governamentais, ou ainda verbas privadas direcionadas à execução de projetos específicos. Portanto, se faz necessário a aplicação dos recursos de forma transparente, assim como a prestação de contas dessas entidades perante a sociedade.

A gestão dessas organizações, na maioria das vezes, apresenta-se de forma frágil, principalmente no que diz respeito à mensuração de resultados e avaliações (CAMPOS; ANDION, 2011). A atuação em projetos merece destaque neste contexto, visto que as organizações sociais são diariamente submetidas à execução e implementação de projetos, os quais apresentam recursos e objetivos próprios, e muitas vezes são as fontes de sustento deste tipo de organização. Assim, o aspecto de gestão torna-se ainda mais relevante, principalmente no que tange à mensuração dos resultados apresentados por esses projetos, bem como a sua avaliação e impacto gerado no contexto social (CAMPOS; ANDION, 2011).

Nesse sentido, vale ressaltar as peculiaridades que permeiam este setor, as quais envolvem a mobilização de atores para o desenvolvimento de projetos e atividades, uma vez que muitas das pessoas que atuam nessas organizações o fazem de forma voluntária (SALAMON, 2010). O fomento de recursos financeiros é um aspecto limitador de suas atividades, tendo em vista esses recursos serem originados de doações e parcerias de fomento (SALAMON, 2010; UNITED NATIONS, 2003).

Diante disso, esse setor requer atenção em especial, a fim de conhecer a sua dinâmica, além de realizar um monitoramento e avaliação dos processos de gestão. Não menos importante, destaca-se ainda a necessidade de conhecer como ocorrem as mudanças e os efeitos causados pelas ações envolvidas por essas organizações (FERNANDES; MACIEL; BARROS, 2011).

Sobre a base teórica, observa-se que existe uma carência de estudos envolvendo os aspectos de gestão desse setor (CAMPOS; ANDION, 2011), principalmente no que tange às lacunas existentes na gestão desse tipo de organização (BENJAMIN, 2008; SALAMON, 2010). Essa abordagem limitada pode ser fruto da complexidade envolvida no aspecto de gestão desse setor, uma vez que as organizações são constituídas como organizações privadas, no entanto prestam serviços públicos (SALAMON, 2010; SARAIVA, 2006).

A lógica colaborativa e cooperativa apresentada pelas organizações do Terceiro Setor também merece destaque, uma vez que suas ações visam o bem-estar da comunidade, assim perseguem objetivos coletivos, ou ainda objetivos individuais que podem ser comuns às organizações (BITENCOURT et al., 2007). No entanto, vale ressaltar que a lógica competitiva também está imersa nesse setor, uma vez que na busca de recursos financeiros as organizações são extremamente competitivas.

Outro aspecto a ser destacado que faz menção às especificidades das organizações do Terceiro Setor é o foco em atividades de interesse público, não visando o lucro. Embora o Terceiro Setor ocupe uma fatia considerável da economia, gerando emprego e renda (SALAMON, 1994, 2010), parte significativa da renda inserida neste setor é oriunda de doações e grande parte da sua força de trabalho é voluntária.

Diante disso, a realização de projetos interorganizacionais surge como uma oportunidade de negócio que tem crescido nos últimos tempos (OERLEMANS; PRETORIUS, 2010). No terceiro setor, as organizações estão cada vez mais buscando a participação da iniciativa pública e privada. Assim, muitos projetos desenvolvidos neste setor são realizados no formato de parcerias com diferentes atores.

Dessa forma, torna-se relevante trazer evidências e *insights* que possam contribuir com essa discussão sobre a compreensão dos relacionamentos estabelecidos entre os atores e os mecanismos de gestão envolvidos no gerenciamento destes projetos. Portanto, enxerga-se aqui um ponto de convergência entre os interesses gerenciais e acadêmicos, evidenciando a necessidade de estudos teórico-empíricos que alimentem essa discussão e possam trazer luz a novas reflexões.

## **5 O PROJETO “TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS”**

O projeto “Transparência e Prestação de Contas” é considerado um projeto interorganizacional temporário, uma vez que “envolve dois ou mais atores organizacionais de diferentes organizações trabalhando juntos para criar um produto ou serviço tangível em um período de tempo limitado” (JONES; LICHTENSTEIN, 2008, p. 234).

Os projetos interorganizacionais, por definição, são considerados temporários, ou seja, relações são estabelecidas em prol do cumprimento de um objetivo, o qual pode ser comum aos atores, ou ainda, em prol de objetivos múltiplos (cada um dos atores tendo um objetivo diferente), mas sendo estes objetivos preestabelecidos pelos participantes do projeto. Quando estes objetivos são alcançados, a organização do projeto literalmente se dissolve. Por isso, o tempo acaba sendo uma questão crucial para a realização de um projeto interorganizacional (JONES; LICHTENSTEIN, 2008).

De acordo com Jones e Lichtenstein (2008), a literatura sobre gestão de projetos é vasta, principalmente no que tange às técnicas para coordenar as ações envolvidas no projeto. No entanto, os autores destacam a necessidade de estudos focados especificamente nos projetos interorganizacionais.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou compreender, primeiramente, o desenvolvimento do projeto “Transparência e Prestação de Contas”, uma vez que este apresenta uma gama de organizações envolvidas, desempenhando papéis diferentes e contribuindo de diferentes formas para a realização do projeto.

### **5.1 ASPECTOS GERAIS, ATORES E PAPÉIS DESEMPENHADOS**

O projeto apresentado é fruto de uma parceria entre a organização desenvolvedora do projeto, dois financiadores e uma rede de 21 organizações e instituições de diversos setores que constituíram uma rede colaborativa para o desenvolvimento do projeto. Além disso, o projeto contou com a participação de 76 Organizações da Sociedade Civil no Estado do Rio Grande do Sul que foram capacitadas para a prestação de contas e transparência.

Este projeto apresentou um caráter inovador, uma vez que a organização desenvolvedora foi convidada por uma das organizações patrocinadoras para desenvolver e implementar o projeto piloto no Brasil durante um período de três anos. O objetivo inicial

desta patrocinadora foi profissionalizar e aumentar a credibilidade e visibilidade do Terceiro Setor. Por isso, o desenvolvimento e implementação deste projeto foi considerado bastante desafiador para a organização desenvolvedora, conforme pode ser observado no relato fornecido por sua Gerente (2010): “Nesta primeira turma o nosso desafio era entender o que era isso (transparência e prestação de contas), mas mais do que entender, como implementar estes princípios nas nossas organizações”.

Assim, o objetivo geral do projeto foi desenvolver princípios de prestação de contas e transparência (PCT) em Organizações da Sociedade Civil (OSC) para que, através da sua implementação, eles contribuam para a melhoria dos processos das OSCs e do cumprimento efetivo de suas missões e posicionamento perante a comunidade, através da incorporação de três elementos: responsabilidade de cumprir com seus compromissos; responsabilidade de prover informações confiáveis e transparentes; e responsabilidade por suas ações e decisões. A fim de desenvolver, implementar e incorporar os princípios de transparência e prestação de contas, foram desenvolvidas neste projeto as seguintes macroatividades:

- a) desenvolvimento dos Princípios Transparência e Prestação de Contas (TPC) para as Organizações da Sociedade Civil;
- b) implementação das ações de TPC nas Organizações da Sociedade Civil participantes;
- c) criação de um banco de dados;
- d) disseminação dos resultados do projeto.

Os resultados esperados com este projeto incluem: a definição e criação de certificação em princípios de TPC para o Terceiro Setor; a metodologia estruturada com conceitos e princípios de Transparência e Prestação de Contas (*Accountability*); as organizações da sociedade civil participantes com padrões de TPC (*Accountability*) incorporados em sua gestão; o aumento das alianças estratégicas das OSCs com o Primeiro e Segundo Setor; a melhoria dos conceitos e avaliação dos *stakeholders* sobre as Organizações da Sociedade Civil; e a disseminação da metodologia como parte de um movimento Pró-TPC (*Accountability*) para o Brasil.

Para a realização deste projeto, as organizações envolvidas foram estabelecidas em dois níveis macro. O primeiro nível de relações se estabelece entre as organizações patrocinadoras e a desenvolvedora do projeto. Neste nível tem-se um banco internacional de

fomento e uma grande empresa brasileira como patrocinadores, e uma organização do Terceiro Setor como a desenvolvedora do projeto. Ainda neste nível podem ser mencionadas as relações existentes para a formação da rede colaborativa, composta por vinte e uma organizações e instituições públicas e privadas. Estas organizações tiveram como propósito apoiar o desenvolvimento do projeto, em diversas frentes, desde a sua elaboração, a partir de conhecimentos técnicos, bem como desempenhando atividades durante a sua execução.

No segundo nível de relações estão as organizações da sociedade civil (OSCs) participantes do projeto, que foram capacitadas pela metodologia proposta por este projeto. Neste nível são encontradas 76 OSCs e 148 participantes diretos. Como o projeto tratava da aplicação de uma metodologia piloto, houve a capacitação dessas organizações em três turmas distintas, que ocorreram em períodos de tempo diferentes. A primeira e a segunda turma foram realizadas na cidade de Porto Alegre - RS, no período entre 2010 e 2011 enquanto a terceira turma foi desenvolvida na cidade de Santa Maria - RS, em 2011.

Vale ressaltar que as 76 organizações da sociedade civil participantes do projeto foram consideradas cocriadoras dessa metodologia, uma vez que participaram de forma ativa para o seu desenvolvimento. Dessa forma, foi possível aplicar a metodologia na primeira turma e, dispondo de resultados, melhorar a aplicação nas turmas seguintes.

A metodologia utilizada, a qual pode ser considerada uma tecnologia social<sup>10</sup>, foi desenvolvida inicialmente pelas organizações que integram o primeiro nível do projeto, e posteriormente aprimorada por estes mesmos atores após a contribuição das organizações participantes. Assim, na evolução do projeto foram havendo pequenas modificações, oriundas do contexto empírico (de aplicação) da metodologia.

As OSCs participantes do projeto fizeram parte de um processo de seleção, que foi composto por três etapas (envio de documentação da organização, visita para verificação das informações, assim como das possibilidades de participação do curso, e reunião para escolha das OSCs participantes). Dessa forma, foram selecionadas 79 OSCs, destacando-se que houve a desistência de três delas, assim tendo ao final 76 OSCs participantes do projeto. Vale ressaltar que as seleções das organizações também se deram em períodos distintos, sempre antecedendo o início do período de capacitação de cada uma das turmas.

---

<sup>10</sup> Tecnologia Social compreende produtos, técnicas ou metodologias reaplicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representam efetivas soluções de transformação social. (FUNDAÇÃO BB, 2012).

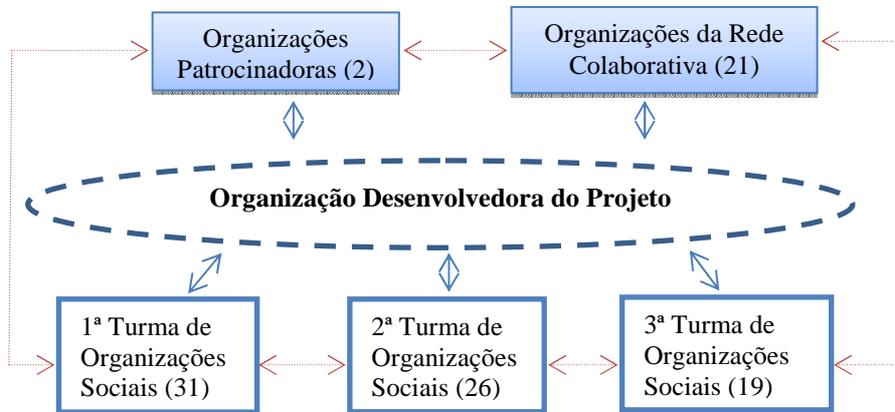
Diante das especificidades do caso, o projeto em questão pode ser considerado um projeto interorganizacional realizado no Terceiro Setor, uma vez que o projeto temporário analisado foi desenvolvido no período de três anos, tendo início em 28 de outubro de 2009 e término em 28 de outubro de 2011. O objetivo inicial do projeto era capacitar 50 OSCs do Rio Grande do Sul, no entanto, contando com o recurso disponível, foi possível capacitar 76 OSCs.

## 5.2 RELAÇÕES, INTERAÇÕES E MOTIVADORES DAS ORGANIZAÇÕES ENVOLVIDAS

As relações estão estabelecidas em torno da organização desenvolvedora, responsável por desempenhar o papel de articular todos os recursos ao seu entorno. Por isso, para desenvolvimento do projeto, foi relevante a atuação de diversos atores, os quais desempenharam seus papéis nas diferentes etapas do projeto. No entanto, vale ressaltar que a organização desenvolvedora pode ser considerada como um elo entre as demais organizações e instituições participantes do projeto, uma vez que ela desempenha o papel de captar o recurso dos patrocinadores e aplica-lo no desenvolvimento do projeto, assim contando com o apoio das organizações da rede colaborativa.

Nesse sentido, foi possível verificar que as interações entre todas as organizações que compõem esse primeiro nível (organizações patrocinadoras, desenvolvedora e rede colaborativa) se deram de forma pontual, geralmente durante a realização de eventos que apresentavam os resultados do projeto. Também foi possível identificar que esses eventos oportunizaram a interação desse primeiro nível de atores com as organizações capacitadas pelo projeto. Vale destacar que, devido à posição que a organização desenvolvedora ocupou nesta rede, é perceptível a interação de muitas das organizações (de todos os níveis) com a mesma, conforme pode ser visualizado na Figura 5.

Figura 5: Disposição das relações e interações das organizações no projeto



Fonte: Elaborado pela autora.

Mesmo identificando apenas interações pontuais entre os diferentes atores, é importante salientar que a rede formada para a realização desse projeto, a qual envolveu 100 atores organizacionais, foi efetiva uma vez que cumpriu com os objetivos do projeto. Além disso, a formação dessa rede e o conhecimento que foi compartilhado influenciaram de forma positiva nos resultados, assim como pode ser observado no relato da gestora do projeto (2010).

Quando nós começamos nossa trajetória no curso “Educando para a Transparência”, primeiro eu vejo que nós construímos uma sólida rede de organizações, porque cada um de nós sabe o como, e quando nós estamos juntos somos mais potentes. Então, todo o conhecimento que se constrói já sendo compartilhado com certeza traz melhores resultados. (informação verbal<sup>11</sup>).

Os motivadores, ou ainda, objetivos que conduziram essas 100 organizações a participarem do projeto foi um fator intrigante desde o início desta pesquisa. Acredita-se cada ator teve sua própria motivação para participar, porém infelizmente a coleta dessas informações tornou-se inviável pela quantidade de atores e as dificuldades de acesso aos mesmos.

Diante disso, foram analisadas as gravações em áudio e as entrevistas a fim de identificar e compreender o objetivo dessas organizações. Assim, identificou-se que,

<sup>11</sup> Fragmento extraído do I Seminário Ampliando Horizontes (2010).

dependendo da posição da organização neste projeto, é possível ter uma ideia geral dos principais objetivos que as organizações apresentaram. A partir dessa análise, construiu-se o Quadro 11, que apresenta de forma sintetizada os principais motivadores apresentados pelas organizações em cada um dos seus níveis.

Quadro 11: Principais motivadores das organizações integrantes do projeto

<b>Organizações</b>	<b>Principais Motivadores</b>
Patrocinadoras	Capacitar as organizações tendo a possibilidade de multiplicar esses conhecimentos para outras organizações. Assim, gerando ganho não somente para a sociedade, como também para o patrocinador em processos futuros.
Desenvolvedora	Capacitar as organizações da sociedade civil, possibilitando a realização do processo de gestão profissional.
Rede Colaborativa	Contribuir e apoiar o desenvolvimento da sociedade como um todo, além dos ganhos “invisíveis”.
Sociais	Aprimoramento e profissionalização na gestão da organização, tendo como resultado o incremento da receita (doações).

Fonte: Elaborado pela autora.

A posição da patrocinadora também fica evidenciada no relato a seguir:

O nosso objetivo apoiando este projeto foi principalmente aprender com vocês, ao passar a oficializar este conceito, disseminar este conceito de prestação de contas e transparência que a gente quer aprender com vocês o que funcionou e principalmente o que não funcionou para que a gente não repita, e o nosso interesse depois é tentar multiplicar isso para outras organizações, independente de utilizarem recursos nossos (...), mas que tenham acesso a esse conhecimento e que possam implementar. (GESTORA DO PATROCINADOR 1, informação verbal<sup>12</sup>).

Este capítulo buscou apresentar a compreensão geral do projeto, a partir da análise qualitativa exploratória dos dados. Para isso foram utilizados dados secundários, com base na pesquisa documental, observações não participantes e entrevistas exploratórias. A próxima seção aborda os níveis de capital social organizacional das OSCs participantes do projeto a partir de uma abordagem quantitativa.

<sup>12</sup> Fragmento extraído do III Seminário Ampliando Horizontes (2010).

## 6 NÍVEIS DE CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL INTEGRANTES DO PROJETO

Para este capítulo utilizou-se, basicamente, os dados coletados na segunda fase da pesquisa (etapa quantitativa exploratória). Os dados quantitativos foram coletados com uma amostra de 44 organizações da sociedade civil, no período de abril a agosto de 2012. As 44 organizações participantes da pesquisa são oriundas de 17 municípios do Estado do Rio Grande do Sul. Estas 44 organizações atendem, em média, 1.698 beneficiados. No entanto, vale ressaltar que algumas organizações não atuam com número de beneficiados diretos, pois o foco de atuação destas organizações é capacitação, reduzindo a média de beneficiados. A relação de organizações sociais respondentes por município pode ser observada na Tabela 2 abaixo.

Tabela 12: Relação das organizações sociais por município

<b>Cidades</b>	<b>Quantidade de Organizações</b>
Cachoeirinha	1
Canoas	1
Charqueadas	2
Erechim	1
Faxinal do Soturno	1
Frederico Westphalen	1
Giruá	1
Novo Hamburgo	1
Porto Alegre	19
Rio Grande	1
Rio Pardo	1
Santa Maria	8
Santa Rosa	1
Santo Antônio da Patrulha	1
Sapucaia do Sul	2
Uruguaiana	1
Venâncio Aires	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Das 44 organizações respondentes, 19 participaram da primeira turma de capacitação do curso “Educando para a Transparência”, 15 participaram da segunda turma e 10 participaram da terceira turma. Durante a análise dos dados foi investigado se existia diferença significativa entre os resultados de CSO; se organizações integrantes de uma turma poderiam apresentar níveis mais elevados de CSO que de outras, e se as organizações pertencentes à mesma turma apresentavam o mesmo comportamento. No entanto, esses aspectos não foram observados. Dessa forma, a turma à qual a organização pertence não é um aspecto de influência sobre o seu nível de CSO.

Foi possível identificar a área de atuação dessas organizações, sendo, na sua maioria, assistência social, educação e saúde.

## 6.1 ANÁLISE DE CONGLOMERADOS

Após a análise introdutória dos dados e buscando atingir o objetivo geral desta pesquisa, optou-se por analisar os dados quantitativos a partir da técnica de análise de conglomerados, uma vez que a pesquisa objetivou identificar e classificar os níveis de CSO declarado pelas organizações capacitadas durante o projeto. Para isso, gerou-se a média das 17 variáveis, a fim de identificar a média de CSO de cada uma das organizações, o que pode ser visto na Tabela 3.

Tabela 3: Médias de CSO

(continua)

<b>Organização</b>	<b>Média de CSO</b>	<b>Organização</b>	<b>Média de CSO</b>
1	4,41	23	4,00
2	4,88	24	3,88
3	4,76	25	3,99
4	4,29	26	4,41
5	4,47	27	4,35
6	4,88	28	4,94
7	4,35	29	4,00
8	4,94	30	4,12
9	4,71	31	3,29
10	4,29	32	4,35

(conclusão)

<b>Organização</b>	<b>Média de CSO</b>	<b>Organização</b>	<b>Média de CSO</b>
11	4,11	33	4,24
12	4,12	34	4,82
13	4,29	35	4,06
14	4,47	36	3,65
15	4,41	37	4,88
16	4,06	38	4,24
17	5,00	39	4,00
18	4,82	40	4,71
19	4,29	41	4,12
20	4,71	42	4,41
21	4,29	43	3,94
22	4,82	44	3,71

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, verificou-se a semelhança a partir da distância euclidiana quadrada entre os pontos. A partir desta análise, foram identificados os membros de cada um dos conglomerados, gerando três conglomerados. A disposição das organizações em cada um destes conglomerados pode ser observada na Tabela 4.

Tabela 4: Organizações membros dos conglomerados

(continua)

<b>Membros dos Conglomerados (<i>Clusters</i>)</b>			
<b>Organizações</b>	<b>3 Clusters</b>	<b>Organizações</b>	<b>3 Clusters</b>
1	1	23	1
2	2	24	1
3	2	25	1
4	1	26	1
5	1	27	1
6	2	28	2
7	1	29	1
8	2	30	1
9	2	31	3

(conclusão)

<b>Membros dos Conglomerados (<i>Clusters</i>)</b>			
<b>Organizações</b>	<b>3 Clusters</b>	<b>Organizações</b>	<b>3 Clusters</b>
10	1	32	1
12	1	34	2
13	1	35	1
14	1	36	3
15	1	37	2
16	1	38	1
17	2	39	1
18	2	40	2
19	1	41	1
20	2	42	1
21	1	43	1
22	2	44	3

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da identificação das organizações pertencentes a cada um dos três conglomerados, foi possível classificá-las da seguinte forma:

- a) níveis baixos de CSO – organizações respondentes que apresentaram as menores médias de CSO dentre as respondentes. Neste nível foram identificadas 3 organizações, as quais apresentaram média de 3,5490 em um intervalo de 2,9958 a 4,1022, e representa o *cluster* de número 3;
- b) níveis elevados de CSO – organizações respondentes que apresentaram as maiores médias de CSO dentre as respondentes. Neste nível foram identificadas 13 organizações, as quais apresentaram média de 4,8371 em um intervalo de 4,7788 a 4,8954, e representa o *cluster* de número 2;
- c) níveis medianos de CSO – organizações respondentes que apresentaram níveis medianos de CSO dentre as respondentes. Neste nível foram identificadas 28 organizações, as quais apresentaram média de 4,2134 em um intervalo de 4,1451 a 4,2818; e representa o *cluster* de número 1.

A partir dessa análise foi possível concluir que dentre os respondentes existiam três grupos distintos quanto aos níveis de capital social organizacional.

As organizações consideradas com os menores médias de CSO são as organizações 31, 36 e 44. A Tabela 5 apresenta as organizações que compõem o conglomerado 3, bem como a média de CSO deste conglomerado e o intervalo de médias encontrado. Ao final da tabela pode ser observado o status atribuído por esta pesquisa para este conglomerado.

Tabela 5: Organizações do conglomerado 3

<i>Cluster</i>	<b>Organizações</b>	<b>Média de CSO</b>	<b>Intervalo de Médias</b>	<b>Status</b>
3	31	3,5490	2,9958 a 4,1022	Níveis baixos de CSO dentre os respondentes
	36			
	44			

Fonte: Elaborado pela autora.

Já as organizações que compõem o conglomerado 2 são consideradas organizações com as maiores médias de CSO. Neste grupo encontram-se as organizações 2, 3, 6, 8, 9, 17, 18, 20, 22, 28, 34, 37 e 40. A Tabela 6 apresenta as organizações que compõem o conglomerado 2, bem como a média de CSO deste conglomerado e o intervalo de médias encontrado. Ao final da tabela pode ser observado o *status* atribuído por esta pesquisa para este conglomerado.

Tabela 6: Organizações do conglomerado 2

Cluster	Organizações	Média de CSO	Intervalo de Médias	Status
2	2	4,8371	4,7788 a 4,8954	Níveis Elevados de CSO dentre os respondentes
	3			
	6			
	8			
	9			
	17			
	18			
	20			
	22			
	28			
	34			
	37			
40				

Fonte: Elaborado pela autora.

No conglomerado 1 agrupam-se as organizações com níveis intermediários de CSO dentre as respondentes. Este grupo é o maior grupo e conta com 28 organizações. A Tabela 7 apresenta as organizações que compõem o conglomerado 1, bem como a média de CSO deste conglomerado e o intervalo de médias encontrado. Ao final da tabela pode ser observado o *status* atribuído por esta pesquisa para este conglomerado.

Tabela 7: Organizações do conglomerado 1

Cluster	Organizações	Média de CSO	Intervalo de Médias	Status
1	1	4,2134	4,1451 a 4,2818	Níveis Medianos de CSO dentre os respondentes
	4			
	5			
	7			
	10			
	11			
	12			
	13			
	14			
	15			
	16			
	19			
	21			
	23			
24				

25		
26		
27		
29		
30		
32		
33		
35		
38		
39		
41		
42		
43		

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a análise realizada, foi possível identificar que na amostra formaram-se três grupos, os quais se diferenciaram por seus níveis de média de capital social organizacional. A fim de analisar as diferenças entre grupos foram realizados os testes de Kruskal-Wallis, Mann-Whitney U e Wilcoxon, apresentados a seguir.

## 6.2 TESTE DE KRUSKAL-WALLIS

Após a apresentação do Teste de Kruskal-Wallis, no Capítulo 3, este estudo utilizou-se do *software* SPSS versão 15.0 para a realização de seus cálculos. Esta pesquisa trabalha com a hipótese nula (H0) de que as medianas da variável média de CSO são iguais entre os três grupos. Já a hipótese alternativa (H1) é de que as medianas da variável média de CSO são diferentes em pelo menos um dos grupos. Diante disso, sendo a hipótese alternativa verdadeira, ao menos um grupo deve apresentar medianas diferentes (SIEGEL; CASTELLAN, 2006).

Nesse sentido, apresenta-se a classificação a partir dos grupos analisados, os integrantes desses grupos e as médias da variável CSO para cada um dos grupos. Assim, o conglomerado de número 1 apresenta 28 integrantes e classificação média de CSO igual a 17,50. Enquanto o conglomerado de número 2 apresenta 13 integrantes e classificação média de CSO igual a 38,00. Já o conglomerado de número 3 apresenta 3 integrantes e classificação média de CSO igual a 2,00. Estas informações podem ser vistas na Tabela 8.

Tabela 8: Classificação das médias de CSO

	Clusters	N	Classificação Média
Média CSO	1	28	17,50
	2	13	38,00
	3	3	2,00
	Total	44	

Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo um grau de liberdade igual a 2 (n-1), assume-se que o Chi-quadrado da variável média de CSO apresentado pelo teste de Kruskal Wallis é igual a 30,939, e uma diferença assintótica de 0,0000. Desta forma, o teste comprova que os grupos apresentam diferenças significantes. Estas informações podem ser observadas na Tabela 9.

Tabela 9: Teste estatístico de Kruskal Wallis

	Média CSO
Chi-Square	30,939
Df	2
Asymp. Sig.	,000

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o teste de mediana e as frequências da variável média por grupo formado, verificou-se que, no grupo 1, 9 organizações apresentam as medianas superiores, enquanto 19 apresentam medianas inferiores ou iguais à média do grupo. Enquanto que no grupo 2, as 13 organizações apresentam medianas superiores à média. E, no grupo 3, as 3 organizações apresentam medianas inferiores à média. Essas informações podem ser acompanhadas na Tabela 10.

Tabela 10: Frequências da variável média entre grupos

		Clusters		
		1	2	3
Média CSO	> Mediana	9	13	0
	<= Mediana	19	0	3

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, considerando a amostra de 44 organizações, a mediana encontrada da variável média de CSO foi de 4,3235, apresentando diferença significativa, conforme pode ser visto na Tabela 11.

Tabela 11: Mediana da variável média de CSO

	Média CSO <sup>13</sup>
N	44
Mediana	4,3235
Chi-Square	19,571(a)
Df	2
Asymp. Sig.	000

Fonte: Elaborado pela autora.

Após esta análise inicial da variável média de CSO, buscou-se analisar cada uma das 17 variáveis que compõem as quatro dimensões de capital social organizacional (estrutural, cognitiva, relacional e mobilizadora). Assim, a primeira análise feita considerou as médias dos grupos em cada uma das variáveis. Os resultados são apresentados nas tabelas a seguir, considerando as respectivas dimensões.

A dimensão estrutural apresenta cinco variáveis, as quais são: laços da rede 1, laços da rede 2, proximidade entre atores 1, proximidade entre atores 2 e proximidade entre atores 3. As classificações médias encontradas em quatro das cinco variáveis estão condizentes com a posição que cada grupo ocupa, ou seja, o grupo 3 apresenta as menores classificações médias, o grupo 1 apresenta valores intermediários de classificação média, e o grupo 2 apresenta os valores mais elevados de classificação média. No entanto, na variável laços de rede 2, este comportamento não se confirma, uma vez que o grupo 1 detém a menor classificação média, enquanto o grupo 3, que deveria apresentar essa característica, apresenta valor intermediário entre os grupos. Vale ressaltar que esta é a única variável de todo construto que apresentou este tipo de comportamento.

O grupo 2 segue a mesma tendência de comportamento apresentada nas demais variáveis, desta forma este grupo apresenta as maiores classificações médias. Estas informações podem ser visualizadas na Tabela 12.

---

<sup>13</sup> a) 2 cells (33,3%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1,5. b) Grouping Variable: Cluster3

Tabela 12: Classificação média entre grupos e por variáveis - Dimensão Estrutural

		Cluster	N	Classificação média
<b>Dimensão Estrutural</b>	Laços da Rede 1	1	28	21,05
		2	13	28
		3	3	12,17
		Total	44	
	Laços da Rede 2	1	28	19,36
		2	13	28,96
		3	3	23,83
		Total	44	
	Proximidade entre atores 1	1	28	18,96
		2	13	32,12
		3	3	13,83
		Total	44	
	Proximidade entre atores 2	1	28	17,79
		2	13	33,81
		3	3	17,5
		Total	44	
Proximidade entre atores 3	1	28	18,32	
	2	13	34,04	
	3	3	11,5	
	Total	44		

Fonte: Elaborado pela autora.

A dimensão cognitiva é composta por quatro variáveis: visão compartilhada 1, visão compartilhada 2, interação social 1 e interação social 2. As classificações médias encontradas nas quatro variáveis são condizentes com a posição que cada grupo ocupa. O grupo 3 é reconhecidamente o grupo com os menores níveis de CSO e apresenta as menores classificações médias nestas quatro variáveis. Já o grupo 1, é reconhecidamente o grupo com os níveis medianos de CSO e na análise destas quatro variáveis também apresenta valores intermediários de classificação média. E o grupo 2 é o grupo com os níveis mais elevados de CSO e apresenta os valores mais elevados de classificação média nessas quatro variáveis. Os valores médios encontrados em cada uma das variáveis por grupo pode ser visto abaixo, na Tabela 13.

Tabela 13: Classificação média entre grupos e por variáveis - Dimensão Cognitiva

		Cluster	N	Classificação média
<b>Dimensão Cognitiva</b>	Visão Compartilhada 1	1	8	20,91
		2	13	27,96
		3	3	13,67
		Total	44	
	Visão Compartilhada 2	1	28	20,91
		2	13	27,04
		3	3	17,67
		Total	44	
	Interação Social 1	1	28	22,07
		2	13	26,00
		3	3	11,33
		Total	44	
	Interação Social 2	1	28	19,38
		2	13	33,31
		3	3	4,83
		Total	44	

Fonte: Elaborado pela autora.

A dimensão relacional é composta por quatro variáveis, as quais são: confiança 1, confiança 2, normas 1 e normas 2. As classificações médias encontradas nas quatro variáveis são condizentes com a posição que cada grupo ocupa. O grupo 3 é reconhecidamente o grupo com os menores níveis de CSO e apresenta as menores classificações médias nestas quatro variáveis. Já o grupo 1 é o grupo com os níveis medianos de CSO e na análise destas quatro variáveis também apresenta valores medianos de classificação média. O grupo 2 tem os níveis mais elevados de CSO e apresenta os valores mais elevados de classificação média nessas quatro variáveis. Os valores médios encontrados em cada uma das variáveis por grupo podem ser vistos na Tabela 14.

Tabela 14: Classificação média entre grupos e por variáveis - Dimensão Relacional

(Continua)

		Cluster	N	Classificação média
<b>Dimensão Relacional</b>	Confiança 1	1	8	19,71
		2	3	31,38
		3	3	10,00
		Total	44	
	Confiança 2	1	8	20,66
		2	3	27,00
		3	3	20,17
		Total	44	

Normas 1	1	28	22,13
	2	13	25,85
	3	3	11,50
	Total	44	
Normas 2	1	28	23,21
	2	13	24,00
	3	3	9,33
	Total	44	

Fonte: Elaborado pela autora.

A dimensão mobilizadora é composta por quatro variáveis: compartilhamento de recursos 1, mobilização de recursos 1, mobilização de recursos 2 e mobilização de recursos 3. As classificações médias encontradas nas quatro variáveis são condizentes com a posição que cada grupo ocupa.

O grupo 3 é reconhecidamente o grupo com os menores níveis de CSO e apresenta as menores classificações médias nestas quatro variáveis. Vale ressaltar que a menor classificação média encontrada dentre as 17 variáveis foi identificada neste grupo na variável mobilização de recursos 3. Já o grupo 1 é reconhecidamente o grupo com os níveis medianos de CSO e na análise destas quatro variáveis também apresenta valores medianos de classificação média. O grupo 2 é o grupo com os níveis mais elevados de CSO e apresenta os valores mais elevados de classificação média nessas quatro variáveis. As classificações médias encontradas em cada uma das variáveis por grupo pode ser visto na Tabela 15.

Tabela 15: Classificação média entre grupos e por variáveis - Dimensão Mobilizadora

		Cluster	N	Classificação
<b>Dimensão Mobilizadora</b>	Compartilhamento de Recursos 1	1	28	21,20
		2	13	28,38
		3	3	9,17
		Total	44	
	Mobilização de Recursos 1	1	28	21,21
		2	13	28,15
		3	3	10,00
		Total	44	
	Mobilização de Recursos 2	1	28	21,41
		2	13	27,50
		3	3	11,00
		Total	44	
	Mobilização de Recursos 3	1	28	21,80
		2	13	28,23
		3	3	4,17
		Total	44	

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a verificação das médias entre os grupos e por variáveis em cada uma das dimensões, foram verificados os níveis de significância de cada uma das variáveis que compõem as dimensões deste estudo. Para isso foi utilizada a amostra de 44 organizações, e adotou-se o nível de significância de  $p < 0,10$ .

Nesse sentido, a dimensão estrutural apresentou níveis de significância inferiores a 0,10 em suas cinco variáveis. Desta forma, as variáveis que compõem a dimensão estrutural apresentam diferenças significantes. Os níveis de significância e o qui-quadrado de cada uma das variáveis podem ser acompanhados na Tabela 16.

Tabela 16: Níveis de significância de cada variável - Dimensão Estrutural

		Laços da Rede 1	Laços da Rede 2	Proximidade entre atores 1	Proximidade entre atores 2	Proximidade entre atores 3
Dimensão Estrutural	Chi-Square	8,177	6,926	12,508	16,105	16,806
	Df	2	2	2	2	2
	Asymp. Sig.	0,017	0,031	0,002	0,000	0,000

Fonte: Elaborado pela autora.

Já a dimensão cognitiva apresentou níveis de significância inferiores a 0,10 em três das suas quatro variáveis - visão compartilhada 1, interação social 1 e interação social 2. Desta forma, essas três variáveis que compõem a dimensão cognitiva apresentam diferenças significantes. No entanto, a variável visão compartilhada 2 apresentou nível de significância de 0,200, não apresentando diferença significativa. Os níveis de significância e o qui-quadrado de cada uma das variáveis podem ser acompanhados na Tabela 17.

Tabela 17: Níveis de significância de cada variável - Dimensão Cognitiva

		Visão Compartilhada 1	Visão Compartilhada 2	Interação Social 1	Interação Social 2
Dimensão Cognitiva	Chi-Square	6,200	3,221	8,127	18,355
	Df	2	2	2	2
	Asymp. Sig.	0,045	0,200	0,017	0,000

Fonte: Elaborado pela autora.

A dimensão relacional apresentou níveis de significância inferiores a 0,10 em três das suas quatro variáveis - confiança 1, normas 1 e normas 2. Desta forma, essas três variáveis que compõem a dimensão relacional apresentam diferenças significantes. No entanto, a variável confiança 2 apresentou nível de significância de 0,101, não apresentando diferença significativa. Os níveis de significância e o qui-quadrado de cada uma das variáveis podem ser acompanhados na Tabela 18.

Tabela 18: Níveis de significância de cada variável - Dimensão Relacional

		Confiança 1	Confiança 2	Normas 1	Normas 2
Dimensão Relacional	Chi-Square	12,068	4,589	5,857	17,913
	Df	2	2	2	2
	Asymp. Sig.	0,002	0,101	0,053	0,000

Fonte: Elaborado pela autora.

A dimensão mobilizadora, por sua vez, apresentou níveis de significância inferiores a 0,10 em suas quatro variáveis. Desta forma, as variáveis que compõem a dimensão mobilizadora apresentam diferenças significantes. Os níveis de significância e o qui-quadrado de cada uma das variáveis podem ser acompanhados na Tabela 19.

Tabela 2: Níveis de significância de cada variável - Dimensão Mobilizadora

		Compartilhamento de Recursos 1	Mobilização de Recursos 1	Mobilização de Recursos 2	Mobilização de Recursos 3
Dimensão Mobilizadora	Chi-Square	7,814	7,460	6,300	11,559
	Df	2	2	2	2
	Asymp. Sig.	0,020	0,024	0,043	0,003

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, das 17 variáveis utilizadas por este estudo, apenas 2 apresentam níveis de significância superiores, ou seja, não apresentam diferenças significantes. Como o teste de Kruskal Wallis apresenta como limitador a indicação de que somente um grupo é diferente de algum dos demais, esta pesquisa buscou complementar as análises a partir da o teste de Mann-Whitney e Wilcoxon, apresentados a seguir.

### 6.3 TESTE DE MANN-WHITNEY E WILCOXON

Para a realização do Teste de Mann-Whitney e Wilcoxon, foi necessária a classificação entre dois grupos. Os primeiros grupos classificados foram os grupos 1 e 2, e o critério utilizado foi a variável média de CSO. Desta forma, obteve-se a classificação por média de cada grupo, nesta variável, e por somatório (R). Assim, obteve-se 41 organizações no total, sendo 28 oriundas do *cluster 1* e 13 do *cluster 2*. O *cluster 1* apresentou classificação média de 14,50 e somatório de 406,00, enquanto o *cluster 2* apresentou classificação média de 35,00 e somatório de 455,00. Estes valores podem ser observados na Tabela 20.

Tabela 20: Classificação comparativa entre o *cluster 1* e 2

	Cluster	N	Classificação média	Somatório das classificações
Média CSO	1	28	14,50	406,00
	2	13	35,00	455,00
	Total	41		

Fonte: Elaborado pela autora.

O teste estatístico de Mann-Whitney (U) apresentou o valor 0,000, já o Wilcoxon (W) de 406,000. Estes testes apresentaram um nível de significância de 0,000; assim são considerados diferentes, ou seja, a variável média CSO é diferente nos cluster 1 e 2. Desta forma, pode-se afirmar que os níveis de CSO em cada um desses dois grupos são diferentes. Ou seja, o nível de CSO do grupo 2 é maior do que o grupo 3. Esses valores podem ser acompanhados na Tabela 21.

Tabela 3: Teste estatístico de Mann-Whitney e Wilcoxon - Grupo 1 e 2

	Média CSO <sup>14</sup>
Mann-Whitney U	,000
Wilcoxon W	406,000
Z	-5,112
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,000(a)

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>14</sup> a) *Not corrected for ties.* b) *Grouping Variable: Cluster*

Quando comparado os *clusters* 1 e 3, obteve-se 31 organizações no total, sendo 28 oriundas do *cluster* 1 e 3 do *cluster* 3. O *cluster* 1 apresentou classificação média de 17,50 e somatório de 490,00, enquanto o *cluster* 2 apresentou classificação média de 2,00 e somatório de 6,00. Estes valores podem ser observados na Tabela 22, abaixo.

Tabela 4: Classificação comparativa entre o *cluster* 1 e 3

	Cluster	N	Média da classificação	Somatório das Classificações
Média CSO	1	28	17,50	490,00
	3	3	2,00	6,00
	Total	31		

Fonte: Elaborado pela autora.

O teste estatístico de Mann-Whitney (U) apresentou o valor de 0,000, já o Wilcoxon (W) de 6,000. Estes testes apresentaram um nível de significância de 0,005; assim são considerados diferentes, ou seja, a variável média CSO é diferente nos *cluster* 1 e 3. Desta forma, pode-se afirmar que os níveis de CSO em cada um desses dois grupos são diferentes. Então, o grupo 1 apresenta nível de CSO superior ao grupo 3. Esses valores podem ser acompanhados na Tabela 23.

Tabela 5: Teste estatístico de Mann-Whitney e Wilcoxon - Grupo 1 e 3

	Média CSO
Mann-Whitney U	,000
Wilcoxon W	6,000
Z	-2,819
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,000(a)

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando analisado os *clusters* 2 e 3, obteve-se 16 organizações no total, sendo 13 oriundas do *cluster* 2 e 3 do *cluster* 3. O *cluster* 2 apresentou classificação média de 10,00 e somatório de 130,00, enquanto o *cluster* 3 apresentou classificação média de 2,00 e somatório de 6,00. Estes valores podem ser observados na Tabela 24 a seguir.

Tabela 6: Classificação comparativa entre o *cluster* 2 e 3

	Cluster	N	Média da classificação	Somatório das Classificações
Média CSO	2	13	10,00	130,00
	3	3	2,00	6,00
	Total	16		

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta análise, o teste estatístico de Mann-Whitney (U) apresentou o valor de 0,000, já o Wilcoxon (W) de 6,000. Estes testes apresentaram um nível de significância exata<sup>15</sup> de 0,004; assim são considerados diferentes, ou seja, a variável média CSO é diferente nos *cluster* 2 e 3.

Desta forma, pode-se afirmar que os níveis de CSO em cada um desses dois grupos são diferentes. Então, o grupo 2 apresenta nível de CSO superior ao grupo 3. Esses valores podem ser acompanhados na Tabela 25.

Tabela 7: Teste estatístico de Mann-Whitney e Wilcoxon - Grupo 2 e 3

	Média CSO
Mann-Whitney U	,000
Wilcoxon W	6,000
Z	-2,649
Asymp. Sig. (2-tailed)	,008
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,004(a)

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>15</sup> Foi utilizada a significância exata porque  $N < 30$  (MARÔCO, 2011).

Assim, a partir dos testes estatísticos realizados conclui-se que os *clusters* 1, 2 e 3 são estatisticamente diferentes. Desta forma, esta análise corrobora para a afirmação que a amostra de 44 organizações é formada por três grupos com níveis distintos de CSO.

## **7 CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL DOS PRINCIPAIS ATORES DO PROJETO**

Este capítulo apresenta os resultados qualitativos da etapa descritiva da pesquisa empírica realizada em um projeto interorganizacional desenvolvido no Terceiro Setor, o qual mobilizou mais de 100 atores no período de 2008 a 2012. Esta análise teve como objetivo compreender como o capital social organizacional foi desenvolvido neste projeto. Para isso, foram investigadas organizações que representaram diferentes papéis no desenvolvimento do projeto, ou seja, esta análise contou com visão de uma organização patrocinadora, a organização desenvolvedora, duas organizações da rede colaborativa, além de seis organizações da sociedade civil.

Como a intenção desta etapa era a compreensão do desenvolvimento do capital social organizacional neste projeto, analisaram-se as organizações sociais que apresentaram diferentes níveis de CSO. Mais especificamente, analisaram-se duas organizações com níveis baixos de CSO, duas organizações com níveis medianos de CSO e duas organizações com níveis elevados de CSO. Estas organizações sociais foram escolhidas com base na etapa anterior desta pesquisa, a qual apresentou por meio de uma análise de conglomerados estes três grupos. O critério de acessibilidade também foi utilizado na coleta destes dados.

Nesta seção será apresentada a análise do capital social organizacional a partir de cada uma de suas dimensões, bem como seus respectivos elementos constitutivos. Para a realização desta análise, foi levado em consideração o escopo desta pesquisa, estudo de caso único com unidades de análise integradas. Desta forma, a análise foi realizada com base nos aspectos teóricos desta pesquisa e a discussão foi direcionada de forma cruzada entre as unidades de análise integradas, destacando-se suas contribuições para o caso.

### **7.1 DIMENSÃO ESTRUTURAL**

A dimensão estrutural do CSO tem como premissa compreender a estrutura das relações entre os atores. Para isso, foram analisadas duas categorias de análise: laços da rede (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; WU, 2008); e proximidade entre atores (MORAN, 2005). Na categoria “laços da rede”, foram investigados três aspectos: relações desenvolvidas durante o projeto, qualidade e perenidade dessas relações no tempo, e o grau de importância dessas relações. Já na categoria “proximidade entre atores”, foi investigado se a organização em questão conseguiu estabelecer relações mais próximas com outros atores envolvidos no projeto, e quais seriam essas organizações.

### **7.1.1 Laços da Rede – Relações Desenvolvidas**

Quando analisada a categoria “laços da rede”, foi possível identificar que as relações desenvolvidas durante o projeto foram bastante significativas, principalmente para a organização desenvolvedora, e permearam uma série de tomada de decisões, uma vez que a imagem desta organização estaria atrelada às demais. Essa preocupação fica evidente no relato da gestora, que diz que “buscar parceiros para a realização deste projeto, que tivessem em seus valores e missão o alinhamento com a transparência, foi fundamental”.

O desenvolvimento de relações durante o projeto é bastante evidente para a organização desenvolvedora, uma vez que um dos patrocinadores propôs a esta organização o desenvolvimento do projeto. No entanto, para que o projeto fosse desenvolvido, a organização desenvolvedora deveria buscar um patrocinador financeiro que realizasse uma contrapartida financeira de mesmo valor. Além disso, teria que buscar parceiros que compreendessem o tema de forma mais profunda, uma vez que a organização desenvolvedora apresentava um conhecimento limitado referente aos princípios de transparência e prestação de contas. Nesse sentido foi sendo constituída a rede colaborativa, com base no compartilhamento de valores e conhecimento técnico.

Dessa forma, constata-se que a posição que a organização desenvolvedora ocupou neste grupo, beneficiou-a na formação de novas relações com parceiros ainda não conhecidos até o momento, e também fortificou as relações já existentes com alguns antigos parceiros. Quando analisada as relações das organizações da rede colaborativa (W e Z), verificou-se que as relações ocorrem principalmente com a organização desenvolvedora do projeto. Assim,

pode-se dizer que as relações das organizações W e Z apresentam-se restritas à organização desenvolvedora.

Quando verificada as relações desenvolvidas pela organização patrocinadora, evidenciou-se que esta se relacionou apenas com a organização desenvolvedora (Y), o que pode ser percebido no seguinte relato:

Nós nos relacionamos diretamente com a própria Y. A gente não mobilizou demais atores apesar de conhecê-los. Alguns atores a gente conhecia, mas o nosso relacionamento, mobilização foi exclusivamente com a Y. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO PATROCINADORA, informação verbal<sup>16</sup>).

As organizações sociais participantes do projeto apresentaram comportamentos distintos quando analisadas as relações desenvolvidas durante o projeto. As organizações com níveis baixos de CSO, A e B, apresentaram um comportamento similar, tendo se relacionado com poucas organizações. A organização A se relacionou com duas organizações, sendo que uma delas é considerada uma dissidência da A, apresenta a mesma área de atuação e este relacionamento já era vivenciado antes do projeto, uma vez que esta organização foi formada por um grupo de integrantes da organização A. Já a outra foi a organização C, que realizou uma palestra de forma pontual, devido a sua profissionalização na área de gestão. Assim, é possível inferir que a organização A desenvolveu somente uma relação no projeto. Essas constatações ficam evidenciadas no relato abaixo:

A organização A foi uma das primeiras entidades desse ramo no RS, foi quase a primeira do Brasil [...] e daqui que surgiram as outras [...]. Deste grupo surgiu duas organizações, Alfa e Beta. A Alfa trabalha muito conosco, temos um vínculo de amizade. Mas fora desse eixo, trabalhamos com a organização C, fizemos uma palestra, partilhamos experiências, eles abriram todo o sistema deles. (GESTOR DA ORGANIZAÇÃO A, informação verbal).

Já a organização B desenvolveu poucas relações, sendo a principal delas estabelecida com uma organização participante do projeto. Esta organização auxilia em algumas atividades

---

<sup>16</sup> Todas as informações verbais que serão apresentadas neste Capítulo foram retiradas das entrevistas realizadas com os principais atores do projeto, conforme mencionado no capítulo 3 deste estudo, transcritas exatamente conforme foi dito. Estas entrevistas foram realizadas no período de 22/02/2013 a 17/10/2013. As demais menções de “informação verbal” não serão acompanhadas da nota de rodapé.

organizacionais, por meio do envio de voluntários especializados na área da saúde, os quais prestam atendimento ao público beneficiado pela organização B.

As organizações que apresentaram níveis medianos de CSO desenvolveram mais relações durante o projeto, sendo que a organização D desenvolveu relações com as organizações C e E, com a consultora participante e com a organização desenvolvedora. Estas evidências ficam comprovadas nos trechos a seguir:

A gente mais se relacionou, durante a execução com a organização E [...] depois a gente tinha uma parceria boa assim também com a pessoa que fez a consultoria pra nós [...]. Naquela época a gente também teve o contato com a organização C [...] daí a questão da qualidade deles, mas que aproximou com as experiências que eles têm de uma organização muito bem estruturada. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO D, informação verbal).

Já a organização C também apresentou níveis medianos de CSO. No entanto estabeleceu relações com várias organizações sociais do projeto, para ser mais exato, com nove organizações sociais participantes (incluindo a organização A), e com a consultora participante. Mas, a partir do relato dos entrevistados, identifica-se que essas relações foram pontuais, assim não havendo muita profundidade nos relacionamentos.

Quando analisada as organizações com os níveis elevados de CSO, verificou-se que a organização E desenvolveu várias relações com as organizações sociais, sendo identificadas cinco relações que ocorreram de forma mais intensa, as quais permaneceram após o término do projeto. Já a organização desenvolveu duas relações que são presentes até os dias atuais, conforme pode ser observado no trecho:

A organização desenvolvedora está bem envolvida com nós [...] trabalhamos em conjunto com eles [...]. Temos também a organização gama [...]. Nós entramos nos editais e todos os projetos que mandamos para eles, a gente consegue aprovação e assim recursos. São parceiros, estão sempre nos ajudando. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO F, informação verbal).

### **7.1.2 Laços da Rede – Qualidade e Perenidade das Relações no Tempo**

A qualidade e perenidade das relações no tempo foi um aspecto importante para identificar os laços da rede, em que posições ou com que atores estes laços eram mais intensos.

Na visão da organização desenvolvedora, as relações detêm qualidade e são perenes no tempo, como pode ser observado no trecho a seguir: “as relações desenvolvidas durante o projeto foram muito promissoras, muitas delas permanecem atualmente” (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO DESENVOLVEDORA, informação verbal). No entanto, algumas relações foram interrompidas, principalmente com os atores que compõem a rede colaborativa, devido à falta de alinhamento entre os objetivos desta organização e estes atores, conforme pode ser observado no relato da Gestora da Organização Desenvolvedora: “algumas empresas compuseram a rede com outros interesses, para estar próximo de alguém ou para outros fins”.

Outro aspecto interessante é que a maioria das relações que continuam fortemente alicerçadas e alimentadas é com a organização desenvolvedora, principalmente por parte das organizações sociais observadas, conforme pode ser observado nos seguintes trechos:

A gente tem muito contato com a organização desenvolvedora. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO D, informação verbal).

Com a organização desenvolvedora a gente mantém relação até hoje, até porque quando aparecem pessoas querendo voluntariar aqui na instituição o primeiro passo que a gente pede pras pessoas, é irem lá fazer o curso. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO B, informação verbal).

Quando precisamos, quando a organização desenvolvedora tem algo, agora a pouco recebemos uma doação, eles deram algumas coisas para as crianças [...] ficou uma relação muito boa. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO F, informação verbal).

Por parte das organizações da rede colaborativa Z e W, as relações continuam com a organização desenvolvedora. No entanto, percebe-se, principalmente a partir do relato da organização W, que a relação apresenta lapsos, uma vez que esta organização atua de forma ativa, ou seja, somente quando é solicitada pela organização desenvolvedora. Vale ressaltar que o entendimento da organização W é bastante pontual com relação ao desenvolvimento de seu papel no projeto. Estas constatações ficam evidenciadas no relato a seguir:

Hoje com a organização desenvolvedora vou lá quando chamam para um comitê, às vezes conversamos por e-mail. Porque o nosso trabalho era desenvolver a cartilha, o resto iria ter outras pessoas. (GESTOR DA ORGANIZAÇÃO W, informação verbal).

Quando questionados sobre a perenidade das relações no tempo, as organizações A e D assumem não ter mais contato com as demais organizações participantes do curso. Já a organização C acredita que esses momentos de interação foram extremamente contributivos, mas que cessaram por não haver mais encontros formais. A organização D compartilha dessa percepção, uma vez que “como não tem um horário marcado pra ter um encontro com as pessoas, as coisas se dificultam um pouco em relação à rotina de trabalho de todo mundo” (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO D, informação verbal).

### **7.1.3 Laços da Rede – Graus de Importância das Relações**

Quando analisado os graus de importância das relações, a posição dos respondentes foi unânime em considerar que as relações estabelecidas durante o período de desenvolvimento do projeto foram importantes. No entanto, estes respondentes apresentaram diferentes justificativas, dentre estas se podem destacar as contribuições significativas e perenes no aprimoramento dos processos organizacionais, e algumas contribuições pontuais, mas significativas, ainda durante a realização do projeto.

Para a organização desenvolvedora as relações estabelecidas a partir da formação da rede colaborativa fomentaram essa prática em outros projetos desenvolvidos pela organização, conforme pode ser observado no relato de sua Gestora, a seguir:

Essa parceira com a rede colaborativa foi muito importante porque outros projetos estão se baseando nisso, da importância da formação dessa rede. Então, tem outros projetos que nós trabalhamos depois da transparência, que tem como premissa formar uma rede colaborativa (informação verbal).

Além disso, as relações que foram desenvolvidas entre a organização desenvolvedora e alguns atores foram tão promissoras que estas organizações estão sendo parceiras em outros projetos, inclusive em projetos com foco de atuação fora do Estado do Rio Grande do Sul. De acordo com a percepção da organização desenvolvedora, a relação com as organizações sociais participantes do projeto também foi de extrema importância.

Em ambas as organizações sociais com níveis baixos de CSO, A e B, chega-se à mesma constatação. Como houve uma carência no desenvolvimento das relações, essas organizações percebem a sua importância, mas de forma mais tangenciada. A organização A identifica que “essa troca é importante” e assume que infelizmente não se deu prosseguimento

no relacionamento estabelecido durante o curso. Enquanto isso, a organização B apresenta como principal contribuição o estreitamento da relação com uma organização participante, a qual contribui de forma bastante efetiva para uma necessidade da organização. Além disso, a organização B percebe que as relações vivenciadas no projeto influenciaram diretamente em seus processos organizacionais, conforme pode ser percebido no relato a seguir: “Hoje nós temos dez funcionários contratados, vinte voluntários [...]. Agora, as atividades são de segunda a sexta [...]. Então a gente conseguiu se estruturar muito bem, porque antes era duas vezes por semana” (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO B, informação verbal).

A contribuição das relações para os processos organizacionais também foram evidenciados pelas organizações C e D, que possuem níveis medianos de CSO. A organização C destaca a importância das relações para a constatação de que os processos deveriam ser transparentes também para o público externo, uma vez que esta organização já apresentava os conceitos de transparência aplicados ao público interno. A organização D enfatiza a importância da relação com a consultora para a melhoria nos processos contábeis.

Para as organizações E e F, com elevados níveis de CSO, as relações contribuíram de forma diferente, uma vez que para a organização E as relações estabelecidas “foram muito importantes [...] mudou tudo, desde a qualificação de processo como a transparência na atuação da própria equipe” (GESTORA ORGANIZAÇÃO E, informação verbal). Já para a organização F, as relações não influenciaram no processo de gestão da organização, mas confirmaram as práticas gerenciais que estão sendo desenvolvidas pela organização, conforme pode ser observado no trecho a seguir: “Nós já procurávamos mostrar para os nossos doadores, parceiros como nós andávamos. Então isso só veio a confirmar que estávamos no caminho certo” (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO F, informação verbal).

#### **7.1.4 Proximidade entre Atores – Estabelecimento de Proximidade nas Relações**

No quesito de proximidade entre os atores envolvidos, foi observado que houve similaridade entre os respondentes, principalmente entre as organizações sociais que apresentaram níveis similares de CSO. Ou seja, as organizações E e F acreditam que já havia um bom relacionamento e proximidade. Isso fica evidente nos seguintes trechos:

Já temos uma boa relação com as organizações, porque o foco da organização é trabalhar com a organização da sociedade civil [...] a gente se manteve com eles praticamente 3 anos de uma relação muito próxima, porque nós íamos muito nas organizações e capacitações. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO E, informação verbal).

Intensifica um pouco, mas nós já tínhamos uma boa base, uma boa caminhada com a organização desenvolvedora. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO F, informação verbal).

Já as organizações C e D que apresentaram um nível mediano de CSO, acreditam que a proximidade entre os atores é afetada por um limitador geográfico, uma vez que as distâncias entre as organizações acabam influenciando na proximidade das relações. Essas informações podem ser vistas no relato a seguir: “A gente troca muita coisa, no sentido assim, com algumas que estão mais próximas fisicamente de nós, que são aqui de Porto Alegre” (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO C, informação verbal).

As organizações C e D ressaltaram que mantêm contato com algumas organizações que desenvolvem trabalhos similares aos deles, assim, com essas organizações, há uma troca de informações, mas estas trocas são focadas especificamente no atendimento dos beneficiários, por ser o mesmo tipo de público, e não em aspectos de gestão. Essas informações são evidenciadas no relato a seguir: “A gente troca muita ideia no sentido assim de cuidado com criança embora eles sejam uma escola e nós sejamos assistência social” (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO C, informação verbal).

Além disso, a organização D enfatizou que não sabe se desenvolveu essa proximidade, uma vez que ela apenas mantém contato com a consultora e com a organização desenvolvedora do projeto. Além dessas, mantém contato com uma organização que participou de outra turma do projeto, mas que está situada na mesma cidade e que inclusive estimulou essa organização a participar do projeto. Devido ao tipo de público assistido, essas duas organizações acabam interagindo bastante.

As organizações A e B, com níveis baixos de CSO, não se sentem próximas às outras organizações, mas afirmam que seu relacionamento com a organização desenvolvedora ficou mais próximo.

### **7.1.5 Considerações sobre a Dimensão Estrutural do CSO para o Caso**

Um aspecto bastante evidente é que as relações desenvolvidas durante o projeto foram centralizadas em alguns atores, como por exemplo, as organizações sociais participantes, que interagiram entre si e com a organização desenvolvedora.

Além disso, outra constatação importante é que a organização patrocinadora desenvolveu relação exclusivamente com a organização desenvolvedora. Os contatos tanto da organização W (rede colaborativa) e organização patrocinadora com as organizações da sociedade civil ficaram limitados à participação dos eventos/seminários, com a apresentação de resultados promovidos pela organização desenvolvedora.

Essas constatações, apresentadas pela etapa qualitativa descritiva, enfatizam os resultados apresentados no Capítulo 5, em que a organização desenvolvedora foi a organização que desenvolveu mais relações, uma vez que se relacionou com os diferentes atores que compuseram este projeto. Essas relações são evidenciadas no Capítulo 5, por meio da Figura 5 (Disposição das relações e interações das organizações no projeto), que apresenta a organização desenvolvedora no centro da figura com relações e interações mais intensas com os demais atores.

Quando analisada a relação das organizações sociais com os atores da rede colaborativa e patrocinadores, verificou-se que as relações são praticamente inexistentes, por ambas as partes, como pode ser observado no relato da Gestora da Organização F: “Com a rede colaborativa e patrocinadores [...] tivemos o apoio mais financeiro em relação aos cursos, mas não temos um contato maior” (informação verbal). Essas relações, se melhor exploradas, poderiam contribuir de forma direta para o desenvolvimento de CSO em todos os sentidos do projeto.

Os atores participantes deste projeto tinham diferentes propósitos, alguns destes estavam alinhados, enquanto outros eram bastante particulares. Isso poderia ser visto de forma negativa para a formação do CSO, uma vez que por apresentar propósitos diferentes poderia ter afetado diretamente às relações estabelecidas por estes atores e, conseqüentemente, influenciado no desenvolvimento de CSO no projeto. Nesse sentido, destaca-se que a diversidade de relações estabelecidas e a mobilização de diferentes atores contribuem para o desempenho do projeto, o qual teve suas ações e número de organizações capacitadas ampliadas, se comparado ao escopo inicial do projeto. De acordo com a percepção da organização patrocinadora:

Os bons resultados se devem a essa capacidade da organização desenvolvida, e também nossa de poder é ajudar na alavancagem desses parceiros, porque o nosso nome também ajuda nisso - pra expandir as ações. (REPRESENTANTE DA ORGANIZAÇÃO PATROCINADORA, informação verbal).

## 7.2 DIMENSÃO COGNITIVA

A dimensão cognitiva do CSO tem o intuito de compreender a existência de um sentido coletivo atribuído pelos atores envolvidos, assim visando às ações envolvidas no projeto, bem como os objetivos dos atores participantes. Para isso, foram analisadas duas categorias: visão compartilhada (TSAI; GHOSHAL, 1998); e interação social (TSAI; GHOSHAL, 1998). Na categoria “visão compartilhada” foram investigados dois aspectos: comprometimento e motivação, visão e ambições compartilhadas com outras organizações participantes. Já, na categoria “interação social” foi investigado como a organização receberia um convite feito sobre o projeto “Transparência”, e se a organização possuía relações sociais com as demais organizações participantes do projeto.

### 7.2.1 Visão Compartilhada – Comprometimento e Motivação

Quando analisada a categoria “visão compartilhada” foi possível identificar que o comprometimento e motivação das pessoas estavam presentes e, de certa forma, estão associadas aos resultados atingidos por essas organizações, uma vez que as que apresentaram os níveis mais elevados de CSO também apresentaram equipes motivadas e comprometidas durante a participação no projeto, como é o caso das organizações E e F, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

Então teve um comprometimento de todos sem dúvida, senão não teríamos implementado um projeto dessa grandiosidade. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO E, informação verbal).

Fomos eu e o Diretor, e algumas vezes a Assistente Social. No momento que tu vai a um curso dessa abrangência, tu tens um aval maior. As pessoas tem que estar comprometidas. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO F, informação verbal).

A organização A, com baixo nível de CSO declarou que não houve o comprometimento de toda a equipe. No entanto, foi ressaltado pelo gestor o forte apoio do vice-jurídico, conforme pode ser observado no relato a seguir: “Naquele momento não 100%. Uma pessoa que comprou a ideia foi o [...], vice-jurídico” (GESTOR DA ORGANIZAÇÃO A, informação verbal). Já a organização B, que também apresenta baixo nível de CSO, não destaca a equipe da época da realização do projeto. No entanto, pontua o entrosamento da equipe atual. Um possível motivo para isso poderia ser a equipe reduzida que esta organização tinha no momento em que participou do projeto.

A rotatividade da equipe foi apresentada pela organização D como um limitador no comprometimento e motivação das pessoas, uma vez que houve a troca de colaboradores, inclusive da colaboradora que participou da capacitação promovida pelo projeto. Isso fez com que grande parte do conhecimento estivesse centralizada na diretoria executiva e direção, limitando, assim, a implementação e continuidade dos processos, conforme pode ser observado no trecho abaixo:

Quem ainda continua motivado com isso é a diretoria executiva e a direção, porque dentro dos funcionários do setor administrativo praticamente mudou todos [...] toda a parte administrativa mesmo [...] os funcionários não são mais os mesmos, quem participou do projeto junto comigo não trabalha mais aqui. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO D, informação verbal).

Para a organização C, a equipe toda esteve mobilizada. Inclusive a alta direção também participou do projeto ativamente, conforme pode ser observado no relato abaixo:

A casa toda se mobilizou em função disso, a alta direção foi extremamente comprometida com isso, apoiou todas as iniciativas, de *e-mails* do administrador, que participamos do curso, houve um interesse em também acompanhar isso. Tanto que o nosso presidente em algumas fases do modo presencial ele teve conosco porque achou de extrema importância [...] Então houve um comprometimento sim, de toda a gestão e houve um comprometimento de toda a direção [...] acho que conseguimos passar isso no módulo virtual com as consultoras todas [...] e trazer pro público interno com muita intensidade. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO C, informação verbal).

Na percepção da organização desenvolvedora, a equipe estava comprometida e motivada na execução do projeto. Durante o desenvolvimento do mesmo houve rotatividade da equipe gestora, no entanto isso não comprometeu o seu andamento, uma vez que houve

comprometimento para dar continuidade ao desenvolvimento do projeto. Atualmente, a organização desenvolvedora utiliza a experiência do projeto “Transparência” como referência para outros projetos, conforme pode ser observado no relato de sua Gestora, a seguir:

A equipe estava completamente comprometida e motivada durante o desenvolvimento do projeto. Hoje, quando desenvolvemos um projeto vamos buscar como referência o projeto transparência, então ele foi muito marcante (informação verbal).

A organização patrocinadora não identificou motivação da equipe interna da sua organização. No entanto, como a gestora acompanhou algumas ações/eventos relacionados ao projeto, nestas, ela destaca o envolvimento dos atores e a atuação da organização desenvolvedora como propulsora na articulação e mobilização dos atores. Essas informações podem ser observadas no relato a seguir:

Eu estive em dois eventos do próprio Projeto [...] nossa, realmente eles estavam super envolvidos. É, todos os parceiros, não só as organizações a gente teve a própria patrocinadora K estava envolvida, a gente teve junto. Mas, enfim eu acho que houve uma mobilização muito grande desses parceiros [...] liderados e, digamos, capitaneados, buscados pela organização desenvolvedora, mas com certeza houve uma mobilização muito grande. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO PATROCINADORA, informação verbal).

### **7.2.2 Visão Compartilhada – Visão e Ambições Compartilhadas**

Quando analisada a categoria “visão compartilhada”, foi possível identificar que a existência de ambições e visões compartilhadas foi identificada por muitos dos atores, principalmente no que tange às organizações sociais participantes do projeto, uma vez que estas organizações indicam os momentos oportunos para troca de experiências, ideias e informações como momentos chave para a evolução das organizações. A partir dessas trocas, as organizações conseguem vislumbrar seus problemas cotidianos, comuns a muitas outras organizações, e que às vezes pequenas ações podem ser implementadas para sua solução. Estas evidências ficam claras nos seguintes relatos:

Vir alguém aqui que está com dificuldade em alguma coisa e ver alguma coisa que a gente faz, trocar informação, porque estamos todos trabalhando

pela mesma causa [...] A informação a troca de experiência, compartilhar. Acho isso muito legal. Muito positivo. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO B, informação verbal).

Nas conversas em grupo era debatido isso, as dificuldades de se manter e conseguir colaboradores e doadores. Trocavam-se ideias para ajudar as outras instituições, como poderia ajudar a resolver os problemas. No momento que tu conversa, tu vê quais ações às auxiliaram como resolveram as questões. A troca de experiência é muito viável. Ver ações que a ajudaram, ver se da certo para mim também. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO F, informação verbal).

As organizações têm as mesmas ambições, que é atender seu público beneficiado, ser uma organização transparente para que ela possa se manter, sustentar e conseguir novos projetos e parceiros [...] as organizações, principalmente do projeto transparência, buscam a mesma coisa que nós, que é atender nosso público da melhor forma possível. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO E, informação verbal).

Além disso, também foi destacado pelas organizações o compartilhamento de angústias no que tange à área administrativa, uma vez que muitas destas organizações apresentam problemas e ineficiências semelhantes, tais como a alta demanda de trabalho, falta de recursos, problemas de relacionamentos, problemas na administração financeira e contábil. Estas constatações podem ser observadas nos relatos abaixo:

Muitos querem melhorar a gestão. Muitos querem melhorar a questão da liderança. Querem melhorar a forma de captar recursos. Sabe? Eu acho que seria um senso comum assim entre as organizações. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO D, informação verbal).

Nos cursos todos tínhamos basicamente os mesmo problemas. Problemas de relacionamentos, falta de recursos, (...) administração, contábil e financeiro é um problema comum a todos vamos assim dizer. (GESTOR DA ORGANIZAÇÃO A, informação verbal).

Também é importante ressaltar a visão da organização D, que acredita que a organização C, apresentando uma estrutura gerencial mais organizada e detendo certificações ISO, atestando seu processo de qualidade, poderia ter foco diferenciado, uma vez que pode ser considerada como um modelo de gestão madura, se comparado às demais. No entanto, a organização C apresenta a mesma visão das demais para o compartilhamento de experiências e essa prática também apresenta significado, conforme pode ser observado no relato:

Todas as OSCs que estavam lá nesse momento participavam, compartilhavam desse mesmo entendimento. Dessa necessidade de se abrir, abrir a casa, abrir o coração, abrir à sugestão, abrir os seus processos, dar conhecimento da sua experiência, então isso me enriqueceu muito, porque quando a gente começou a compartilhar experiências e tal aí nós enriquecemos muito, isso foi uma coisa que continuou ocorrendo após o curso. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO C, informação verbal).

Mas a visão compartilhada não foi exclusiva das organizações sociais, uma vez que as organizações patrocinadora e desenvolvedora também identificaram essas características junto a outros atores, conforme pode ser observado nos trechos a seguir:

Em níveis diferentes, mas a nossa organização apresentou-se de forma semelhante a outras organizações. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO DESENVOLVEDORA, informação verbal).

Com certeza (compartilhamos da mesma ambição), se não, não apoiariamos o mesmo projeto com a Patrocinadora K, ou enfim, todos nós temos interesse em que essas organizações sejam mais transparentes, melhor geridas, mais sólidas pra conseguir atingir melhor a sua missão, cumprir com a sua missão. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO PATROCINADORA, informação verbal).

Já a organização W, integrante da rede colaborativa, não identificou uma visão compartilhada entre as organizações, tampouco a troca de informações. Na visão da organização W, ela apenas atuou com algumas organizações sociais como propulsora de conhecimento, e esse conhecimento tinha, como fluxo, uma mão única, da organização W para as organizações sociais com as quais interagiu de forma muito pontual. O que se pode destacar é que não houve identificação da organização W com as demais, assim esta organização apresentou uma postura distante, conforme relato de seu Gestor: “Só conversava, mas não se criava uma formalidade, era mais uma discussão. Eu explicava como se fazia um fluxo de caixa” (informação verbal).

Dentre as organizações que demonstraram identificar essa visão compartilhada, a partir da visão da organização desenvolvedora, estão as organizações Z (rede colaborativa), B (organizações sociais), e K (organização patrocinadora). A organização E destacou a visão compartilhada com a organização C. As demais organizações participantes não relataram vínculos tão fortes neste quesito.

### 7.2.3 Interação Social

Quando analisada a interação social, foram analisados dois aspectos, como a organização receberia um convite feito sobre o projeto “Transparência”, e se a organização possuía relações sociais com outras organizações participantes do projeto.

Nesse sentido, foi possível verificar que a maioria das organizações entrevistadas é receptiva a um convite feito pela organização desenvolvedora, e que envolva o projeto “Transparência e Prestação de Contas”. Nestas organizações também está incluída a organização patrocinadora, que destaca o seu interesse no seguinte relato: “Com certeza nos interessa, pois se não interessasse a gente não estava participando desse tipo de projeto, nem dando esse tipo de apoio” (informação verbal).

Dentre as organizações sociais participantes do projeto podem-se citar alguns trechos que relatam a receptividade e também a importância para a organização, no aspecto de gestão, em participar desses momentos, conforme pode ser observado a seguir:

Se hoje viesse novamente um convite pra participar, claro que é que nem eu te falei [...] só o fato de poder conhecer as demais instituições, conhecer o trabalho que as instituições desenvolvem, trocar esse compartilhar, isso já é totalmente válido. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO B, informação verbal).

A gente fica muito contente assim, quando tem alguma outra atividade referente ao projeto [...] acho que tudo é enriquecedor, tudo é um aprendizado, tudo é um aprimoramento é uma qualificação, então quando tem alguma coisa ainda referente ao projeto a gente gosta de participar de tudo. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO D, informação verbal).

Sempre com o maior interesse, nós tivemos agora um convite pra participar dessa nova etapa [...] só que nós mudamos o administrador [...] e seria extremamente delicado deixá-lo fora da organização durante o período do curso [...] mas pretendemos na próxima. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO C, informação verbal).

No entanto, quando questionadas sobre a interação social entre a sua organização e as demais organizações participantes do projeto, as organizações B e D apresentam um posicionamento diferenciado, ou seja, não apresentam interações sociais com as demais

organizações participantes. A organização W (rede colaborativa) também não realiza interações sociais. A organização D destaca sua relação com a unidade municipal da organização desenvolvedora, a qual possui um bom relacionamento.

Já as organizações sociais A, C e E, e as organizações desenvolvedora e patrocinadora, apresentam relacionamentos sociais com outras organizações, conforme pode ser observado em alguns trechos a seguir:

Nós interagimos com eles sempre proporcionando capacitações para essas organizações, para os seus gestores. Em tudo que é atividade possível de ser realizada, nós compartilhamos com todas as organizações cadastradas na ONG, não somente as do projeto transparência [...] então com todas elas tem-se uma relação [...] e com algumas dessas organizações se mantém uma proximidade. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO E, informação verbal).

Sim, estamos sempre em contato, por exemplo os parceiros fulano e beltrano são nossos parceiros na turma da Bahia. Com as OSCs estamos sempre em contato avisando de eventos e treinamentos, além disso estamos programando mais uma visita as 76 OSCs. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO DESENVOLVEDORA, informação verbal).

Interagimos em outros projetos, em vários outros, interagimos com a organização patrocinadora K em alguns outros temas [...] a organização desenvolvedora faz parte também de um conselho aqui da organização em outros temas, e sim temos interesse em fazer outros projetos com eles. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO PATROCINADORA, informação verbal).

Por outro lado, a organização F interage especificamente em cursos, e apresenta como limitador o número reduzido de pessoal, o que segundo a gestora acaba inviabilizando o desenvolvimento de algumas atividades, conforme pode ser observado no relato a seguir: “Nem sempre conseguimos ir a todos os eventos porque não temos pessoal suficiente, temos um número reduzido de pessoas [...] tu tens que ser multifuncional [...] o que infelizmente, inviabiliza algumas coisas” (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO F, informação verbal).

### **7.2.5 Constatações da Dimensão Cognitiva do CSO para o Caso**

A dimensão cognitiva contribuiu para uma melhor compreensão do CSO a partir da análise de seus elementos constitutivos (visão compartilhada e interação social). Quando analisados o comprometimento e a motivação das equipes de trabalho, foi possível identificar

que as organizações sociais que detiveram níveis elevados de CSO apresentaram equipes motivadas e comprometidas, enquanto as organizações com níveis baixos de CSO não apresentaram motivação e comprometimento por parte de suas equipes.

A rotatividade da equipe pode ser destacada como uma limitação para a implementação e a continuidade das práticas de transparência e prestação de contas nas organizações sociais, uma vez que o conhecimento adquirido no projeto ficou atrelado a poucas pessoas, aquelas que participaram das etapas de capacitação, e devido ao desligamento dessas pessoas o conhecimento não foi disseminado como deveria dentro da organização social, prejudicando a implementação e os resultados das organizações sociais quanto aos princípios de transparência e prestação de contas.

No entanto, vale ressaltar que a organização desenvolvedora também apresentou rotatividade em sua equipe gestora do projeto transparência e prestação de contas, mas a partir de relatos da entrevistada essa rotatividade não foi prejudicial ao desenvolvimento do projeto, como houve a participação e comprometimento de toda a equipe para atender às demandas necessárias.

A organização patrocinadora destaca o papel da organização desenvolvedora e enfatiza a contribuição desta organização para a mobilização dos atores envolvidos, assim destacando que em suas participações pontuais no acompanhamento do projeto foi possível verificar o comprometimento e motivação das organizações envolvidas para o desenvolvimento do projeto.

É importante destacar que a organização desenvolvedora trabalhou com as organizações sociais sempre enfatizando o papel destas organizações no desenvolvimento do projeto como cocriadoras da metodologia, uma vez que o projeto em questão desenvolveu uma nova metodologia, a partir deste projeto piloto, a qual foi aplicada em três turmas de organizações sociais, em períodos de tempo diferentes. Esse comportamento da organização desenvolvedora pode ser destacado como uma forma de motivar as organizações sociais a participarem, uma vez que essas organizações não estavam somente participando de uma capacitação tradicional, e sim contribuindo para o desenvolvimento de uma nova metodologia, a qual pode ser considerada inovadora para este setor. Esse aspecto pode ser visto como propulsor no engajamento das organizações sociais e a sua busca por resultados.

Quando analisadas as ambições e a visão compartilhada identificou-se que grande parte dos atores dividia as mesmas ambições e visões compartilhadas, incluindo neste aspecto

as organizações desenvolvedora e patrocinadora. No entanto, vale ressaltar que as organizações sociais identificaram situações/problemas cotidianos e angústias na área administrativa, os quais eram comuns à maioria das organizações e, de acordo com os relatos, os momentos oportunos para troca de experiências, ideias e informações foram essenciais para aprendizagem e solução destas problemáticas. Inclusive, estes momentos foram enfatizados por organizações que possuem uma área administrativa mais estruturada e contam com mecanismos de gestão mais robustos e profissionalizados.

Quando analisada a interação, observou-se que todos os entrevistados recebem de forma positiva um convite feito para participar de algum evento ligado ao projeto. Esse é um aspecto positivo, porque enfatiza os laços que foram criados por essa rede e pelas organizações que a constituíram. No entanto, a interação social entre as organizações pode ser vista como um aspecto a ser melhorado, uma vez que parte das organizações não interage socialmente com outras organizações participantes, não explorando o vínculo e as relações criadas durante o desenvolvimento do projeto.

### 7.3 DIMENSÃO RELACIONAL

A dimensão relacional do CSO tem como objetivo compreender a intensidade das relações estabelecidas entre os atores. Para isso, foram analisadas duas categorias: confiança (TSAI; GHOSHAL, 1998); e normas (COLEMAN, 1988; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Na categoria “confiança” foram investigados dois aspectos: organizações participantes do projeto que inspiram mais confiança, e caso a organização precisasse de ajuda a quem ela recorreria. Já, na categoria “normas” foram investigados dois aspectos, o estabelecimento de normas e regras de conduta durante o desenvolvimento do projeto, e de que forma o estabelecimento de normas e regras contribuiu para a organização. Para a apresentação dos resultados das categorias referente à dimensão relacional, agruparam-se os seus respectivos elementos, tendo em vista a complementaridade existente entre eles.

#### 7.3.1 Confiança

Quando analisada a categoria “confiança”, foi possível identificar que as relações desenvolvidas e/ou aprimoradas durante a execução do projeto promovem a confiança entre os atores participantes do projeto.

Foi identificado, por parte dos atores, principalmente no que tange às organizações sociais participantes do projeto, que a confiança é percebida em basicamente dois sentidos: parceiros ou atores que podem dar apoio financeiro através da concessão de patrocínio a projetos; e parceiros ou atores que podem dar suporte à área operacional, através da troca de informações, experiências e práticas operacionais. Esse comportamento foi identificado nas organizações C, D e E, de forma bastante enfática como pode ser observado nos trechos abaixo:

Quanto a patrocinadores a gente tem projeto junto à organização X, a gente tem projeto em vários dos patrocinadores e dos colaboradores. Quanto a outras participações, aí por uma questão de similaridade [...] que embora trabalhe com criança sem nenhuma lesão e tal, mas trabalha com crianças, pode nos favorecer assim enriquecer a nossa operação. [...] Também pode enriquecer a nossa operação e a nossa gestão porque eles também têm um gestão excelente. Então, [...] é um contato assim rico e proveitoso. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO C, informação verbal).

Provavelmente eu recorreria para instituições que tenham o mesmo tipo de trabalho que a nossa. Provavelmente para a organização C. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO D, informação verbal).

Como patrocínio para o projeto sempre se procura o X e K, que aportam recursos para o Terceiro Setor. Da rede colaborativa pede apoio, porém muitas vezes um apoio técnico e de infraestrutura. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO E, informação verbal).

A organização B destaca o apoio de uma organização participante do projeto e da organização desenvolvedora, como organizações confiáveis a quem poderia recorrer no caso de uma necessidade. Essas duas organizações auxiliam a organização B em processos da área operacional, a partir da concessão de profissionais qualificados que atuam de forma voluntária na organização. Neste caso, a confiança acaba sendo restrita aos dois parceiros.

A organização A assume que não explora a rede que se formou durante o projeto e admite que essa é uma limitação sua, conforme foi evidenciado em relatos anteriores. Assim, este aspecto pode ser considerado também como uma das limitações desta organização em

relação ao seu desenvolvimento de CSO. No que tange ao elemento da confiança ressalta-se o seguinte relato:

Para trocas, eu acho que essas entidades que estão participando, como a organização C, poderiam ajudar, cada uma tem suas peculiaridades. São coisas que poderiam trabalhar juntas, com essa rede, mas essa rede não vingou. (GESTOR DA ORGANIZAÇÃO A, informação verbal).

Já a organização F, apresenta uma percepção diferenciada. Embora ela destaque, como as demais, a percepção do patrocinador X, essa organização enfatiza uma crítica em sua resposta às organizações e empresariado de sua região, o que não foi mencionado pelos demais entrevistados. Essa crítica pode ser oriunda da localização da organização F, uma vez que ela está situada no interior do Estado, que apresenta um contexto econômico e social diferente das demais organizações sociais participantes, situadas na região metropolitana. Essas peculiaridades serão mais bem exploradas no capítulo de discussão dos dados.

O patrocinador, em contrapartida, apresenta um comportamento completamente distinto, uma vez que o foco dele é diferente das demais organizações e em certos momentos esboça uma postura diferenciada por “não precisar pedir ajuda”, ou seja, por deter recursos financeiros e operacionais suficientes para a realização de suas operações. No entanto, apresenta-se aberto a novos projetos e parcerias com os atores envolvidos no projeto que tiverem boas propostas e ideias interessantes, conforme pode ser observado no relato:

Se tivéssemos [...] parceiros ou pessoas que estiveram envolvidas e que tem ideias relevantes ou proposta que nos interessa a gente certamente gostaria de compartilhar. Fazer projetos junto ou desenvolver atividades que ele, em comum, em conjunto. Sempre, com certeza faríamos. Mas não pedir ajuda [...] não é muito assim. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO PATROCINADORA, informação verbal).

A organização desenvolvedora apresentou um nível de confiança elevado, principalmente com atores chave do projeto, os quais integraram a rede colaborativa. Além desses atores, também foram citadas as organizações sociais participantes, as quais tiveram seus laços intensificados com a realização do projeto e a organização patrocinadora X, que segue apoiando outros projetos da organização. Além disso, também é mencionada a confiança desenvolvida com as patrocinadoras K e X, extremamente pontuais no repasse dos recursos.

Vale ressaltar que, para a organização desenvolvedora, a confiança se dá a partir da atuação e do nível de interação desses atores no projeto, inclusive a entrevistada elenca as organizações mais confiáveis e associa aos papéis desempenhados por cada uma, relacionando ao comprometimento desses parceiros com o projeto, conforme fica evidenciado no relato a seguir:

Confiabilidade. Eu acho que posso analisar a confiabilidade mais com comprometimento. Em relação a isso, eu vejo os patrocinadores são altamente comprometidos. O dia que o dinheiro deve estar na conta, ele está. Isso é importante porque sem o recurso não se consegue desempenhar as atividades. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO DESENVOLVEDORA, informação verbal).

### 7.3.2 Normas

Quando analisada a categoria “normas”, foi possível identificar que, durante a execução do projeto, normas e regras de conduta foram estipuladas entre os atores participantes do projeto. As primeiras normas envolvendo as organizações sociais foram introduzidas na etapa de capacitação, mais precisamente na primeira aula, quando algumas normas e regras ficaram acordadas. Além disso, no próprio desenvolvimento do projeto existiram normas relacionadas à contratação de profissionais. Também vale ressaltar a existência de normas no momento que antecedeu o início do projeto, o qual envolveu as tratativas com os patrocinadores e a rede colaborativa, sendo realizados contratos e termos de parceria entre as partes. Essas informações podem ser vistas a partir dos relatos das organizações desenvolvedora e patrocinadora:

Nas capacitações, como na primeira aula, na qual se tem a aula do contrato. Isso foi feito, nós temos normas de contratação para contratar os profissionais que trabalham no projeto. Temos regras internas. Junto com a rede, nós assinamos um termo de parceria, no qual era designado os papéis para essa rede. Porque ela não só deu a marca para inserir no projeto, mas se comprometeu a fazer a avaliação da metodologia. Nós prestávamos contas periodicamente. Eles tinham compromisso de divulgar o projeto nas redes. Foi um acordo feito. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO DESENVOLVEDORA, informação verbal).

Com certeza, tinham marcos, indicadores, metas, prestação de contas, enfim, ali até o contrato que nós assinamos um, um acordo de cooperação e cumprimos [...] ambas as partes cumpriram o seu compromisso ali.

(GESTORA DA ORGANIZAÇÃO PATROCINADORA, informação verbal).

Quando as organizações sociais foram questionadas, muitas delas não lembravam da existência de normas e regras de conduta, como foi o caso da organização A, B e F. No entanto, a organização D não recordava especificamente quais tinham sido as normas e regras adotadas no desenvolvimento do curso, mas lembrava de que havia algumas combinações específicas para o funcionamento do curso em si, conforme pode ser observado no relato a seguir: “Não lembro. Assim, mas a gente tinha algumas combinações específicas para funcionamento da aula em si. Aquelas oitenta horas” (ORGANIZAÇÃO D, informação verbal).

Quando verificada a importância dessas regras e normas de conduta para a organização, identificou-se que a organização desenvolvedora destaca a importância dessas normas e regras para o andamento do projeto, conforme pode ser observado no relato a seguir:

Tudo tem que ter normas, senão a coisa não anda. O que é certo para um, não é correto para o outro. Então isso tem que ser sempre feito de uma forma democrática, não imposta. Ser contratada por ambas as partes. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO DESENVOLVEDORA, informação verbal).

Dois organizações sociais, A e C apresentaram como *insight* a visão do código de ética, como um conjunto de normas e regras de conduta, o qual seria extremamente importante para a organização. No entanto, essas organizações apresentam posicionamentos diferenciados, ou seja, a organização A não conseguiu implementar um código de ética, porque existem alguns entraves políticos internos, na própria gestão da organização, conforme pode ser observado no relato a seguir:

Da importância de ter o código de ética e o auxílio de ética. Uma coisa que não conseguimos implantar aqui. E sempre se bateu para a assembleia, que o conselho diretivo faz o código de ética. Mas tem-se o problema de o conselho quebrar o código de ética. Eu acho importante que se faça um conselho de ética. (GESTOR DA ORGANIZAÇÃO A, informação verbal).

Já a organização C apresenta um posicionamento diferenciado, uma vez que, na visão da entrevistada, a organização passou a ter um código de ética após a participação no projeto,

e em seu ponto de vista esse seria o resultado organizacional mais significativo após a sua participação, conforme pode ser observado no relato a seguir:

A organização passou a ter um Código de Ética após o Curso de Prestação de Contas com Transparência, então isso pra nós foi um ganho incrível. Foi um Código de Ética elaborado por uma equipe, pela equipe da direção que é composta por advogados e etc. Foi analisado em uma assembleia geral e aprovado. Pra tu veres como isso foi importante pra nós foi ao nível máximo de decisão, que é uma assembleia. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO C, informação verbal).

### **7.3.5 Constatações da Dimensão Relacional do CSO para o Caso**

A dimensão relacional contribui para a compreensão do CSO a partir da análise de seus elementos constitutivos: confiança e normas. A partir dos relatos dos entrevistados foi possível identificar que a confiança ocorre em dois sentidos, parceiros/atores que apoiam financeiramente, e parceiros/atores que apoiam operacionalmente, por meio de recursos físicos, conhecimento, entre outros.

A organização desenvolvedora foi a mais citada pelas demais, quando questionadas sobre confiança, assim sendo esta organização uma referência para as demais quando elas necessitam de auxílio. As organizações patrocinadoras também são mencionadas por algumas das organizações, inclusive pela organização desenvolvedora.

Quando analisada as normas e regras de conduta, verificou-se que a existência destas foi fundamental para o desenvolvimento do projeto, pois balizou todas as ações, relacionamentos e papéis dos atores na realização do projeto. Dessa forma, o estabelecimento de regras e normas de conduta contribui para que os atores envolvidos tivessem uma percepção clara tanto do projeto como de suas contribuições para o desenvolvimento deste.

A principal contribuição da existência de normas e regras foi percebida por duas organizações sociais entrevistadas (A e C), a criação do código de ética organizacional. No entanto, essas organizações apresentam posições diferentes, a organização A apenas identificou como uma necessidade da organização e apresenta barreiras internas para o seu desenvolvimento e implementação, enquanto a organização C desenvolveu e implementou em sua organização com o apoio da administração e conselho deliberativo.

## 7.4 DIMENSÃO MOBILIZADORA

A dimensão mobilizadora do CSO tem como premissa compreender como a mobilização e compartilhamento de recursos ocorre entre os atores. Para isso, foram analisadas duas categorias de análise: compartilhamento de recursos (WU, 2008; YOUNDT et al., 2004); e mobilização de recursos (BLYLER; COFF, 2003; TSAI; GHOSHAL, 1998). Na categoria “compartilhamento de recursos”, foi investigado se houve compartilhamento entre as organizações e o que estas organizações compartilharam. Já na categoria “mobilização de recursos”, foram investigados dois aspectos, de que forma a organização mobiliza seus recursos e se a mobilização de recursos é importante para a organização.

### 7.4.1 Compartilhamento de Recursos

Quando analisada a categoria “compartilhamento de recursos”, foi possível identificar que as organizações sociais, independente do seu nível de CSO, percebem o compartilhamento de recursos a partir de diferentes níveis. Esses níveis de percepção do compartilhamento de recursos estão atrelados ao nível de CSO apresentado pelas organizações.

As organizações com baixo nível de CSO identificaram o compartilhamento de práticas e processos organizacionais, dentre as organizações participantes do curso. Esses compartilhamentos foram percebidos no momento de capacitação do curso, onde cada organização deveria expor o seu objeto social e suas práticas organizacionais. Essa constatação pode ser observada no relato do gestor da organização A: “Nós apresentamos as atividades que fazíamos e foi bem comentada a nossa apresentação [...] foi algo aberto, cada um abria a sua entidade” (informação verbal). A organização B identificou esses momentos como uma troca de ideias.

Já as organizações com níveis médios de CSO apresentaram posicionamento um pouco diferenciado, também identificaram o compartilhamento de práticas e processos organizacionais durante o momento de capacitação do curso. No entanto, apresentaram um diferencial quando comparadas às organizações com baixo nível de CSO, pois buscaram

ideias e conhecimentos que estivessem alinhadas com suas operações, adaptaram as práticas à sua realidade organizacional e implementaram na sua organização. Essa foi uma prática desenvolvida pelas organizações C e D, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

Na época do projeto a gente fez uma apresentação das organizações né durante o, as horas presenciais [...] assim são coisas tão específicas mas assim que a gente quer saber, mas tu compartilha do trabalho, a forma como é desenvolvido. É, alguma coisa foi adaptada, a ideia para projeto social, porque o fulano trabalha com ecoterapia. Bom, ecoterapia eu não posso ter aqui, mas daqui a pouco a gente pode ter outro tipo de trabalho, aí tu vais criando ideias assim. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO D, informação verbal).

O nosso sistema de gestão, por exemplo, nós temos um sistema de gestão com processos segmentados nós temos os processos que dizem respeito a manutenção da casa, ao apoio da operação da casa e os operacionais propriamente ditos. Então, qual foi esse compartilhamento? Segmentar por processos, criar indicadores, para monitorar esses processos, que tu só consegue saber se o processo tá funcionando bem se tu medir esse processo. E tu medindo tem que estabelecer o indicador. E baseado em que tu vai estabelecer esse indicador? Então, essas informações foram trocadas com algumas instituições, na verdade as instituições mais próximas a nossa operação, que é onde a gente se identifica melhor e onde tu pode atuar melhor também. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO C, informação verbal).

As organizações com níveis elevados de CSO apresentam um posicionamento diferenciado das organizações com níveis baixos e médios de CSO, uma vez que praticam a troca de conhecimento com as demais organizações e se destacam por desenvolverem práticas e processos organizacionais, os quais são compartilhados e disseminados com as demais organizações. Dessa forma, essas organizações atuam como promotoras de conhecimento e compartilhamento de recursos. Essas informações podem ser observadas no relato a seguir:

Nós temos a nossa presidente, que está sempre levando a organização para todos os cantos, procurando sempre disponibilizar as metodologias para outros profissionais e compartilhando os conhecimentos adquiridos pela organização [...] houve a troca de conhecimento com as demais organizações. Então a organização é muito conhecida e reconhecida no estado, então ela está sempre aberta em compartilhar seus conhecimentos com os demais. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO E, informação verbal).

A organização desenvolvedora identifica que há compartilhamento, e neste caso, os compartilhamentos ocorrem de diferentes formas e com diferentes organizações, não sendo

exclusivamente com as organizações participantes do projeto, conforme pode ser observado no relato a seguir: “Nós compartilhamos várias coisas de diferentes formas, inclusive com as organizações que não participaram do curso, por meio das informações no site, livro, etc.” (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO DESENVOLVEDORA, informação verbal). Já na percepção da organização W, não houve a transferência de conhecimento.

A organização C destaca o compartilhamento de recursos tangíveis, os quais foram oriundos de doações e que, devido a uma questão de validade, não serão consumidos em tempo hábil, por isso são repassados (doados) a outras organizações. Essa afirmação fica clara no trecho a seguir:

Não podemos mobilizar pra fora recursos financeiros, muito embora como a casa recebe muita doação e tem todo um controle de estoque, muitas vezes produtos que vencerão proximamente e que não serão consumidos pela casa antes que se vença, se compartilha, se distribui, se doa por uma questão até de humanidade. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO C, informação verbal).

#### **7.4.2 Mobilização de Recursos**

Quando analisada a categoria “mobilização de recursos” foi possível identificar que as organizações sociais apresentam semelhanças com relação aos tipos de recursos mobilizados e os meios pelos quais esses recursos são mobilizados. A mobilização de recursos nas organizações sociais perpassa pelas mesmas variáveis, ou seja, todas as organizações sociais precisam mobilizar recursos financeiros, físicos e humanos. No entanto, vale ressaltar que nem todas as organizações sociais apresentam a mesma forma de captação/mobilização desses recursos.

A mobilização de recursos é extremamente importante para as organizações sociais, pois a permanência da atividade dessas organizações depende da mobilização e captação de recursos, uma vez que essas organizações são sem fins lucrativos e apresentam certificação de assistência social, o que as impossibilita de exercer cobrança sobre os serviços prestados.

Os recursos são mobilizados de diferentes formas, mas na sua maioria seguem a mesma tendência nas organizações. Os recursos físicos não recebem muito destaque pelas organizações sociais, e são mobilizados a partir de doações de pessoas físicas e jurídicas, projetos e/ou recursos próprios economizados em períodos anteriores.

Essa limitação em sua abordagem pelos entrevistados pode ser oriunda do excesso de cuidado necessário no cotidiano das organizações sociais com o recurso financeiro, conforme pode ser observado no relato a seguir:

Porque a gente acaba se dedicando grande parte do tempo para a questão financeira [...] o recurso financeiro é o que dá uma grande demanda de trabalho, é a grande preocupação assim no todo. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO D, informação verbal).

Os recursos financeiros são obtidos, basicamente, através de patrocinadores e convênios, e podem estar atrelados ao desenvolvimento de algum projeto ou ao próprio objeto da organização. As doações de pessoas físicas e jurídicas também compõem esse recurso. Além disso, ainda existem poucos casos em que as organizações possuem um grupo de mantenedores, conforme foi observado nas organizações E e F. A realização de eventos e promoções também acaba sendo uma forma de captar recurso financeiro a curto prazo, a qual é praticada pela organização A e B, conforme pode ser observado nos trechos a seguir:

Eventos como churrasco fizemos, estamos tentando outras atividades” (GESTOR DA ORGANIZAÇÃO A, informação verbal).

Esse evento anual que é onde une o tênis e o risoto, através desse evento anual, agente consegue trazer essas empresas; elas conhecem os trabalhos que desenvolve e reforça parcerias. (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO B, informação verbal).

Quanto aos recursos humanos, as organizações sociais apresentam grande parte de mão de obra voluntária, além dos colaboradores efetivos que compõem o seu quadro funcional. O recurso humano voluntário é algo intrigante nesta análise, uma vez que todas as organizações sociais investigadas apresentam trabalhadores voluntários, os quais ocupam diferentes posições na hierarquia organizacional. Por uma obrigatoriedade legal, as organizações sociais devem apresentar um conselho deliberativo que atue de forma voluntária, coibindo a prática de remunerações para os cargos que o compõem, como presidente, vice-presidente, tesoureiro, entre outros.

Outro aspecto importante da mão de obra voluntária é que esta pode ter alguma periodicidade, ou ainda ser realizada de forma eventual. No entanto, os trabalhadores voluntários que atuam de forma periódica devem limitar-se à carga-horária máxima de

atividade voluntária que a legislação e a organização beneficiada recomendam. Nas organizações pesquisadas, os trabalhadores voluntários desempenham diferentes atividades que fazem parte do cotidiano da organização, como serviços gerais, atividades especializadas ao atendimento dos beneficiários, serviços administrativos, entre outros.

A organização desenvolvedora se destaca por sua capacidade de mobilizar recursos, conforme pode ser observado no relato a seguir: “A organização desenvolvedora (Y) tem essa capacidade de mobilizar os recursos, por isso trabalhamos com o voluntariado” (GESTORA DA ORGANIZAÇÃO DESENVOLVEDORA, informação verbal). Diante disso, destaca-se o papel desempenhado por esta organização na articulação realizada com as organizações e instituições com o intuito de mobilizar os mais variados tipos de recursos para o desenvolvimento do projeto Transparência e Prestação de Contas.

### **7.3.5 Constatações da Dimensão Mobilizadora do CSO para o Caso**

A dimensão mobilizadora contribui para a compreensão do CSO a partir de seus elementos constitutivos: compartilhamento e mobilização de recursos. A partir dos relatos dos entrevistados, foi possível identificar que o compartilhamento de recursos é percebido pelas organizações de três formas distintas, as quais estão diretamente relacionadas aos níveis de CSO apresentados pelas organizações, conforme pode ser observado a seguir:

- a) organizações com baixo nível de CSO identificaram o compartilhamento de práticas e processos organizacionais dentre as organizações participantes, mais especificamente durante o momento de capacitação do curso;
- b) organizações com níveis médios de CSO também identificaram o compartilhamento de práticas e processos organizacionais. Buscaram ideias e conhecimentos que estivessem alinhadas com suas operações, adaptaram as práticas à sua realidade organizacional e implementaram na sua organização;
- c) organizações com níveis elevados de CSO praticam a troca de conhecimento com as demais organizações e se destacam por desenvolverem práticas e processos organizacionais, os quais são compartilhados e disseminados com as demais organizações. Essas organizações atuam como promotoras de conhecimento e compartilhamento de recursos.

Assim, dentre as organizações sociais entrevistadas o compartilhamento de recursos está diretamente relacionado ao nível de CSO.

Já na mobilização de recursos, foi possível verificar que as organizações sociais mobilizam o mesmo tipo de recursos (financeiro, físico e humano). No entanto, as formas de captação adotada por cada uma das organizações são distintas. Vale ressaltar que o recurso físico não recebe muita atenção por parte dos gestores, essa limitação pode ser oriunda do excesso de cuidado necessário com o recurso financeiro, o qual demanda mais dedicação na sua captação, sendo este imprescindível na manutenção de suas atividades organizacionais. Além disso, é importante salientar a mobilização de recursos humanos e a contribuição dos voluntários para as organizações sociais.

Desta forma, foi possível verificar que a dimensão mobilizadora, a partir de seus elementos constitutivos, mobilização e compartilhamento de recursos, atua como uma capacidade e contribui de forma positiva para o desenvolvimento do projeto analisado.

## **8 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este último capítulo apresenta a discussão sobre os achados desta pesquisa, bem como realiza a reflexão sobre as implicações teóricas e gerenciais abordadas por este estudo. Ao final deste capítulo são apresentadas as limitações e as sugestões de estudos futuros.

### **8.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A fim de conduzir a discussão dos resultados, primeiramente apresentam-se os resultados referentes à compreensão do projeto analisado e os atores envolvidos. Assim, é importante destacar o posicionamento dos atores entrevistados e a reflexão destes sobre os achados da pesquisa.

Dentre os atores que compuseram a rede colaborativa, verificou-se que muitos não tiveram uma participação efetiva, ou seja, inseriram seus nomes/marcas como apoiadores do projeto, no entanto, apresentaram uma participação limitada. Nesse sentido, o desenvolvimento de capital social organizacional neste projeto fica prejudicado, pois partindo de uma reflexão dos elementos constitutivos do CSO, o desenvolvimento do CSO depende dos laços e interações estabelecidas entre os atores participantes do projeto. Desta forma, havendo pouca intensidade no estabelecimento do relacionamento, o desenvolvimento de CSO acaba sendo influenciado diretamente.

Outro aspecto importante é que, no desenvolvimento dessa rede colaborativa, a organização desenvolvedora presumiu que as organizações/instituições participantes estavam aderindo ao projeto de forma altruísta. No entanto, algumas destas organizações, ao serem procuradas para participar da segunda edição do projeto, não quiseram participar e afirmaram que haviam participado da primeira edição porque queriam estar próximas de algumas pessoas e organizações. Nesse sentido, é possível constatar que nem todas as organizações participantes possuíam o mesmo objetivo.

Além disso, é importante destacar que alguns atores da rede colaborativa tiveram suas participações tão limitadas que quando foram entrevistados “evitavam” algumas perguntas e afirmavam ter relacionamentos com organizações que não integraram o projeto. Este foi o caso da organização W, que em diversas perguntas apresentou esse comportamento. Comportamento semelhante a esse também foi identificado na organização social B, que

parecia não ter conhecimento das organizações que haviam participado do curso e por diversas vezes citou haver relacionamentos com organizações que não fizeram parte do projeto.

Diante disso, é importante destacar a importância da triangulação de dados no processo de análise, pois o conhecimento aprofundado do projeto e os atores que o compõem foram fundamentais para identificar essas falhas dos respondentes.

Outra percepção interessante sobre a organização W é que a todo o momento ela justificava seu posicionamento - a falta de relações com as organizações sociais e com os demais integrantes do projeto - por ter sido convidada a elaborar o documento base, utilizado na etapa de capacitação. Nesta análise, cita-se a organização W, mas tem-se conhecimento que infelizmente este foi o comportamento de muitas outras organizações da rede colaborativa e patrocinadoras, a partir de relatos das organizações sociais e dos próprios gestores do projeto.

Este comportamento - a falta de comprometimento e interação por parte dos atores que compuseram a rede colaborativa - pode ser identificado como um limitador no desenvolvimento de CSO no projeto “Transparência e Prestação de Contas” (TPC), uma vez que se as organizações fossem mais participativas os resultados envolvendo o desenvolvimento de CSO no projeto poderiam ser diferentes.

Outra importante constatação está relacionada à organização social C, que apresenta um posicionamento interessante, uma vez que estabelece uma ligação entre as organizações confiáveis, dentre as organizações participantes do projeto. Dessa forma, as organizações apresentam confiança com organizações que apresentam identidades similares. Ou seja, organizações que são próximas por apresentar operações similares são consideradas extremamente confiáveis. O processo de identificação faz com que as organizações compartilhem suas experiências, estreitem os laços, e, por conseguinte, apresentem níveis mais elevados de confiança, assim acarretando níveis mais elevados de CSO.

Também foi possível constatar que as dimensões do Capital Social Organizacional apresentam-se interligadas, uma vez que elementos constitutivos do CSO, originados por diferentes dimensões, podem ser percebidos nas relações entre as organizações. Dessa forma, após a análise qualitativa, foi possível identificar que as relações existentes para o desenvolvimento do projeto TPC são baseadas em laços e que estes laços geram interações

entre os atores, e essas interações por sua vez promovem confiança e conseqüentemente o compartilhamento de recursos.

Além disso, foi possível compreender que o desenvolvimento de CSO está alicerçado nas relações e nos seus níveis de maturidade. Diante dos resultados desta pesquisa, percebeu-se que o desenvolvimento de CSO em projetos interorganizacionais desenvolvidos no Terceiro Setor perpassa por quatro níveis de maturidade das relações, os quais são: laços, interações, confiança e compartilhamento de recursos. Esses níveis são vistos como etapas sequenciais, sendo que para alcance de níveis mais elevados, os níveis anteriores precisam ser atendidos.

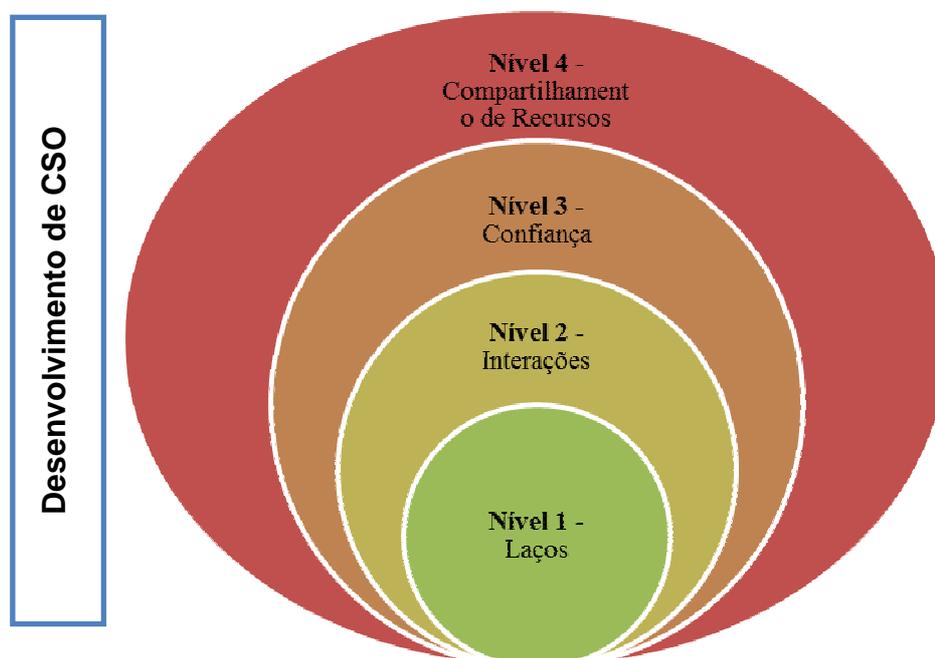
O primeiro nível de maturidade das relações apresenta os laços. Neste nível, os laços são estabelecidos entre as organizações em um contexto comum, no caso o projeto TPC. Essa etapa constitui um elo entre as organizações, mas sem aprofundamento. Este primeiro nível faz menção a dimensão estrutural do CSO.

O segundo nível apresenta as interações. Após a apresentação dos laços, as organizações estão aptas a realizar interações. Esta etapa é vista como uma seqüência da etapa anterior, sendo esta mais desenvolvida que a anterior. No entanto, vale ressaltar que não são todas as organizações que atingem esse segundo nível. As interações são baseadas na visão compartilhada e na proximidade identificada pelas organizações. Este segundo nível faz menção à dimensão cognitiva do CSO.

O terceiro nível apresenta a confiança, após as interações iniciais as organizações estabelecem confiança nas organizações parceiras. A confiança está alicerçada na identificação que as organizações possuem com as demais, e na credibilidade das organizações na sociedade (imagem). Este terceiro nível faz menção à dimensão relacional do CSO.

O quarto nível de maturidade das relações é o compartilhamento de recursos. Após a confiança estar estabelecida entre as organizações, o compartilhamento de recursos é o nível mais elevado na maturidade das relações. O compartilhamento de recursos é baseado em confiança, e nesta lógica podem ser mobilizados e compartilhados qualquer tipo de recursos. Este quarto nível faz menção à dimensão mobilizadora. O desenvolvimento de CSO, a partir dos quatro níveis da maturidade das relações, pode ser vistos na Figura 6.

Figura 6: Níveis de maturidade das relações



Fonte: Elaborado pela autora.

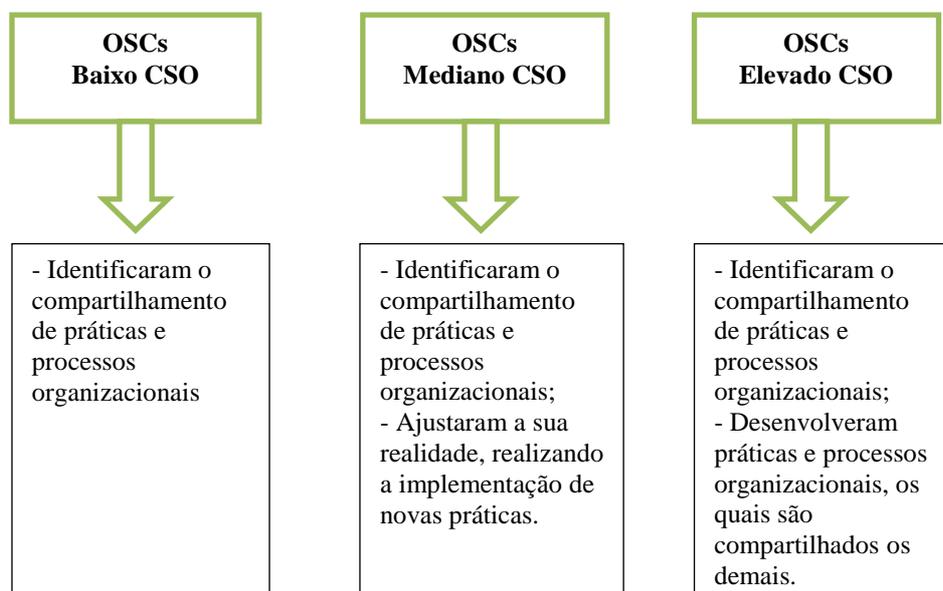
Dessa forma, o desenvolvimento de CSO em projetos realizados no Terceiro Setor está diretamente relacionado aos níveis de maturidade das relações entre os atores. Quanto mais elevado o nível das relações estabelecidas entre os atores, maior será o desenvolvimento de CSO dos atores e, conseqüentemente, do projeto. Por isso, torna-se importante fomentar relações que apresentem níveis elevados de maturidade, uma vez que inúmeras relações com níveis baixos maturidade não contribuem de forma efetiva para o desenvolvimento de CSO.

### 8.1.1 Constatações sobre a Dimensão Mobilizadora

O compartilhamento de recursos, integrante da dimensão mobilizadora, apresentou constatações interessantes, uma vez que a partir da análise e reflexão sobre os resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa foi possível identificar a diferença entre os níveis de CSO das organizações e a compreensão sobre o compartilhamento de recursos. Assim, a compreensão e as práticas desenvolvidas pelas organizações em relação ao compartilhamento de recursos dependem do nível de CSO apresentado pela organização social - quanto mais elevado o nível de CSO, mais desenvolvidas são a compreensão e as práticas de CSO

adotadas. A Figura 7 apresenta os níveis de CSO e as características das organizações em relação ao compartilhamento de recursos.

Figura 7: Níveis de CSO e o compartilhamento de recursos



Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange à mobilização de recursos, foi possível constatar que as organizações sociais mobilizam seus recursos de diferentes formas, e a forma como ela o faz pode estar atrelada ao nível de CSO. Foi possível constatar que as organizações com baixos níveis de CSO mobilizam parte de seus recursos financeiros por meio de eventos e promoções. Este tipo de prática é vista como uma forma incipiente de mobilizar recurso financeiro, porque essas atividades são paliativas, ou seja, funcionam momentaneamente, mas não contribuem para a sustentabilidade organizacional.

Por outro lado, as organizações sociais que possuem níveis mais elevados de CSO apresentam a mobilização de recursos mais estruturada e apresentam diferentes tipos de fontes de recursos financeiros, inclusive dispendo de um grupo de mantenedores. Esse tipo de prática é central para a sustentabilidade organizacional, porque a organização conta com diferentes origens de recursos, assim contribuindo para o seu crescimento.

Os recursos financeiros são o tipo de recursos que demandam maior atenção por parte dos gestores das organizações sociais, uma vez que apresentam como diferencial serem organizações privadas, mas que, no entanto prestam serviços públicos. Desta forma, este tipo de organização não pode cobrar pelos serviços prestados, assim não obtém faturamento com

relação ao seu objeto social, o que diferencia a sua forma de captação e manutenção de recursos das demais organizações.

As organizações sociais têm como desafio manter suas atividades e atingir a sustentabilidade organizacional exclusivamente por meio da captação de recursos de terceiros, sendo estes originados a partir de doações, parcerias, convênios, entre outros. Diante disso, reforça-se a necessidade dessas organizações em desenvolver a capacidade de mobilizar os recursos.

Dessa forma, entende-se a Dimensão Mobilizadora como uma capacidade organizacional das organizações sociais, a partir de seus elementos constitutivos, mobilização e compartilhamento de recursos. Essa capacidade organizacional foi sendo desenvolvida durante a trajetória organizacional e apresenta-se fortemente vinculada às peculiaridades das organizações que integram este setor.

## 8.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

Nesta subseção são apresentadas as implicações teóricas e gerenciais deste estudo. Vale ressaltar que as implicações gerenciais são apresentadas considerando o caso analisado, um projeto interorganizacional desenvolvido no Terceiro Setor. Também são apresentadas contribuições para os aspectos gerenciais das organizações sociais.

### 8.2.1 Implicações Teóricas

Este estudo buscou compreender como o capital social organizacional é desenvolvido em um projeto interorganizacional realizado no Terceiro Setor. Para isso, foi desenvolvido um *framework* de CSO considerando um projeto interorganizacional, bem como as especificidades do Terceiro Setor. Nesse sentido, a partir dos resultados desta pesquisa são apresentadas as principais implicações teóricas deste trabalho.

A principal implicação teórica deste estudo para a abordagem do capital social está na sugestão de inclusão de uma dimensão adicional para a compreensão do desenvolvimento do capital social organizacional no contexto do Terceiro Setor, que é chamada de Dimensão Mobilizadora. Assim, sugere-se um *framework* composto por quatro dimensões, as três sugeridas por Nahapiet e Ghoshal (1998), contendo alterações pontuais em suas categorias

(estrutural, cognitiva, relacional), no entanto mantendo a essência de cada dimensão. E, adicionalmente, sugere-se a dimensão mobilizadora, que advém de uma extensa revisão bibliográfica composta não somente pela teoria do capital social, mas também pela teoria da Visão Baseada em Recursos.

É preciso destacar a contribuição da dimensão mobilizadora para os avanços teóricos envolvendo tanto a teoria do capital social quanto as abordagens referentes ao Terceiro Setor. Esta dimensão tem como base a capacidade de mobilizar os recursos tangíveis e intangíveis, uma vez que a mobilização é entendida neste estudo pela ação de identificar, buscar e implementar os recursos e capacidades necessários pela organização para atingimento de seus objetivos sociais (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007). Por isso, a dimensão mobilizadora busca compreender o desenvolvimento do capital social organizacional por meio de duas categorias: o compartilhamento de recursos e capacidades; e a mobilização de recursos, estando presentes nesta última a identificação e as formas de busca desses recursos.

Os resultados desta pesquisa também corroboram com estudos anteriores, os quais enfatizaram o papel dos laços na formação de capital social (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Esta pesquisa verificou que os laços são determinantes na formação de capital social, uma vez que geram interações entre os atores, assim promovendo confiança e o compartilhamento de recursos.

Nessa lógica, a qualidade/intensidade dos laços entre atores é um fator que colabora para o desenvolvimento de CSO. Refletindo sobre a ótica do Terceiro Setor, o estabelecimento de laços entre as organizações, é um aspecto fundamental e pode influenciar a sustentabilidade da organização, uma vez que estas organizações dependem de suas relações para mobilizar recursos e atender seus objetivos sociais.

Desta forma, este estudo apresenta-se alinhado com o estudo de Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002), uma vez que se identificou que o CSO ocorre por meio das relações entre organizações, sendo originado pelas relações às quais se desenvolvem por meio de longas e repetitivas interações entre as organizações (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

Também foi possível verificar que, assim como em outros contextos, a confiança também é um aspecto fundamental para o desenvolvimento de CSO. No projeto interorganizacional, a confiança pode ser considerada como um elemento crucial, porque existem diferentes atores envolvidos e muitas relações são estabelecidas visando o cumprimento dos objetivos. Dessa forma, a confiança precisa estar presente nessas relações.

Além disso, extrapolando para as organizações do terceiro setor, a confiança é um aspecto fundamental, principalmente no que tange à mobilização e ao compartilhamento de recursos. Isso ocorre porque parte significativa dos recursos dessas organizações advém de doações, patrocínios e convênios, e para que estes ocorram é necessário estabelecer confiança entre os atores.

Diante disso, foi possível perceber que algumas características são determinantes para a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de CSO. Estas características já foram evidenciadas por estudos anteriores e são também identificadas no contexto desta pesquisa, que perpassam pelas relações baseadas em confiança (ARREGLE et al., 2007), pela ótica cooperativa e colaborativa dos atores envolvidos (LEANA; VAN BUREN, 1999), e pela priorização dos objetivos coletivos (LEANA; VAN BUREN, 1999).

Outra constatação faz referência aos conceitos de sociabilidade e associabilidade defendidos por Leana e Van Buren (1999). Foi possível verificar que as organizações que detinham associabilidade, apresentaram níveis diferenciados de CSO. Enquanto as organizações que apresentavam sociabilidade, como por exemplo, alguns integrantes da rede colaborativa, não contribuíram de forma efetiva para o desenvolvimento de CSO. Dessa forma, a partir da diferenciação entre os dois conceitos, é possível destacar que as organizações que apresentaram níveis elevados de CSO foram as que se relacionaram de forma associativa. Enquanto, as organizações que apresentaram níveis baixos de CSO se relacionaram de forma sociativa.

Nesse sentido, é importante destacar a visão do CSO no contexto do terceiro setor como um recurso/capacidade, uma vez que o desenvolvimento de CSO pode influenciar de diferentes formas as organizações sociais, seja como um facilitador na gestão, a partir de fatores internos e externos (SAXTON; BENSON, 2005), ou ainda, nas diferenças de desempenho oriundas da habilidade para criar e explorar o capital social (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). De acordo com Pennings e Lee (1998), o capital social é exclusivo e difícil de apropriar, porque depende do envolvimento contínuo de duas ou mais partes. Nesse sentido, o projeto interorganizacional surge como um ambiente propício ao desenvolvimento de CSO, na medida em que mobiliza diversos atores em prol de um objetivo comum. No entanto, vale ressaltar o desafio para gerenciar as relações estabelecidas entre os atores, bem como o estímulo para essas relações e manutenção do foco e objetivo comum.

É importante destacar que os resultados desta pesquisa contribuem para o avanço teórico e empírico na área de gestão das organizações do Terceiro Setor, uma vez que fornecem relevantes resultados tanto para gestão de projetos interorganizacionais desenvolvidos no Terceiro Setor, como para a gestão das organizações sociais de maneira geral. No que tange às organizações do Terceiro Setor, vale ressaltar que o campo dos estudos organizacionais ainda tem destinado atenção reduzida quando o assunto é gestão desse tipo de organizações.

Diante disso, destacam-se as principais contribuições deste estudo, que envolvem a sugestão da quarta dimensão do CSO, a compreensão do CSO como uma capacidade e o desenvolvimento de CSO alicerçado nos níveis de maturidade das relações. A primeira envolve a sugestão da quarta dimensão do CSO, a qual foi inspirada na teoria do Capital Social e na teoria da Visão Baseada em Recursos. Para a sugestão desta nova dimensão, foram consideradas as peculiaridades do contexto de pesquisa, e a incipiência de estudos medindo o CSO nas organizações do Terceiro Setor. Os resultados da pesquisa empírica confirmaram a inserção desta nova dimensão, uma vez que a mobilização e o compartilhamento de recursos são aspectos fundamentais para as organizações sociais, pois contribuem diretamente para a sustentabilidade organizacional e estão vinculadas ao nível de capital social da organização.

A segunda contribuição é o CSO visto como uma capacidade organizacional, uma vez que as organizações sociais que detêm níveis mais elevados de CSO apresentam a mobilização de recursos mais estruturada. Ou seja, mobilizam recursos de forma mais efetiva do que as organizações sociais que apresentam níveis inferiores de CSO. Nesse sentido, as organizações utilizam o CSO, o qual foi sendo desenvolvido, durante a trajetória organizacional, como uma capacidade na medida em que contribui para a sustentabilidade e crescimento organizacional.

A terceira contribuição envolve o desenvolvimento de CSO alicerçado nos níveis de maturidade das relações. A partir da pesquisa empírica, foi identificado que o CSO se desenvolve por meio das relações, conforme relatado por estudos anteriores. No entanto, esta pesquisa avança no momento em que apresenta a forma com que essas relações evoluem a partir da compreensão de elementos chave (laços, interação, confiança e compartilhamento de recursos). Esses elementos fazem referência às dimensões do CSO adotadas por este estudo e, de acordo com os resultados, retratam os níveis de maturidade das relações estabelecidas entre

os atores. Além disso, este estudo apresenta a lógica de que quanto mais próximo é o nível das relações estabelecidas entre os atores, maior será o desenvolvimento de CSO.

### **8.2.2 Implicações Gerenciais**

Este estudo busca também contribuir com a prática gerencial, no momento em que apresenta resultados que podem auxiliar gestores e demais profissionais atuantes no Terceiro Setor no exercício de sua prática organizacional. Os resultados desta pesquisa contribuem para a gestão das organizações sociais, bem como para a prática de projetos interorganizacionais desenvolvidos neste setor. Diante disso, vale destacar alguns resultados contributivos para o contexto do projeto interorganizacional desenvolvido no Terceiro Setor:

- a) Por ser um projeto interorganizacional que conta com uma gama de atores envolvidos, a gestão desses atores é imprescindível e extremamente importante, uma vez que a sua coordenação e a determinação de seus papéis irão influenciar em suas atuações. Desta forma, a promoção de momentos de interação entre atores de todos os níveis é primordial para o desenvolvimento de capital social organizacional (CSO);
- b) O CSO pode ser visto como um diferencial na gestão de projetos interorganizacionais, uma vez que níveis relativamente elevados de CSO podem vir a contribuir para um melhor desempenho do projeto e das organizações participantes. Os níveis elevados de CSO podem ser alcançados por meio das interações entre as organizações participantes, sendo as relações entre estes atores alicerçadas em confiança, e promovem a mobilização e compartilhamento de recursos;
- c) A escolha das organizações participantes do projeto interorganizacional deve levar em consideração a área de atuação dessas organizações, principalmente no que tange às organizações sociais. Atores que possuem identidades próximas, ou seja, atuem em áreas similares são mais propícios a desenvolverem níveis mais elevados de CSO, do que organizações que não possuem identificação com outras;
- d) A área geográfica também pode ser vista como um limitador no estabelecimento das relações, uma vez que as organizações sociais buscam relacionamentos com

atores próximos geograficamente, e aquelas organizações que estão localizadas fora do eixo acabam tendo suas relações e trocas limitadas, afetando diretamente os níveis de CSO;

- e) Outro aspecto relevante é o *turnover* nas organizações sociais, uma vez que elevados níveis de rotatividade nas organizações compromete a prática organizacional, e, conseqüentemente, o desempenho da organização social. Dessa forma, afetam diretamente a implementação do projeto na organização social e no desenvolvimento de CSO, uma vez que esta organização fica atrelada à reconfiguração de suas práticas organizacionais ao invés de explorar as oportunidades que se apresentam ao seu entorno;
- f) A busca por recursos depende do CSO, uma vez que é a partir das relações estabelecidas entre os atores que os recursos são articulados e mobilizados. Dessa forma, o CSO é uma capacidade que as organizações sociais precisam desenvolver e que está diretamente associada ao desempenho da organização;
- g) Para o Terceiro Setor fica a contribuição de que o CSO deve ser visto como um aspecto central na gestão das organizações sociais, pois o CSO contribui de forma efetiva para a mobilização e o compartilhamento de recursos. Assim, a sua manutenção e crescimento são importantes para o atingimento da missão organizacional e para a perpetuidade da organização na sociedade.

Diante disso, sugere-se que a sociedade civil, organizada a partir de organizações chave, lidere a criação de uma cultura de desenvolvimento de Capital Social Organizacional para as organizações do Terceiro Setor. A partir da compreensão da importância do CSO para essas organizações, será possível traçar metas e novos desafios no que tange à gestão sustentável das organizações sociais.

### 8.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo apresenta algumas limitações relacionadas aos aspectos metodológicos e de operacionalização da pesquisa. Essas limitações servem de *insights* e oportunidades para estudos futuros.

Com relação aos aspectos metodológicos, este estudo apresenta uma das principais limitações inerentes a um estudo qualitativo, uma vez que foi realizado um estudo de caso único e que, de certa forma, restringe a generalização dos resultados. Dessa forma, os resultados encontrados servem de inspiração para pesquisas futuras. Outra limitação é o número de organizações sociais participantes da etapa quantitativa da pesquisa, que obteve a participação de 44 organizações de uma população de 76 organizações sociais. A fim de minimizar essa limitação, realizou-se a triangulação de métodos e fontes de evidências.

Ainda no aspecto metodológico, este estudo apresenta como limitação as variáveis “visão compartilhada 1” e “confiança 2”, as quais não apresentaram diferença significativa. Essas diferenças não foram investigadas, por isso sugere-se a investigação dessas variáveis em estudos futuros. Já a variável “laços da rede 2”, apresentou um comportamento diferente, uma vez que o grupo 1 detém a menor classificação média, enquanto o grupo 3, que deveria apresentar essa característica, apresenta valor intermediário entre os grupos. Vale ressaltar que esta é a única variável de todo construto que apresentou este tipo de comportamento. Essas limitações não foram investigadas em profundidade por este estudo, por isso sugere-se que estudos futuros dediquem atenção à compreensão destes resultados.

Outra limitação tem relação com a temporalidade do projeto, uma vez que a pesquisadora iniciou sua pesquisa com o projeto em andamento, assim observou as principais atividades do projeto, no entanto não estava presente em todas. Além disso, teve como desafio realizar grande parte da pesquisa com o projeto em andamento.

Como sugestões de estudos futuros esta pesquisa sugere a ampliação da pesquisa realizada, identificando o desenvolvimento de CSO na segunda edição do projeto “Transparência e Prestação de Contas”, sendo, assim, possível analisar os resultados gerais, bem como, os resultados comparativos entre as duas edições.

Sugere-se uma reflexão mais profunda com relação aos conceitos de sociabilidade e associabilidade no projeto interorganizacional em questão, apresentados por LEANA e VAN BUREN (1999). Assim, busca-se dissecar o papel destes atores no projeto, verificando a existência ou não de associabilidade.

Por fim, como o CSO pode ser visto como uma fonte de recursos e como uma capacidade, sugere-se que seja investigada a relação entre a maturidade da gestão das organizações sociais e o CSO. Espera-se que as organizações mais desenvolvidas em termos

de gestão consigam utilizar de uma forma mais efetiva o CSO. Também se sugere que seja investigada a relação entre os níveis de CSO e a sustentabilidade das organizações sociais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACQUAAH, M. Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1235-1255, 2007.

ADLER; P. S.; KWON, S. Social Capital: the good, the bad, and the ugly. In: LESSER, E. L. (Org.). **Knowledge and Social Capital: foundations and Applications**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. p. 89-115.

\_\_\_\_\_. Social Capital: Prospects for a New Concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.

ADNER; R.; HELFAT, C. E. Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1011-1025, 2003.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M.L. **Capital social e empreendedorismo local**. Projeto de pesquisa políticas para promoção de sistemas produtivos locais de MPME brasileiras. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, Redesist, Finep, Sebrae, 2002.

ALCÂNTARA JÚNIOR, J. O. Georg Simmel e o conflito social. **Caderno Pós Ciências Sociais**, São Luís, v. 2, n. 3, jan./jun. 2005.

ANDION, C. A Gestão no Campo da Economia Solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 79-101, 2005.

ANDREWS, R. Organizational Social Capital, Structure and Performance. **Human Relations**, v. 63, n. 5, p. 583-608, 2010.

ANDRIESSEN, D.; GUBBINS, C. Metaphor Analysis as an Approach for Exploring Theoretical Concepts: The case of social capital. **Organization Studies**, v. 30, n. 08, p. 845-863, 2009.

ARMANI, D. **Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil**. São Paulo: Peirópolis; Recife: Oxfam, 2008.

ARREGLE, J. et tal. The Development of Organizational Social Capital: attributes of family firms. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, p. 73-95, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ABONG). **ONGs: repensando sua prática de gestão**. São Paulo. 2007. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/publicacoes.php>>. Acesso em: jan. 2012.

BAKER, W. E. Market networks and corporate behavior. **American Journal of Sociology**, v. 96, n. 3, p. 589-625, 1990.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The Resource-based View: origins and implications. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Edit.). **Handbook of Strategic Management**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2006. p. 124-188.

BARON, S.; FIELD, J.; SCHULLER, T. **Social Capital**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

BATJARGAL, B. Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study. **Organization Studies**, v. 24, n. 4, p. 535-556, 2003.

BENJAMIN, L. M. Account Space: how accountability requirements shape nonprofit. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 201-223, 2008.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 46-68.

BITENCOURT, C. et al. Doing better by doing good: the experience of a virtual community network in Brazil. In: ACADEMY OF MANAGEMENT, 2007, Philadelphia. **Anais...** Philadelphia: AOM, 2007.

BLYLER, M.; COFF, R. W. Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 677-689, 2003.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; BLOODGOOD, J. M. Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 4, p. 505-522, 2002.

BOURDIEU, P. Le capital social, notes provisoires. **Actes de la recherche en sciences sociales**, n. 31, p. 2-3, 1980.

\_\_\_\_\_. The Forms of Capital. In: RICHARDSON, J. (Edit.). **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. New York: Greenwood, 1986. p. 241-258. Disponível em:

<<http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm>>. Acesso em: jun. 2012.

- \_\_\_\_\_. **Razões Práticas**: sobre a teoria da ação. 4 ed. Campinas: Papirus, 2003.
- BRYMAN, A. **Quantity and Quality in Social Research**. London: Unwin Hyman, 1988.
- BURT, R. **Structural Holes**: The social structure of competition. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- \_\_\_\_\_. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, p. 339-365, 1997.
- CAMPOS, L. M. S.; ANDION, M. C. M. Avaliação de Projetos Sociais em Organizações da Sociedade Civil: um estudo sobre concepções e práticas. In: ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.
- CHUNG, S.; SINGH, H.; LEE, K. Complementary, Startus Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1-22, 2000.
- COFFÉ, H.; GEYS, B. Toward an Empirical Characterization of Bridging and Bonding Social Capital. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 121-139, 2007.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95-120, 1988.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORRAR, L.J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.M. **Análise Multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.
- CRAIG, J. C.; GRANT, R. M. **Gerenciamento Estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DE WEVER, S.; MARTENS, R.; VANDENBEMPT, K. The Impact of Trust on Strategic Resource Acquisition through Interorganizational Networks: Towards a conceptual model. **Human Relations**, v. 58, p. 1523-1543, 2005.
- DURKHEIM, E. **O suicídio**: estudo de sociologia. São Paulo: M. Fontes, 1973.
- \_\_\_\_\_. **Da divisão do trabalho social**. 2. ed. São Paulo: M. Fontes, 1999.
- EDELMAN, L. F. et tal. The Benefits and Pitfalls of Social Capital: Empirical evidence from two organizations in the United Kingdom. **British Journal of Management**, v. 15, p. 59-69, 2004.

FERNANDES, R. M. C.; MACIEL, A. L. S.; BARROS, X. M. T. **Estudo sobre o Terceiro Setor no Rio Grande do Sul: perfil, gestão e impactos sociais**. 1. ed. Porto Alegre: Fundação Irmão José Otão, 2011.

FISCHER, H. M.; POLLOCK, T. G. Effects of social capital and power on surviving transformational change: the case of initial public offerings. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 463-481, 2004.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORIN; J.; LUBATKIN, M.; SCHULZE, W. A social capital model of high-growth ventures. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 3, p. 374-384, 2003.

FRANÇA, J. Resenha de Georg Simmel. Questões fundamentais da sociologia: indivíduo e sociedade. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2006. Estudos de Sociologia. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPE**, Recife, v.13, n. 2, p. 207-211, 2007.

FUKUYAMA, F. Social Capital and Civil Society. In: INTERNATIONAL MONETARY FUND: Conference on Second Generation Reforms, 1999. **Anais...** Washington DC, 1999.

\_\_\_\_\_. Social Capital and Development: the coming agenda. **SAIS Review**, v. XXII, n. 1, p. 23-37, 2002.

GALASKIEWICZ, J.; BIELEFELD, W.; DOWELL; M. Networks and Organizational Growth: a study of community based nonprofits. **Administrative Science Quarterly**, v. 51, p. 337-380, 2006.

GALDÁMEZ, E. V. C.; CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. **Gestão e Produção**, v. 16, n. 1, p. 133-151, 2009.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOPALAKRISHNAN, S.; SCILLITOE, J. L.; SANTORO, M. D. Tapping deep pockets: The role of resources and social capital on financial capital acquisition by biotechnology firms in biotech-pharma alliances. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 8, p. 1354-1376, 2008.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, Hoboken, v. 1, p. 201-233, 1983.

\_\_\_\_\_. The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

GREEN, S. B.; SALKIND, N. J.; AKEY, T. M. **Using SPSS for windows: analyzing and understanding data**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice-hall, 2000.

GROOTAERT C. et tal. Questionário Integrado para Medir Capital Social (QI-MCS). In: BANCO Mundial. **Grupo Temático sobre Capital Social**. Washington, 2003.

HAIR JÚNIOR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HAWKINS, R. L.; MAURER, K. Bonding, Bridging and Linking: How Social Capital Operated in New Orleans following Hurricane Katrina. **British Journal of Social Work**, v. 40, n. 6, p. 1777-1793, 2010.

HO, R. **Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS**. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC, 2006.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, network, and knowledge transfer. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

IRELAND; R; D. HITT; M. A.; VAIDYANATH; D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

JONES, C.; LICHTENSTEIN, B. Temporary inter-organizational projects: How temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty. In: CROPPER, S. et tal. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 231-255.

KOKA, B. R.; PRESCOTT, J. E. Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 795-816, 2002.

LANDIM, L. Defining the Nonprofit Sector in Developing Societies – Brazil. In: SALOMAN, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining the Nonprofit Sector: a-cross national analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

LAZAROVA; M.; TAYLOR, S. Boundaryless Careers, Social Capital, and Knowledge Management: Implications for Organizational Performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 30, p. 119-139, 2009.

LEANA, C. R.; VAN BUREN, H. J. Organizational Social Capital and Employment Practices. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 538-555, 1999.

LIN, N. Building a Network Theory of Social Capital. In: LIN, N.; COOK, K.; BURT, R. S. (Edit.). **Social Capital: Theory and research**. New Brunswick: Transaction Publishers, 2008.

LIN, N.; ENSEL, W. M.; VAUGHN, J. C. Social Resources and Strength of Ties: Structural factors in occupational status attainment. **American Sociological Review**, v. 46, p. 393–405, 1981.

LUO, Y. Industrial Dynamics and Managerial Networking in an emerging market: The case of China. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1315-1327, 2003.

MACKE, J. **Programas de Responsabilidade Social Corporativa e Capital Social: Contribuição para o desenvolvimento local?** Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

MARÔCO, J. **Análise Estatística com o SPSS Statistics**. 5. ed. Pero Pinheiro: Report Number, 2011.

MAURER, I.; EBERS, M. Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology start-ups. **Administrative Science Quarterly**, v. 51, p. 262-292, 2006.

MCFADYEN, M. A.; CANELLA Jr., A. A. Social Capital and Knowledge creation: Diminishing Returns of the number and strength of exchange relationships. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 735-746, 2004.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **OSCIPI**. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/>>. Acesso em: out. 2012.

MOCELLIM, A. Simmel e Bauman: modernidade e individualização. **Em Tese**, v. 4, n. 1, p. 101-118, 2007.

MORAES, R. Uma experiência de pesquisa coletiva: introdução a análise de conteúdo. In: GRILLO, M. C.; MEDEIROS, M. F. **A construção do conhecimento e sua mediação metodológica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

MORAN, P. Structural vs. Relational embeddedness: social capital and managerial performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 1129-1151, 2005.

NAHAPIET, J. The Role of Social Capital in Inter-organizational Relationships. In: CROPPER, S. et tal. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 580-606.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

OERLEMANS, L.; PRETORIUS, T. Governing temporary inter-organizational projects. **Essays Innovate**, v. 4, p. 31-35, 2010.

OH, H.; CHUNG, M.; LABIANCA, G. Group social capital and group effectiveness: the role of informal socializing ties. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 860-875, 2004.

PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. **Relatório Annual 2009**. Disponível em: <<http://www.Parceirosvoluntarios.org.br/transparência>>. Acesso em: 01/05/2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório Annual 2011**. Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/transparência>>. Acesso em: 01/07/2012.

PARSONS, T. **The social system**. 2. ed. London: Routledge, 1991.

PASTORIZA, D.; ARIÑO, M.; RICART, J. E. Drivers of Organizational Social Capital in the Firm: an empirical exploration. **Academy of Management Proceedings**, p. 1-7, 2008.

\_\_\_\_\_. Creating an Ethical Work Context: A pathway to generate social capital. **Journal of Business Ethics**, v. 88, p. 477-489, 2009.

PENG, M. W.; LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro–macro link. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 486–501, 2000.

PENNINGS, J. M.; LEE, K. Social Capital of Organization: Conceptualization, level of analysis and performance implications. In: GABBAY, S.; LEENDERS, R. (Edit.). **Corporate Social Capital**. 4. ed. New York: Addison Wesley, 1998.

PIL, F. K.; LEANA, C. Applying organizational research to public school reform: The effects of teacher human and social capital on student performance. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 6, p. 1101-1124, 2009.

PORTES, A. Social capital: Its origins and applications in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 1-24, 1998.

\_\_\_\_\_. The two meanings of social capital. **Sociological Forum**, v. 15, n. 1, p. 1-12, 2000.

PORTES, A.; LANDOLT, P. Social capital: Promise and pitfalls of its role in development. **Journal of Latina American Studies**, v. 32, p. 29-47, 2000.

PUTNAM, R. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. **Journal of Democracy**, v. 6, n. 1, p. 65-78, 1995.

QUARESMA, S. J. Durkheim e Weber: inspiração para uma nova sociabilidade, o neotribalismo. **Revista eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 81-89, 2005.

REED, K. K.; LUBATKIN, M.; SRINIVASAN, N. Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 867- 893, 2006.

RHEE, M. Network Updating and Exploratory Learning Environment. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 6, p. 933-949, 2004.

SAHAYM, A. Spin-out Formation and Performance from the Lens of Dynamic Capabilities and Social Capital Theory. In: ACADEMY OF MANAGEMENT BEST CONFERENCE PAPER, 2005, Honolulu. **Proceedings...** Honolulu: AOM, 2005. p. m1-m6.

SALAMON, L. M. The Rise of the Nonprofit Sector. **Foreign Affairs**, v. 73, n. 4, p. 109-122, 1994.

\_\_\_\_\_. Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 81, n. 2, p. 167-210, 2010.

SALAMON, L. M. SOKOLOWSKI, W.; HADDOCK, M. A. Measuring the Economic Value of Volunteer Work Globally: concepts, estimates, and a roadmap to the future. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 82, n. 3, p. 217-252, 2011.

SARAIVA, L. A. S. Além do Senso Comum Sobre o Terceiro Setor: uma provocação. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (Org.). **Terceiro Setor: Dilemas e Polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 19-40.

SARATE, J. A. R.; MACKE, J. Fatores explicativos do capital social em uma cidade da serra gaúcha: a percepção dos estudantes de administração. In: ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

SAXTON, G. D.; BENSON, M. A. Social Capital and the Growth of the Nonprofit Sector. **Social Science Quarterly**, v. 86, n. 1, p. 16-35, 2005.

SCHIFF, M. Social capital, labor mobility, and welfare. **Rationalite and Society**, v. 4, p. 157-175, 1992.

SHAW; J. et tal. Turnover, social capital losses, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 594-606, 2005.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JÚNIOR, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SIMMEL, G. La ampliación de los grupos y la formación de la individualidad. In: SOCIOLOGIA: Estudios sobre las formas de socialización. Madri: Alianza, 1986.

SIRMON, D. G; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the black box. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.

SOMAYA, D.; WILLIAMSON, I. O.; LORINKOVA, N. Gone but not lost: The different performance impacts of employee mobility between cooperator versus competitors. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 5, p. 936-953, 2008.

STAM, W.; ELFRING, T. Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra and extra industry social capital. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 1, p. 97-111, 2008.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SZRETER; S.; WOOLCOCK, M. Health by Association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. **International Journal of Epidemiology**, v. 33, n. 4, p. 650-667, 2004.

TIZIO, H. Novas modalidades do laço social. **Revista eletrônica do Núcleo Sephora**, v. 2, n. 4, 2007.

TSAI, W. Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 925-939, 2000.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.

UNITED NATIONS. **Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts**. New York: United Nations, 2003.

VAN BUREN, H. J. Building Relational Wealth in the New Economy: How can firms leverage the value of organizational social capital. **International Journal of Management**, v. 25, n. 4, p. 684-691, 2008.

WALKER, E. Contingent pathways from joiner to activist: the indirect effect of participation in voluntary associations on civic engagement. **Sociological Forum**, v. 23, n. 1, p. 116-144, 2008.

WEICK, K; ROBERTS, K. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357-381, 1993.

WOOLCOCK, M. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. **Theory and Society**, v. 27, p. 151-208, 1998.

WOOLCOCK, M.; NARAYAN, D. Social Capital: Implications for development theory, research, and policy. **World Bank Research Observer**, v. 15, n. 2, 2000.

WU, W. Dimensions of social capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 1, p. 122-146, 2008.

XIAO, Z.; TSUI, A. S. When Brokers May Not Work: The cultural contingency of social capital in chinese high-tech firms. **Administrative Science Quarterly**, p. 1-31, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YLI-RENKO, H.; AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J. Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 587-613, 2001.

YOUNDT, M. A.; SUBRAMANIAM, M.; SNELL, S. A. Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. **Journal of Management Studies**, v.41, n. 2, p. 335-361, 2004.

ZAHRA, S. A. Harvesting Family Firm's Organizational Social Capital: A Relational Perspective. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 2, p. 345-366, 2010.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA QUANTITATIVO

<b>I) Informações gerais da OSC e de seu respondente:</b>							
Nome da OSC: _____							
Área de Atuação: _____							
Número de Beneficiados: _____							
Localidade: _____							
Nome do Respondente: _____							
Função do Respondente: _____							
<b>II) Bloco de questões relacionadas ao capital social:</b>							
Discorda Totalmente	Discorda em Parte	Não Concordo nem Discordo	Concorda em Parte	Concorda Totalmente			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>			
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Nossa OSC apresenta uma boa relação com os órgãos patrocinadores e realizadores do projeto.						
2	Nossa OSC apresenta uma boa relação com as outras OSCs participantes do projeto.						
3	Você se sente próximo ao BID; Parceiros Voluntários e Petrobrás.						
4	Você se sente próximo às outras OSCs participantes do projeto.						
5	Você se sente próximo à rede colaborativa, como o CRC, CRA, OAB, entre outros.						
6	Na sua opinião, a OSC compartilha a mesma visão e ambições que os demais participantes do projeto.						
7	As pessoas na sua OSC estão coletivamente entusiasmadas com a participação no projeto transparência.						
8	Você reage de forma positiva a um convite feito para um evento ligado ao projeto transparência.						
9	Você possui relacionamentos sociais com participantes do projeto.						
10	Em geral, os demais órgãos envolvidos no projeto sempre cumprem com as promessas feitas.						
11	Você confia na seriedade das entidades participantes do projeto (apoiadores, rede colaborativa e OSCs).						
12	Para desenvolvimento do projeto ficaram estabelecidas algumas regras e normas, mesmo que estas tenham sido estabelecidas de forma tácita.						
13	Na sua opinião, o estabelecimento de regras e normas foi importante para o desenvolvimento do projeto.						
14	Durante o projeto a sua OSC compartilhou algum tipo de informação, bens, sugestões, experiências e conhecimento com os demais órgãos envolvidos no projeto.						
15	A sua OSC se utiliza da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para captar recursos financeiros.						
16	A sua OSC se utiliza da rede de contatos (amigos, parentes e pessoas conhecidas) para atrair novos voluntários.						
17	Durante a sua participação no projeto, a sua OSC fez alguma dessas ações (captar recursos financeiros e atrair novos voluntários) com os demais órgãos participantes do projeto (dentre estes considerar: patrocinadores, rede colaborativa e demais OSCs).						

## APÊNDICE B: INSTRUMENTO DE COLETA QUALITATIVO

### **Bloco I:**

Nome do Respondente: \_\_\_\_\_ Data aproximada em que integrou a rede: \_\_\_\_\_

Organização a que está vinculado: \_\_\_\_\_ Posição que ocupa na rede: \_\_\_\_\_

### **Bloco II: CSO**

#### **Dimensão Estrutural**

- 1) LR - Quais são os principais atores que a sua organização se relacionou durante o projeto? Por favor, elenque de 1 a 5, considerando 1 o ator de menor intensidade, e 5 o ator de maior intensidade.
- 2) LR – Como você avalia as relações desenvolvidas durante o projeto (ex: benéficas, agregaram, prejudicaram destrutivas,...)? E, como essas relações ficaram após o término do projeto (foram ininterruptas, interrompidas por um lapso de tempo, completamente inexistentes).
- 3) PEA-Você acredita que com a realização desse projeto a sua organização se sente mais próxima de alguma organização/instituição participante? Você poderia elenque de 1 a 5, conforme os critérios da questão anterior.
- 4) LR – Em sua opinião, por que o relacionamento com esses atores foi (ou não foi) importante para a organização? O que mudou em sua organização?
  - 4.1) Caso a organização tenha se relacionado com poucos atores. Em sua opinião, quais foram às barreiras enfrentadas ou motivos para esse tipo de comportamento?

#### **Dimensão Cognitiva**

- 5) VC - Durante a participação do projeto você percebeu comprometimento e motivação das pessoas da sua organização com relação ao projeto? Você poderia explicar um pouco mais?
- 6) VC - Você acredita que a sua organização compartilha da mesma visão e ambições que outras organizações participantes do projeto? Você poderia explicar um pouco por que tem esse posicionamento (e quais seriam as ambições e visões percebidas).
- 7) VC – Quais são as organizações que você identificou essa “visão compartilhada”?
- 8) IS - Como a sua organização recebe um convite relacionado ao projeto?
- 9) IS - Você interage socialmente com outras organizações participantes do projeto? Você poderia elenque essas organizações?
  - 9.1)IS - Você poderia relatar alguma interação pontual que foi realizada com alguma(s) das organizações participantes do projeto? Por favor, poderia mencionar?
- 10) OUT – Em sua opinião, a organização se sentir mais próxima das outras, compartilhar objetivos e visões, e interagir com as demais pode ser considerado um fator importante para o desenvolvimento do projeto? Explique seu posicionamento, por favor.
  - 10.1) Caso a organização tenha se aproximado de poucos atores (compartilhado poucos objetivos e visões e não tenha tido sinal de interação). Em sua opinião, quais foram as barreiras enfrentadas ou motivos para esse tipo de comportamento?

#### **Dimensão Relacional**

- 11) CO - Se a sua organização precisasse de ajuda, de qualquer natureza, quais organizações/instituições participantes do projeto você recorreria? E por quê?
- 12) CO - Se você tivesse que elenque, de 1 a 5, quais são as organizações/instituições participantes em que você mais confia.
- 13) NO - Em sua opinião, foram desenvolvidas normas e regras de conduta durante o desenvolvimento do projeto? Como essas regras foram desenvolvidas? Você poderia falar um pouco mais a respeito?
- 14) NO - Em sua opinião, o estabelecimento de regras e normas foi importante para a sua organização?
  - 14.1) Caso a organização não tenha percebido a criação de regras e normas de conduta. Em sua opinião, quais foram às barreiras enfrentadas ou motivos para esse tipo de comportamento?

#### **Dimensão Mobilizadora**

- 15) CR - A sua organização compartilhou algum tipo de conhecimento, informações, dicas, bens, experiências com outras organizações participantes do projeto? Você poderia explicar melhor como esses compartilhamentos foram feitos e o que foi compartilhado?
- 16) MR - Como a sua organização mobiliza os recursos (financeiro, físico e humano). Você poderia detalhar a sua resposta?
- 17) MR – Em sua opinião, como o compartilhamento e a mobilização de recursos foi importante no que tange a sua organização? Por quê?

#### **Questões Adicionais – Percepção do Respondente**

- 18) Em sua opinião, como você avalia as parcerias realizadas para o desenvolvimento do projeto? Por favor, justifique a sua resposta.