

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**Estratégias de Captação de Recursos das Organizações da Sociedade Civil  
durante os Anos de 2020 e 2021 Período da Pandemia Provocada pela  
Covid-19**

**Luiz Sergio Pereira da Silva Filho**

**2023**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS  
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DURANTE OS ANOS DE  
2020 E 2021 PERÍODO DA PANDEMIA PROVOCADA PELA COVID-19**

**LUIZ SERGIO PEREIRA DA SILVA FILHO**

*Sob a Orientação do Professor*  
**Dr. Thiago Borges Renault**

Dissertação submetida como requisito  
parcial para a obtenção do grau de  
Mestre, no Programa de Pós-Graduação  
em Gestão e Estratégia.

Seropédica-RJ  
Abril 2023

## FICHA CATALOGRÁFICA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S 478      Silva Filho, Luiz Sergio Pereira, 1977-  
e            ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES  
              DA SOCIEDADE CIVIL DURANTE OS ANOS DE 2020 E 2021  
              PERÍODO DA PANDEMIA PROVOCADA PELA COVID-19 / Luiz  
              Sergio Pereira Silva Filho. - Rio de Janeiro, 2023.  
              83 f.

Orientador: Thiago Borges Renault.  
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
e Estratégia, 2023.

1. Visão Baseada em Recursos. 2. OSC. 3. ONG. 4.  
Sustentabilidade. 5. Captação de Recursos. I. Borges  
Renault, Thiago, 1980-, orient. II Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós  
Graduação em Gestão e Estratégia III. Titulo.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal  
de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÉ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**LUIZ SERGIO PEREIRA DA SILVA FILHO**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

**DISSERTAÇÃO APROVADA EM \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_**

---

**Dr. Thiago Borges Renault - UFRRJ  
(Orientador)**

---

**Dr. Favio Akiyoshi Toda - UFRRJ**

---

**Dr. Jimmy Medeiros - FGV**



TERMO N° 1134 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.068368/2023-01

Seropédica-RJ, 10 de outubro de 2023.

LUIZ SERGIO PEREIRA DA SILVA FILHO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 28/04/2023.

Prof. Dr. Thiago Borges Renault

Orientador

Membro Interno

UFRRJ

Prof. Dr. Favio Akiyoshi Toda

Membro Interno

UFRRJ

Prof. Dr. Jimmy Medeiros

Membro Externo

FGV

(Assinado digitalmente em 10/10/2023 14:11 )  
THIAGO BORGES RENAULT  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)  
Matrícula: 1831856

(Assinado digitalmente em 17/10/2023 14:51 )  
JIMMY MEDEIROS  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 095.473.107-71

(Assinado digitalmente em 10/10/2023 12:18 )  
FAVIO AKIYOSHI TODA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 004.378.057-19

*In memoriam de Rosa Maria e Luiz Sergio.*

## **AGRADECIMENTOS**

São muitas camadas de mim que fazem deste momento uma grande conquista: ser um homem negro, não retinto e muitas vezes colocado como sem ter um lugar definido na sociedade, gay, cisgênero, órfão, filho de nordestina e o primeiro da minha família com o título de mestre.

Chegar ao mestrado foi uma jornada repleta de lutas, conquistas e reconhecimentos, que me custaram muitas renúncias e foco na realização deste projeto. Escolhas que me moldaram, possibilitaram que eu construísse meus conhecimentos e capacidades que me tornam essa pessoa e profissional que sou. Mas esta aventura só foi possível ser vivida com o Fábio Muller, meu marido, que sempre esteve ao meu lado dando todo o apoio necessário e disponível com sua escuta paciente, sem falar em todo amor.

À minha amiga Gina van Dijk, que sempre viu em mim o profissional que sou e eu não sabia que existia. Ao Carlos Magno Lucas, pela confiança e incentivo profissional que sempre dedicou a mim durante o período que estive sob sua liderança, fato que me ajudou a reconhecer minha capacidade profissional e qualidade do trabalho desenvolvido.

Aos colegas da Turma 2021 do Mestrado, pela parceria e rede de apoio.

Aos professores do PPGE da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, por sua dedicação e compromisso com o conhecimento.

Ao Professor Thiago Renault, orientador desta pesquisa, por sua enorme ajuda e parceria.

Aos empreendedores sociais e entrevistados para esta pesquisa que gentilmente aceitaram participar: Vera Cordeiro, Vandré Brilhante e Pedro Werneck, que disponibilizaram seu tempo e conhecimento para colaborar com este projeto.

## RESUMO

SILVA FILHO, Luiz Sérgio Pereira da. **Estratégias de captação de recursos das Organizações da Sociedade Civil durante os anos de 2020 e 2021 período da pandemia provocada pela COVID-19.** 2023. 82p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

No Brasil, as primeiras ações ligadas à pandemia da Covid-19 começaram em fevereiro de 2020. De forma desordenada e com critérios diferentes, os estados e municípios começaram a adotar medidas com o intuito de promover o distanciamento social e evitar aglomerações. Diante deste fato, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) se articularam em redes, em milhares de comunidades no Brasil, arrecadando e distribuindo toneladas de mantimentos e itens de primeira necessidade à população mais vulnerável. No entanto, isso não impediu que essas mesmas organizações tivessem suas receitas comprometidas. Este estudo pretende identificar as estratégias de sustentabilidade econômica das OSCs sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR) e das Capacidades Dinâmicas, que entende as competências únicas e as capacidades distintas de uma instituição ou setor como recurso - onde a alocação, a exploração e a combinação destes recursos alcançam um patamar decisivo para a competição em mercados permeados pela incerteza e pressões de toda ordem. Este estudo apresenta uma análise das principais motivações que levaram algumas organizações a ter melhor desempenho durante os anos de 2020 e 2021, os dois primeiros anos da pandemia provocada pela Covid-19, o que pode auxiliar diversas outras organizações sociais a compreenderem como alocarem melhor seus recursos e viabilizarem sua sustentabilidade em um setor onde a busca por recursos financeiros é muito complexa. Este documento identifica nas três melhores ONGs ranqueadas pelo NGO Advisor de 2021 quais recursos físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais foram utilizados e quais são as capacidades e estratégias na combinação entre eles. Destaca, ainda, quais potenciais recursos não estão sendo utilizados e apresenta uma análise de utilização dos recursos disponíveis, percebendo que existem oportunidades de recursos que podem ser mais bem explorados e ampliar as possibilidades para a sustentabilidade das organizações.

**Palavras-chave:** OSC, ONG, Visão Baseada em Recursos, Sustentabilidade, Captação de Recursos.

## **ABSTRACT**

SILVA FILHO, Luiz Sérgio Pereira da. **Fundraising strategies of Civil Society Organizations during the years 2020 and 2021 during the pandemic caused COVID-19.** 2023. 82p. Dissertation (Professional Master in Management and Strategy), Institute of Applied Social Sciences. Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2022.

In Brazil, the first actions linked to the covid-19 pandemic began in February 2020 in a disorderly way, and with different criteria, states and municipalities began to adopt measures that promoted social distancing and avoided agglomerations. For this reason, Civil Society Organizations – CSOs articulated in networks in thousands of communities in Brazil, collecting and distributing tons of groceries and essential items to the most vulnerable population. But that didn't stop these same organizations from having their revenues compromised. This study aims to identify CSOs' economic sustainability strategies from the perspective of the Resource-Based View (RBV) and Dynamic Capabilities, which understands the unique competencies and distinctive capabilities of an institution or sector as a resource - where allocation, exploitation, and the combination of these resources reaches a decisive level for competition in markets permeated by uncertainties and pressures of all kinds. This study presents an analysis of the main motivations that led some to better performance during the years 2020 and 2021, the first two years of the pandemic caused by Covid-19, which can help several other social organizations to understand how to allocate their resources better and make its sustainability viable in a sector where the search for financial resources is very complex. This document identifies in the top three NGOs ranked by the NGO Advisor of 2021 which physical, human, organizational, technological, financial, and reputational resources were used and the capacities and strategies in the combination between them. The study also highlights which potential resources are not being utilized and presents an analysis of the use of available resources, realizing that there are opportunities for resources that can be better exploited and expand the possibilities for the sustainability of organizations.

**Key words:** Non-profit organization, NGO, Resource-Based View, Sustainability, Fundraising.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> – Dinâmica da captação de recursos .....	16
<b>Figura 2</b> – Fluxo da captação de recursos .....	17
<b>Figura 3</b> – Número de vínculos de trabalho nas OSCs.....	23
<b>Figura 4</b> – Gestão dos recursos e capacidades do Instituto Dara .....	43
<b>Figura 5</b> – Gestão dos recursos e capacidades do CIEDS .....	51
<b>Figura 6</b> – Gestão dos recursos e capacidades do Instituto da Criança .....	60
<b>Figura 7</b> – Gestão baseada em projetos .....	69
<b>Figura 8</b> – Processos de captação de recursos .....	695

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Recursos estratégicos identificados em pesquisas que utilizam a VBR.....	28
<b>Quadro 2</b> – Níveis hierárquicos de utilização dos recursos e competências segundo Wang e Ahmed (2007).....	30
<b>Quadro 3</b> – Recursos estratégicos identificados em pesquisas que utilizam a VBR.....	33
<b>Quadro 4</b> – Recursos e capacidades dinâmicas do Instituto Dara.....	43
<b>Quadro 5</b> – Recursos e capacidades dinâmicas do CIEDS .....	52
<b>Quadro 6</b> – Recursos e capacidades dinâmicas do Instituto da Criança .....	61
<b>Quadro 7</b> – Quadro comparativo dos recursos e capacidades de cada organização .....	65
<b>Quadro 8</b> – Quadro comparativo das capacidades e aplicabilidade nas organizações .....	68

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CIEDS	Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável
CONASS	Conselho Nacional de Secretários de Saúde
DOU	Diário Oficial da União
EPI	Equipamento de Proteção Individual
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISP	Investimento Social Privado
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OS	Organização Social
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PAF	Plano de Ação Familiar
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
VBR	Visão Baseada em Recursos
VCS	Vantagem Competitiva Sustentável

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 Organizações da Sociedade Civil no Brasil	14
1.2 Sustentabilidade das ONGs	15
1.3 A atuação das melhores OSCs nos dois anos iniciais da pandemia provocada pela Covid-19	17
1.4 Motivações e ponto de vista	19
<b>2 OBJETIVOS</b>	<b>21</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA</b>	<b>22</b>
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>24</b>
4.1 Gestão estratégica	24
4.1.1 Gestão estratégica nas OSCs	25
4.2 A Visão Baseada em Recursos	26
4.2.1 Identificação dos recursos	27
4.3 Capacidade dinâmica	29
<b>5 METODOLOGIA</b>	<b>32</b>
<b>6 ESTUDOS DE CASO</b>	<b>35</b>
6.1 Instituto Dara	35
6.1.1 Recursos físicos do Instituto Dara	35
6.1.2 Recursos humanos do Instituto Dara	37
6.1.3 Recursos organizacionais do Instituto Dara	38
6.1.4 Recursos tecnológicos	38
6.1.5 Recursos Financeiros	39
6.1.6 Recursos Reputacionais	39
6.1.7 Gestão dos recursos do Instituto Dara	40
6.2 Centro Integrado de Estudos e Desenvolvimento Sustentável – CIEDS	44
6.2.1 Recursos Físicos do CIEDS	44
6.2.2 Recursos Humanos do CIEDS	45
6.2.3 Recursos Organizacionais do CIEDS	46
6.2.4 Recursos Tecnológicos do CIEDS	47
6.2.5 Recursos Financeiros do CIEDS	48
6.2.6 Recursos Reputacionais do CIEDS	49
6.2.7 Gestão dos Recursos do CIEDS	50
6.3 Instituto da Criança	53
6.3.1 Recursos Físicos do Instituto da Criança	54
6.3.2 Recursos Humanos do Instituto da Criança	54
6.3.3 Recursos Organizacionais do Instituto da Criança	55
6.3.4 Recursos Tecnológicos do Instituto da Criança	56
6.3.5 Recursos Financeiros do Instituto da Criança	57
6.3.6 Recursos Reputacionais do Instituto da Criança	57
6.3.7 Gestão dos Recursos do Instituto da Criança	58
<b>7 CONCLUSÕES SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS DAS MELHORES ORGANIZAÇÕES DO BRASIL NO ANO DE 2021</b>	<b>63</b>
<b>8 REFERÊNCIAS</b>	<b>70</b>
<b>9 APÊNDICE</b>	<b>77</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

No Brasil, as primeiras ações ligadas à pandemia da Covid-19 começaram em fevereiro de 2020, com a repatriação dos brasileiros que viviam na China, epicentro da infecção, e logo foram confirmados os primeiros casos no Brasil. Em março do mesmo ano, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia de Covid-19 (OMS, 2020), doença causada pelo coronavírus (Sars-Cov-2), e o Ministério da Saúde foi notificado da primeira morte em decorrência do vírus no Brasil.

Neste período, o Governo Federal publicou a Portaria nº 5, no Diário Oficial da União (DOU) de 17 de março de 2020 – Edição extra C, que tornava crime contra a saúde pública a recusa ao isolamento e à quarentena, declarando o reconhecimento da transmissão comunitária em todo o território nacional. Os estados e municípios começaram, então, de forma desordenada, a adotar medidas que promoviam o distanciamento social e evitavam aglomerações. No Brasil, o Supremo Tribunal Federal atribuiu aos estados, Distrito Federal e municípios a competência por decidir implementar as medidas de distanciamento social para mitigação e supressão da Covid-19.

Contudo, foram poucas as medidas implementadas no nível federal, limitando-se à restrição da entrada de estrangeiros no país e à determinação para que pessoas com mais de 60 anos observassem o distanciamento social, restringindo seus deslocamentos para a realização de atividades estritamente necessárias (SILVA, 2020).

Segundo pesquisa realizada pela Agência do Bem (2020), uma Organização da Sociedade Civil (OSC), as medidas de isolamento impostas para a prevenção da Covid-19 fizeram com que o cenário de vulnerabilidade nos territórios onde pessoas com baixa renda estão concentradas, como favelas e periferias, fosse ampliado pela perda da capacidade de gerar renda e prover subsistência para milhões de famílias. Diante deste fato, as OSCs se articularam em redes, em milhares de comunidades no Brasil, arrecadando e distribuindo toneladas de mantimentos e itens de primeira necessidade à população mais vulnerável. No entanto, isso não impediu que essas mesmas organizações tivessem suas receitas comprometidas. Um total de 231 instituições do Rio de Janeiro e São Paulo responderam a um questionário que constatou que 67% apresentaram queda de arrecadação de suas receitas acima de 50% após o início da pandemia e 83% previam riscos de fecharem suas portas em um curto prazo ou tiveram que reduzir substancialmente suas atividades. Somente 1% manteve suas atividades normais e 72% paralisaram completamente seus projetos.

Por sua vez, um Comitê Estratégico Voluntário, formado por instituições como a ABCR, Arredondar, GIFE e Instituto Filantropia, dentre outras (MOBILIZA; REOS PARTNERS, 2020), coordenou a pesquisa intitulada Impacto da Covid-19 nas OSCs brasileiras: da resposta imediata à resiliência e aplicou um questionário em 1.760 representantes de organizações de todas as regiões do país, no período entre 18 a 31 de maio de 2020. Os resultados apontaram que uma em cada cinco organizações da sociedade civil (OSCs, institutos, fundações ou coletivos) declararam estar sem fundos para continuar suas atividades, 87% estavam com toda ou parte de suas atividades interrompidas ou suspensas devido à crise e 73% relataram que a crise pandêmica as enfraqueceu muito (36%) ou parcialmente (37%). Mesmo com as restrições financeiras, parte das organizações continuou atuando em suas comunidades, sendo observado que 58% das ações estavam diretamente relacionadas à distribuição de alimentos e produtos de higiene para públicos que já eram atendidos (MOBILIZA; REOS PARTNERS, 2020).

Entendendo o contexto de adversidade que a pandemia colocou o mundo e as diferentes necessidades sociais, este estudo pretende identificar as estratégias adotadas pelas Organizações da Sociedade Civil no Brasil para a captação de recursos que viabilizaram suas atividades no

período entre 2020 e 2021 sob a ótica dos conceitos de Visão Baseada em Recursos (VBR) e Capacidades Dinâmicas.

A Teoria da VBR tem origem nos estudos de Penrose (1959), que afirmou que é a heterogeneidade, e não a homogeneidade dos serviços produtivos disponíveis a partir de seus recursos, que dão a cada instituição seu caráter único. A teoria das capacidades dinâmicas foi definida por Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 501) como “[...] a capacidade da instituição de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para abordar ambientes em rápida mutação.”

Para identificar as melhores organizações não governamentais (ONGs) do Brasil, melhores práticas e recursos, habilidades e estratégias, foi adotado como critério o ranking internacional das 200 melhores ONGs do mundo divulgado pela NGO Advisor em 2021.

A NGO Advisor é uma organização de mídia independente com sede em Genebra, na Suíça, comprometida em destacar a inovação, o impacto e a governança no setor sem fins lucrativos. A organização pesquisa, avalia e classifica as ONGs para mostrar as melhores práticas e ideias mais recentes no setor sem fins lucrativos. A pesquisa é organizada em rankings e voltada para o público internacional de doadores, voluntários, jornalistas, pesquisadores, diplomatas e outros. Seu objetivo é ser um direcionador global para a construção dos valores em evolução do setor sem fins lucrativos e promover o debate sobre a natureza do trabalho na área social (CANNON, 2013). A avaliação do ranking é baseada em três pilares de interesse: impacto, inovação e governança.

O termo “impacto”, como destaca Cannon (2013), é utilizado para indicar a produção de uma OSC ou como ela transforma a vida de seus beneficiários. O ranking procura reconhecer a contribuição de cada organização. Desta forma, estabeleceu uma abordagem tripartite para avaliar o impacto que visa equilibrar um foco em métricas mensuráveis entre diferentes organizações.

O termo “inovação” é utilizado para indicar o impulso de uma organização para desafiar a si mesma e sua capacidade de superar obstáculos de forma criativa. Já o termo “governança” indica como uma organização aplica sua missão de fazer o bem a suas partes interessadas, interna e externamente. A inovação das OSCs é avaliada conforme a criatividade dos programas, novas abordagens para velhos problemas e estrutura organizacional.

O critério governança é identificado em quatro aspectos da sustentabilidade, os quais pretendem avaliar a sustentabilidade financeira de uma OSC e sua capacidade de ajustar seus programas ao longo do tempo para permanecerem relevantes para a evolução das necessidades de seus beneficiários.

Com base no ranking divulgado em 2021, foram selecionadas para este estudo as três primeiras ONGs mais bem avaliadas do Brasil, sendo elas: 1) Instituto Dara; 2) CIEDS; e 3) Instituto da Criança. Assim, a pesquisa viabiliza um olhar mais profundo, identificando os principais recursos disponíveis e as estratégias de captação de novos recursos.

O Instituto Dara possui 30 anos de atuação e desenvolveu o Plano de Ação Familiar (PAF), uma tecnologia social que consiste na criação participativa de metas e ações integradas nas áreas de saúde, moradia, renda, cidadania e educação, visando à autonomia e desenvolvimento de famílias em vulnerabilidade social. O Dara considera a pobreza como um fenômeno multidimensional e, para enfrentar esse desafio, desenvolveu uma abordagem multidisciplinar e integrada para a inclusão e promoção da saúde de toda a família.

O Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS) promove soluções sociais que geram mais renda, mais saúde, melhor educação, maior confiança no futuro e, acima de tudo, prosperidade. Possui como premissa que cada pessoa detém os saberes e potenciais para mudar sua vida e comunidade. Atuando no setor social há mais de 20 anos, alcançou resultados que mudaram a vida de milhares de pessoas, criando oportunidades para pessoas em vulnerabilidade em todo o Brasil. O CIEDS é reconhecido como a segunda

melhor organização do país, é membro do conselho consultivo da Organização das Nações Unidas (ONU) e possui assento de representação da sociedade civil no Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O Instituto da Criança é uma instituição sem fins lucrativos que promove soluções com foco no desenvolvimento humano. Por meio do investimento social privado e da gestão de projetos, a organização inspira a prática da solidariedade. Com 28 anos de história, o instituto funciona como uma via de aproximação entre pessoas físicas e jurídicas que têm condições e vontade de contribuir, mas não sabem como fazer este investimento chegar a quem realmente precisa. Desta forma, o Instituto da Criança conecta e articula os dois grupos, assessorando empresas e direcionando recursos financeiros, humanos, materiais e conhecimentos técnicos a fim de promover o desenvolvimento social. Anualmente, investe em projetos e campanhas de educação, cidadania, geração de renda e desenvolvimento comunitário, e também faz parte do Conselho Consultivo da ONU.

No Brasil, algumas denominações ou titulações são similares e podem confundir o leitor, como OSC (Organização da Sociedade Civil), ONG (Organização Não Governamental), OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) e OS (Organização Social). Assim, para fins de entendimento, vamos considerar que os termos Organização Não Governamental e Organização da Sociedade Civil são sinônimos. Neste estudo, não iremos explorar os termos OSCIP e OS, pois são terminologias do campo jurídico, não sendo aqui cabíveis maiores aprofundamentos, além do entendimento de que são certificações ou status jurídicos que viabilizam alguns benefícios fiscais.

## 1.1 Organizações da Sociedade Civil no Brasil

Em 2016, entrou em vigor no Brasil a Lei 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), que regulamenta as normas e exigências que estabelecem parcerias entre o Estado e as instituições sociais, principalmente no que diz respeito às questões de segurança jurídica, consolidação e repactuação das formas de transferência de recursos entre o Governo e as OSCs (BRASIL, 2014). O MROSC entende “Organizações da Sociedade Civil” como entidades privadas sem fins lucrativos, que desenvolvem ações de interesse público e não têm o lucro como objetivo (LOPES; SANTOS; BROCHARDT, 2016).

As OSCs do Brasil defendem temas importantes em discussões na esfera pública e exercem atividades de interesse coletivo que produzem resultados significativos nos diferentes setores. Sua atuação é ampla e perpassa por campanhas de enfrentamento da violência de gênero, ampliação da oferta de leitos no sistema nacional de saúde, proposição de metodologias de ensino alternativas em escolas, preservação da fauna e da flora das ameaças da intervenção humana, qualificação profissional e atividades de geração de renda. As OSCs são instrumentos essenciais na capacidade de formular e implementar políticas públicas do próprio governo (LOPEZ, 2018).

Essa definição de instituição jurídica corresponde a três tipos no Código Civil brasileiro: as associações privadas, as fundações privadas e as organizações religiosas, instituições muito comuns na vida de brasileiros que passam por escolas, hospitais, etc.

Ao conceituar as OSCs, a Lei 13.019/2014 incluiu, além das clássicas pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, as cooperativas sociais e as sociedades cooperativas integradas por trabalhadores em situação social vulnerável (BRASIL, 2014), além do fomento e capacitação de trabalhadores rurais ou ações de cunho social (LOPEZ, 2018), que não estão dentro do escopo desta pesquisa.

Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2020), todos os municípios brasileiros contam com pelo menos uma OSC, sendo que das 709 mil organizações,

86% são associações privadas, 12% são organizações religiosas e 2% são fundações privadas. Em relação à distribuição no território nacional, a região Sudeste abriga 40% das OSCs, seguida pelo Nordeste (25%), Sul (19%), Centro-Oeste (8%) e Norte (8%) (LOPEZ, 2018).

Em 2015, 66% das 3 milhões de pessoas com atividade remunerada em OSCs não detinham nível superior completo, 13% possuíam o nível fundamental e 49% o nível médio completo (LOPEZ, 2018).

Muitas organizações locais ou de base comunitária são associações de moradores, associações de bairro ou de proteção de animais, abrigos e/ou creches comunitárias que não possuem estrutura administrativa e profissionais especializados para lidar com demandas burocráticas complexas exigidas pelos governos e empresas para a formalização de parcerias. Além disso, manter as devidas documentações atualizadas, impostos e cumprir as exigências legais têm um custo significativo, inviabilizando de inúmeras formas à concretização das ações das OSCs – exceto para aquelas que encontram no trabalho voluntário ou no trabalho autônomo um meio para manter estes quadros (LOPEZ, 2018).

## 1.2 Sustentabilidade das ONGs

No cenário ideal, poderíamos imaginar as OSCs como associações de indivíduos comprometidos que perseguem fervorosamente uma causa de maneira tão atraente a ponto de atrair doações generosas, permitindo atenção única ao seu trabalho e missão. Centros de crise de estupro poderiam se concentrar em aconselhamento de vítimas, grupos de dança poderiam se concentrar em criatividade e performance e museus poderiam enfatizar a educação e preservação. Às vezes, em nosso pensamento casual, ingênuo ou talvez ilusório, parecemos supor que esse ideal representa a realidade (FROELICH, 1999).

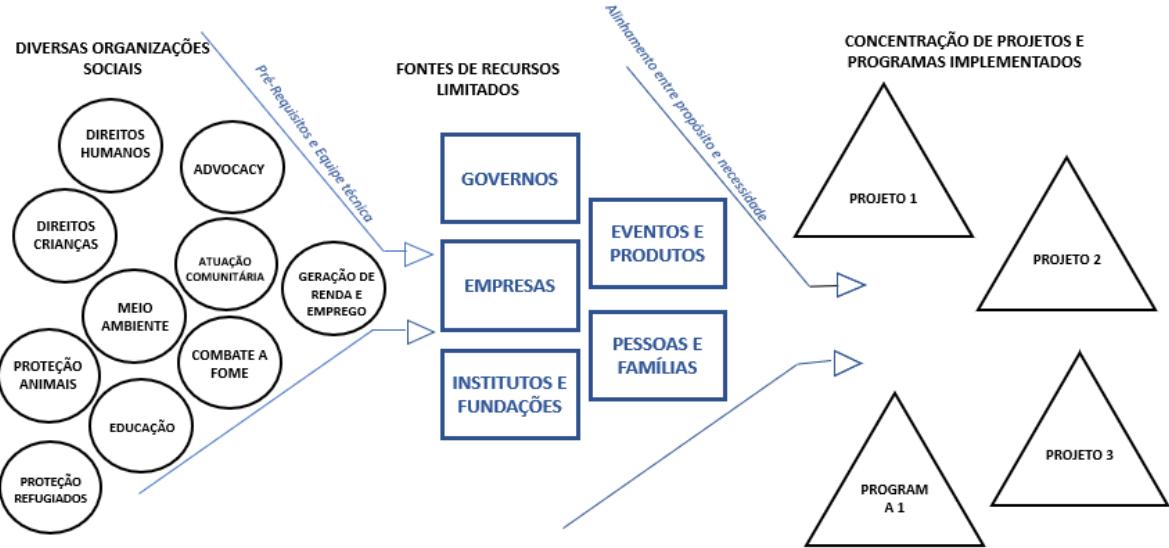
A maioria das iniciativas das OSCs é implementada por meio de projetos apoiados por convênios e contratos com empresas privadas, institutos empresariais, institutos familiares, organizações públicas e outras organizações do terceiro setor (DIALLO; THUILLIER, 2004; LACRUZ et al., 2017). Assim, o projeto, definido como “[...] um esforço temporário para gerar uma entrega específica [...]” (MURIANA; VIZZINI, 2017), refere-se ao objeto da relação contratual entre a entidade do terceiro setor e a organização doadora. Trata-se do empreendimento realizado em prazo definido, com escopo, qualidade e custos definidos, como contrapartida da doação, observadas as normas do contrato (ou instrumento similar) entre as partes.

As OSCs, em sua maioria, arrecadam fundos vinculados a projetos para atividades relacionadas à sua missão institucional, mediante a apresentação de propostas a doadores. Além disso, captam recursos não relacionados a projetos específicos por meio de processos comerciais (vendas de produtos e serviços), leilões, jantares de angariação de fundos e *crowdfunding*, por exemplo, os quais são direcionados às despesas de custeio da organização (LACRUZ et al., 2017).

Diversos desafios são enfrentados pelas OSCs. O primeiro é converter doadores em contribuintes e o segundo é criar identidade e objetivos comuns (DRUCKER, 1999). Destaca-se que as OSCs configuraram um novo modelo de organização e gerenciamento de recursos, ao contrário do que era praticado no passado, quando as organizações (principalmente as assistenciais) se vinculavam ao Estado, tanto administrativa quanto economicamente, e tinham como principal patrocinador as agências e instituições financiadoras internacionais (ASHOKA; MCKINSEY, 2001).

A agenda das OSCs relata sobre a questão da sustentabilidade, ou autossustentabilidade, das instituições sem fins lucrativos. A autossustentabilidade é defendida por alguns financiadores por ser entendida como a não dependência financeira de terceiros, uma geração de todo o orçamento necessário à ação da organização a partir de atividades próprias, como a

venda de bens e serviços no mercado, o rendimento de patrimônio próprio e as taxas de associação (CRUZ; ESTRAVIZ, 2000).



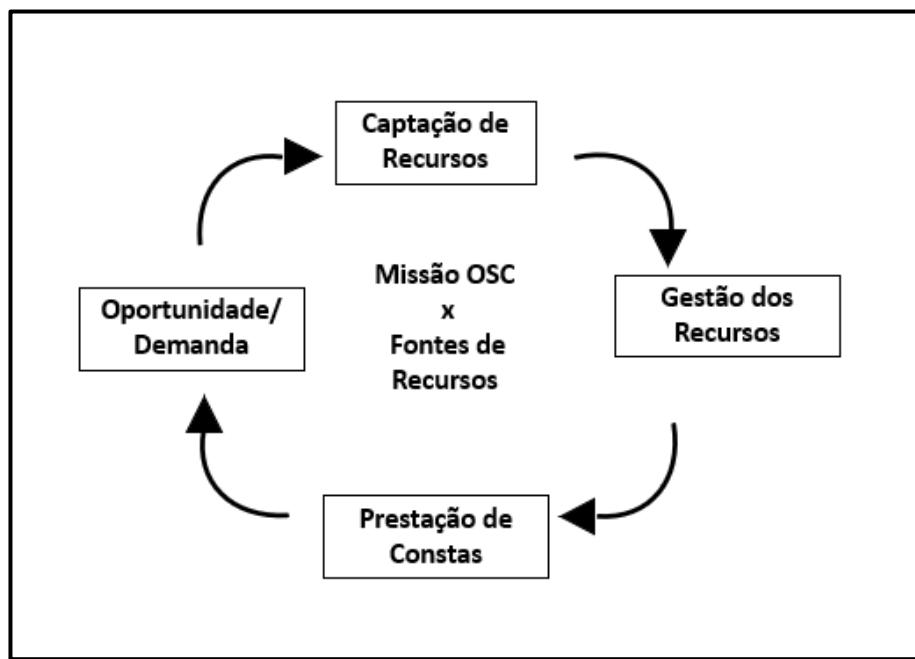
**Figura 1** – Dinâmica da captação de recursos

Fonte: Elaborada pelo autor

A Figura 1 retrata a diversidade das organizações sociais que buscam recursos para viabilizarem suas atividades, assim como o funil que provoca uma seleção com base nos requisitos necessários para pleitearem algum tipo de apoio e, depois, um novo filtro onde serão analisados o alinhamento entre propósito das organizações e as necessidades das potenciais fontes de recursos para apoiar as atividades propostas.

Para viabilizar sua missão e seus projetos, as OSCs precisam de recursos. Na visão de Landim e Beres (1999), captar recursos é uma atividade fundamental e deve ser compreendida, assimilada e realizada, mesmo que indiretamente, por toda a organização. No entanto, os autores afirmam que uma instituição que não tem uma contabilidade minimamente organizada, uma estrutura de custos bastante clara e projetos concretos de intervenção social dificilmente obterá êxito na atividade de captação de recursos. Tanto as pessoas quanto as instituições doadoras querem ter certeza de que seu dinheiro será bem aplicado e não querem ver seus recursos aplicados em burocracias internas ou não investidos nas finalidades dos projetos para os quais aplicaram os recursos financeiros. Ressalta-se ainda que é preciso que a comunidade confie na necessidade do trabalho realizado pela organização e saiba que os recursos financeiros ou bens a ela doados serão utilizados de forma eficiente. O mesmo ocorre com o trabalho voluntário. Transparência, nesse caso, “[...] é sinônimo de prestação de contas à comunidade.” (CRUZ; ESTRAVIZ, 2000, p. 24).

Ao longo da década de 1970, a profissionalização das práticas de doações corporativas resultou em redução das doações e procedimentos mais formalizados envolvendo diretores e comitês de contribuições. A formalização é especialmente praticada nas fundações corporativas, que operam de forma mais independente e com menor influência da alta administração. Critérios para alocação de doações, incluindo declarações de missão e medidas de eficiência e eficácia, criaram pressões recíprocas por procedimentos mais formalizados dirigidos por equipes gerenciais especializadas das OSCs (FROELICH, 1999).



**Figura 2 – Fluxo da captação de recursos**

Fonte: Elaborada pelo autor

A Figura 2 retrata o ciclo virtuoso entre a Captação de Recursos, Gestão dos Recursos, Prestação de Contas e Novas Oportunidades para atender outras demandas. Quanto melhor esse fluxo for executado, mais oportunidades de interação e acesso aos recursos pleiteados ocorrerão.

### 1.3 A atuação das melhores OSCs nos dois anos iniciais da pandemia provocada pela Covid-19

Em muitos países democráticos e não democráticos, as OSCs assumiram os desafios impostos pela pandemia de inúmeras maneiras. Elas preencheram lacunas deixadas pelos governos para fornecer serviços, divulgar informações sobre o vírus e proteger grupos marginalizados e vulneráveis. Em alguns lugares, tais organizações desenvolveram parcerias com empresas e autoridades públicas para apoiar comunidades carentes em termos econômicos (BRECHENMACHER; CAROTHERS; YOUNGS, 2020).

Os anos de 2020 e 2021 foram marcados pela pandemia de Covid-19. Somente no Brasil, foram registrados mais de 600 mil óbitos provocados pelo vírus, de acordo com dados disponibilizados pelo Painel Nacional: Covid 19 do Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS, 2022). Ao longo deste período, eram constantes as notícias sobre a não linearidade das curvas de casos e óbitos.

O Banco Mundial divulgou a pesquisa Pobreza e Equidade no Brasil – Mirando o Futuro Após Duas Crises (2022), apresentando dados sobre os pobres e vulneráveis do Brasil que sentiram mais duramente as consequências econômicas negativas da pandemia. A deterioração do mercado de trabalho diminuiu a renda domiciliar do trabalho, com os 40% mais vulneráveis da população sendo os que foram atingidos.

Neste cenário, destacamos abaixo a atuação das instituições que melhor se classificaram no ranking das melhores organizações em 2021, segundo a revista do NGO Advisor:

## A) Atuação do Instituto Dara nos anos de 2020 e 2021

O Instituto Dara (2022) atua com foco em famílias de vulnerabilidade e disseminação metodológica para outras organizações. Desde 2012, é considerada a melhor OSC no ranking do NGO Advisor pela inovação intersetorial.

Nos dois primeiros anos de pandemia, 2.385 pessoas foram atendidas, onde as orientações nutricionais e acompanhamento médico proporcionaram redução equivalente a 16,70% de utilização de leites como suplementos nas crianças com idade entre 0 e 6 anos que tinham algum problema de desnutrição ou distúrbio alimentar e redução de 51,66% na utilização de remédios. Todas as crianças em idade escolar permaneceram matriculadas na escola, auxiliando a família com a promoção e a inclusão digital, fundamental para que crianças e jovens tivessem acesso à educação durante o período de distanciamento social imposto pelas medidas sanitárias provocadas pela Covid-19 e regras estabelecidas pelo governo.

O Instituto Dara proporcionou o acompanhamento médico e psicológico remoto, tendo realizado 24.308 atendimentos às famílias, sendo 3.852 na área de saúde, 2.892 na área de educação, 1.420 na área de geração de renda, 1.072 na área de moradia, 2.097 na área jurídica e 3.321 no serviço social.

Em 2021, foram acompanhadas 450 famílias, as quais incluíam 484 crianças na primeira infância e 1.008 beneficiários abaixo de 18 anos. Todas as famílias receberam cartões de alimentação no valor de 200 reais, leite integral e suplementos para todas as crianças com idade entre 0 e 3 anos para combater a insegurança alimentar, além de fraldas e medicamentos. Por meio do acompanhamento técnico, foi identificado aumento de 36% da renda média das famílias no período.

Em 2021, o Instituto Dara aumentou em 16% o número de famílias atendidas encaminhadas pelas unidades parceiras, dos quais 76,3% foram de três unidades de saúde, sendo duas de referência estadual para doenças onco-hematológicas. O restante dos encaminhamentos foi do Centro de Referência da Assistência Social e Escolas da Rede Pública.

De acordo com pesquisa de impacto a longo prazo realizada pela Universidade de Georgetown (2019), que analisou famílias atendidas após três e cinco anos da data de conclusão do PAF, a renda familiar praticamente dobrou e, no mesmo período, as readmissões hospitalares caíram 86%. Dessas famílias, 28% tinham casa própria no início do programa. Três a cinco anos após a alta, esse número subiu para 50%. Além disso, a percepção da família com relação ao seu bem-estar saiu de 9,6% que consideravam bom/muito bom para 51,2% (HABYARIMANA; NIETO; TOBIN, 2019).

## B) Atuação do CIEDS nos anos de 2020 e 2021

O CIEDS (2022) atua em territórios e no desenvolvimento de redes em todo o Brasil, potencializando o protagonismo de cada pessoa que participa de seus projetos. A instituição esteve na terceira posição do ranking do NGO Advisor em 2020 e na segunda posição em 2021.

Diante da pandemia da Covid-19, o CIEDS se mobilizou para criar respostas efetivas com cerca de 50 projetos pelo Brasil, que foram adequados sem perder a qualidade. A instituição implementou plataformas online, gamificação e diversificou as soluções. Diante das emergências que precisavam de respostas, incluindo o desemprego e a fome, o CIEDS mobilizou parceiros para soluções coletivas e para fortalecer a estratégia institucional Redes para a Prosperidade. Conseguiu articular os projetos Pintar o Bem e Marcenaria do Bem, programas de apoio financeiro e bancarização de pintores e marceneiros que perderam seus trabalhos, convocando a cadeia de valor e consumidores.

O CIEDS criou o Pessoas e Negócios Saudáveis, que mobilizou seus parceiros para levar alimentos a famílias em extrema vulnerabilidade e garantir a sobrevivência de negócios

locais e organizações comunitárias. Negócios locais produziam e distribuíam refeições prontas para as pessoas em insegurança alimentar nos territórios, viabilizando o acesso à comida e a sustentabilidade dos negócios de cada região.

Essas três iniciativas mobilizaram uma rede de pessoas físicas e jurídicas, totalizando 150 doadores e mais de 50 mil beneficiários indiretos.

### C) Atuação do Instituto da Criança nos anos de 2020 e 2021

O Instituto da Criança tem uma forte atuação junto à assessoria do investimento social de empresas, além de fazer a gestão de projetos próprios. A instituição esteve na quarta posição do ranking do NGO Advisor em 2020 e na terceira em 2021.

Durante os anos de 2020 e 2021, o Instituto da Criança foi gestor operacional da área de saúde do Movimento União Rio, um movimento voluntário da sociedade civil do Rio de Janeiro que reúne pessoas, empresas e OSCs visando apoiar comunidades vulneráveis para reduzir os impactos da pandemia da Covid-19. Neste movimento, a organização operacionalizou 448 leitos, a doação de 1 milhão de equipamentos de proteção individual (EPIs) e a reforma de 133 consultórios.

Em 2020, alcançou 20.000 famílias com a doação de cestas de alimentos e higiene, e mobilizou a doação de 336 *tablets* para alunos da rede pública.

Em 2021, o Instituto da Criança atuou no apoio de ações de saúde e vacinação de 18 municípios em 43 comunidades, beneficiando diretamente 11.689 famílias. Também apresentou forte atuação no empreendedorismo social, viabilizando o treinamento profissional e concedendo apoio financeiro a diversas OSCs.

As informações sobre as organizações foram extraídas dos relatórios anuais de atividades divulgados pelas instituições e disponibilizadas nos sites institucionais. Tais informações não resumem a atuação e não estão reduzidas às atividades descritas, mas os pontos relatados ilustram a capacidade de articulação, implementação de recursos e competências para viabilizar a atividade fim.

## 1.4 Motivações e ponto de vista

O pesquisador iniciou sua trajetória no setor das OSCs em 2004, quando foi trabalhar em uma instituição que recebia estrangeiros para desenvolver trabalho voluntário em favelas do Rio de Janeiro. Neste período, ele identificava o perfil do voluntário e uma instituição onde fosse possível desenvolver um programa de voluntariado. Então, começou a conhecer as diferentes favelas do Rio de Janeiro, desde a zona sul até a zona norte.

Em sua maioria, as organizações eram em favelas e apresentavam grande dificuldade financeira. Na época, o pesquisador não entendia muito bem seu papel e sua forma de gestão, mas tinha uma percepção de tudo muito impactante.

Com o passar dos anos, foi amadurecendo e ganhando experiência, percebendo que a captação de recursos era um tema recorrente e uma necessidade real das organizações. Todavia, os fundadores dessas associações não tinham ou tinham poucas ferramentas para diversificar as fontes de financiamento e doações individuais, eventos e a utilização de recursos próprios do fundador não era incomum.

O pesquisador teve a oportunidade de trabalhar em todo o estado do Rio de Janeiro e em diversos estados do Brasil, como Maranhão e Ceará, entendendo que as dificuldades eram comuns na maioria das instituições que teve acesso.

A literatura especializada e os consultores sempre incentivavam e cobravam a diversificação dos recursos, problematizando a necessidade de não ficar dependente de uma única fonte. Entretanto, pouco se falava sobre como diversificar.

O ponto de vista do autor também era de um lugar diferenciado, uma vez que trabalhava em instituições mais estruturadas e que tinham ferramentas de comunicação, abordagem e planejamento que traziam um diferencial visível e, por consequência, uma diversificação maior de fontes de recursos. Em um processo muito espontâneo, foi se especializando em captar recursos para conseguir um novo projeto e continuar empregado. Com isso, cada vez mais foi chamado para atuar em organizações de base comunitárias, movimentos sociais em áreas deflagradas para desenvolver oficinas e capacitações em gestão, o que exigia capacidade de adaptar a linguagem e ferramentas para públicos distintos.

Sua trajetória inclui também a atuação direta com empresas por meio da prestação de serviços de consultoria para identificar formas e fontes de recursos para o Investimento Social Privado (ISP). O ISP está associado ao relacionamento com o território de influência ou com públicos estratégicos (entretanto, não vamos nos aprofundar nessa temática, dado que foge ao objeto principal deste trabalho). Neste período, foi possível perceber que as empresas, assim como as OSCs, tinham pouco conhecimento sobre como diversificar as fontes de recursos para implementar seus projetos e apresentavam grande dificuldade em articular com organizações que pudessem atender às demandas institucionais. Desta forma, o autor percebeu que existe um espaço para combinar e identificar maneiras que atendam as duas partes para que possam sanar as diferentes expectativas.

Portanto, o pesquisador começou a estudar as fontes de recursos necessárias para a sustentabilidade das OSCs no Brasil. Acredita-se que essas experiências são um ponto importante para ilustrar o lugar a partir do qual ele faz suas análises e qual resultado busca encontrar. Pretende-se contribuir, sem ter a pretensão de esgotar todas as possibilidades, com boas práticas de estratégias de gestão dos recursos disponíveis para que organizações alcancem a sustentabilidade de suas ações e concretizem suas missões.

Outro ponto importante refere-se ao fato de que o autor trabalhou em duas das três organizações que são objetos desta pesquisa, o CIEDS e o Instituto Dara.

A sua trajetória no CIEDS corresponde a um período de 7 anos, compreendido entre 2010 a 2017, onde atuou na gestão de projetos de assessoria técnica para empreendimentos populares, capacitação de lideranças comunitárias, captação de recursos, relacionamento com patrocinadores do setor público e privado. Desde 2021, trabalha no Instituto Dara, liderando a captação de recursos. Suas atribuições englobam o desenvolvimento do planejamento estratégico, a elaboração de propostas de projetos, a promoção de campanhas de doação de pessoas físicas, a implantação de estratégias de fidelização de doadores, a prestação de contas e o acompanhamento dos projetos.

Para além da relação com duas das instituições que são objetos desta pesquisa, o pesquisador pôde vivenciar na prática muitas questões que são abordadas. O autor se empenhou em encontrar literaturas que descrevem as boas práticas de gestão de recursos, diversificação de recursos e formas de captação, mas, em suas pesquisas, não observou muitos resultados sobre a temática. A maior parte dos artigos encontrados mencionam o processo e fluxo de trabalho das organizações, identificando gargalos ou necessidades de aprimoramento para se adequarem às expectativas de eficiência. Entretanto, as abordagens relacionadas à solução dos desafios são escassas, uma percepção de que as OSCs estão sempre fazendo a gestão da ausência de recursos e pouca gestão dos recursos já existentes para que possam atrair ou potencializar os que já possuem.

Mesmo percebendo que conceitos como Visão Baseada em Recursos, Diferencial Competitivo e Competências Dinâmicas não sejam recentes, observa-se que são pouco aplicados em OSCs e, consequentemente, poucas são as ferramentas desenvolvidas pensando na realidade destas organizações. Segue um desejo legítimo do autor em contribuir e apresentar caminhos relevantes que auxiliem as organizações sociais de todo o Brasil no desenvolvimento de oportunidades para sua viabilidade e desenvolvimento institucional.

## **2 OBJETIVOS**

Realizar estudo de caso comparado acerca da vantagem competitiva sustentável na elaboração e implementação da captação de recursos por parte das Organizações da Sociedade Civil no Brasil sob a ótica da Visão Baseada em Recursos e competências dinâmicas, no contexto da pandemia da Covid-19.

São objetivos específicos deste trabalho de pesquisa:

- I. Coletar, a partir da Visão Baseada em Recursos e das capacidades dinâmicas, dados sobre a captação de recursos das melhores Organizações da Sociedade Civil do Brasil, segundo o ranking NGO Advisor.
- II. Analisar, a partir da Visão Baseada em Recursos e das capacidades dinâmicas, dados sobre a captação de recursos das melhores Organizações.
- III. Fazer uma revisão sistemática da literatura e confrontar os dados coletados, objetivando delimitar oportunidades de melhorias para estes processos.
- IV. Apontar possíveis parâmetros e subsídios para a diversificação de recursos das Organizações da Sociedade Civil.

### **3 JUSTIFICATIVA**

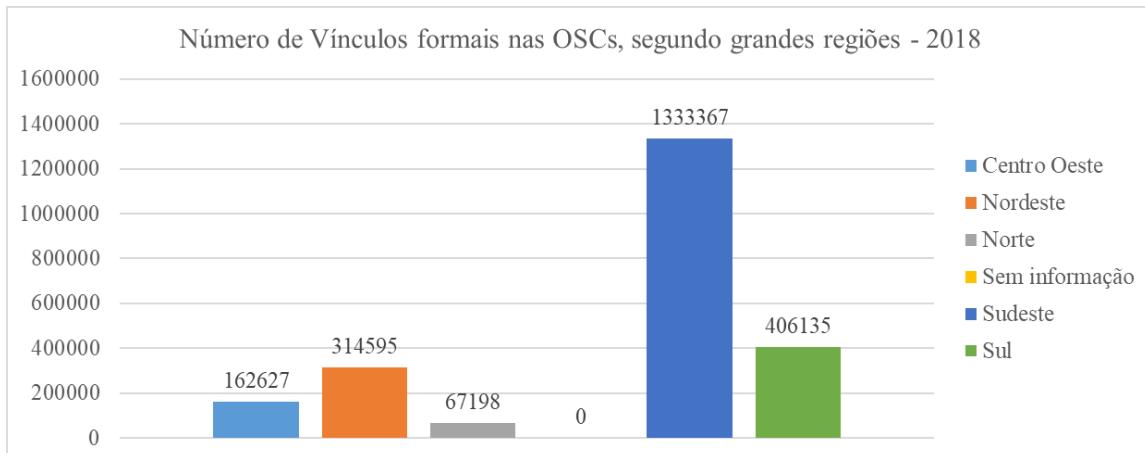
Segundo o IPEA (2020), as OSCs são entidades nascidas da livre organização e da participação social da população em regimes democráticos contemporâneos que desenvolvem ações de interesse público sem visarem o lucro. Atualmente, são 781.895 organizações formais e ativas exercendo ações em território brasileiro, espalhadas por todos os 5.570 municípios, de acordo com o mapa das OSCs (IPEA, 2020). No Brasil, existe uma diversidade de temas e atuação com foco no interesse público (saúde, cultura, esporte, assistência social, educação, agricultura familiar, defesa dos direitos de minorias).

Nesta perspectiva de pluralidade das OSCs, é importante evidenciar que, muitas vezes, interagimos com essas organizações em nosso cotidiano e sequer nos damos conta de que fazem parte das nossas vidas. É pouco provável que, em algum momento, não tenhamos nos relacionado com uma OSC, seja na educação, na cultura, no nascimento ou, até mesmo, na morte.

Contudo, observa-se que as organizações de pequeno e médio porte, as Organizações da Sociedade Civil de Base Comunitária, foram as mais atingidas com o isolamento social provocado pela pandemia. Estudo coordenado pela Mobiliza e REOS Partners (2020), com 1.760 respostas válidas distribuídas entre todas as regiões brasileiras em maio de 2020, confirmou os resultados da pesquisa apresentada pela Agência do Bem sobre o impacto da Covid-19 nas OSCs.

Dentre as organizações respondentes ao questionário, 21% indicaram a não aplicação ou não existência de uma previsão anual, enquanto outras 21% indicaram orçamento anual de até R\$ 100 mil/ano, ilustrando o perfil do setor, formado por uma grande parcela de pequenas organizações. A maioria das OSCs respondentes relatou que foram muito (36%) ou parcialmente (37%) enfraquecidas pela crise econômica e social advinda da pandemia da Covid-19.

A pandemia, ademais de todas as suas questões, lançou luz também sobre as dificuldades financeiras em que vivem grande parte das OSCs, especialmente as brasileiras. Um gargalo bastante comum na gestão destas instituições, como apontado pelo Mapa das Organizações Sociais do IPEA, refere-se às fragilidades de tais organizações conseguirem cumprir todos os requisitos de contratação formal e atender as normas técnicas dos parceiros financiadores. De acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) (BRASIL, 2015), havia quase três milhões de pessoas com vínculo empregatício nas organizações espalhadas pelo país, no entanto, os informais e voluntários que nelas atuam não foram contabilizados. Segundo o IPEA, 83% das OSCs não apresentam vínculos formais de emprego e outros 7% têm até dois vínculos de trabalho, totalizando 90% de OSCs que possuem até dois vínculos.



**Figura 3** – Número de vínculos de trabalho nas OSCs

Fonte: OSCIP/MJ, RAIS, CNPJ/SRF/MF (2018).

Ainda na pesquisa coordenada pela Mobiliza e Reos Partners, 87% das OSCs tiveram todas ou algumas de suas atividades regulares interrompidas ou suspensas, 44% adaptaram suas atividades para atenderem seus públicos de forma remota e 87% mobilizaram ações diferentes das realizadas antes da crise, com grande destaque para ações de ajuda humanitária e apoio direto a populações afetadas pela Covid-19.

Importa destacar que não encontramos estudos empíricos sobre o desempenho de processos de captação de recursos para projetos. A pesquisa sobre projetos do terceiro setor é uma questão crítica, especialmente nesta etapa específica, uma vez que tais organizações realizam suas ações principalmente por meio de projetos financiados por diferentes doadores, a fim de cumprir sua missão institucional (LACRUZ, 2014).

Este estudo busca, portanto, contribuir por meio dos critérios da Visão Baseada em Recursos para uma melhor compreensão da capacidade das instituições identificarem seus recursos e implementarem uma estratégia de sustentabilidade, captando e diversificando seus ativos.

Vale ainda destacar a relevância social deste estudo, que busca fortalecer a capacidade de sustentabilidade e estimular a atuação das Organizações da Sociedade Civil no cumprimento legítimo de suas missões na defesa dos Direitos Humanos, Meio Ambiente, Proteção Animal, Políticas Públicas e tantos outros temas de interesse público. Sendo as organizações agentes fundamentais na estratégia para o cumprimento da Agenda 2030 das Organizações das Nações Unidas.

A Agenda é composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas que são um desdobramento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e pretendem superar os resultados alcançados. Eles buscam concretizar os direitos humanos de todos e alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas. Eles são integrados e indivisíveis, e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental.

Desta forma buscamos contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, equânime e solidária.

## **4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nos tópicos a seguir, apresentamos os conceitos de Gestão Estratégica, que compreendem o conjunto de ações e recursos necessários para realizar seus objetivos institucionais (HOFER; SCHENDEL, 1978; THIETART, 1984), articulando-os aos conceitos da Visão Baseada em Recursos, que são as competências únicas e capacidades distintas de uma organização (PENROSE, 1959). Em conjunto aos conceitos relacionados à capacidade dinâmica, que consiste na capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos (HELPAT et al., 2007), estão inseridos no contexto das organizações sem fins lucrativos.

### **4.1 Gestão estratégica**

As OSCs representam um dos meios para a efetivação das estratégias de responsabilidade social das empresas. Essas organizações podem melhorar a governança de instituições públicas e empresas, concentrando-se na transparência. Além disso, são vistas como uma fonte de inovação na solução de problemas sociais com desempenho muito melhor do que o Governo, devido ao seu menor tamanho e maior proximidade com as comunidades, tornando-as agentes criativos na busca de soluções (NAHRKHALAJI et al., 2018).

Em diversos artigos sobre estratégia, encontramos definições ou argumentações militares, uma abordagem para um entendimento tático, que não fazem sentido neste contexto e não serão consideradas nesta pesquisa.

Para refletir sobre as OSCs, estamos nos aproximando das pesquisas no contexto da gestão empresarial.

De acordo com Hofer e Schendel (1978), estratégia é “[...] a principal ligação entre fins e objetivos e políticas funcionais de vários setores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias.” A estratégia compreende a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objetivos (HOFER; SCHENDEL, 1978; THIETART, 1984), que geralmente se apresentam na forma de um “[...] plano unificado, comprehensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente.” (JAUCH; GLUECK, 1980, p. 12).

De forma geral, os autores acreditam que a estratégia está relacionada com a perspectiva de futuro da empresa e que os processos de definição dos objetivos institucionais, dos meios e das formas para atingir os resultados esperados não podem ser desassociados, mas devem ser pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes.

A estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo, das políticas e ações adequadas para alcançá-los e corresponde ao investimento de recursos, isto é, compreende a definição dos objetivos e dos meios, conforme Chandler (1962), Learned et al. (1965), Ansoff (1965), Katz (1970), Steiner e Miner (1977), Andrews (1980), Quinn (1980), Hax e Majluf (1988).

Diversos autores entendem estratégia como um processo que se desenvolve por meio de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objetivos, baseados na racionalidade econômica, para auxiliar a liderança da empresa na análise das possibilidades estratégicas e tomada de decisão (ANDREWS, 1980; HOFFER; SCHENDEL, 1978; JAUCH; GLUECK, 1980; LEARNED et al., 1965; PORTER, 1985; STEINER; MINER, 1977). O planejamento é sustentado por este processo que se formaliza, viabilizando a explicitação das estratégias nos vários níveis da empresa, sendo o instrumento fundamental para que todos consigam alcançar os resultados esperados.

As OSCs enfrentam pressão ambiental de um número crescente de agências que buscam apoio, levantando fundos, novas tendências em doações e a presença de organizações com fins

lucrativos em serviços humanos. O sucesso e a sobrevivência exigem que essas organizações operem como instituições com fins lucrativos, buscando vantagem competitiva por meio da inovação. As demandas dos clientes, mercados, estruturas e dinâmicas mudam, e a tecnologia oferece novas oportunidades para capitalizar. Em resposta a todas essas mudanças, as OSCs precisam inovar, o que pode envolver diferentes fatores, incluindo novas formas de gerenciamento, novas estratégias para recompensar as pessoas, novas oportunidades de captação de recursos e novos estilos de comunicação. Envolve criar, desenvolver e implementar ideias práticas que alcancem um benefício público (NAHRKHALAJI et al., 2018).

#### **4.1.1 Gestão estratégica nas OSCs**

As OSCs são altamente dependentes de seu ambiente externo e vulneráveis a alterações financeiras, mudanças tecnológicas drásticas e pressões de partes interessadas (BRYSON, 2011; FROELICH, 1999).

A gestão estratégica foi uma resposta à necessidade de recursos, com pouca preocupação com as preferências e demanda dos clientes, e os resultados dos esforços estratégicos, que, em geral, dependem das estruturas, lideranças e redes de uma determinada organização da sociedade civil (STONE; BIGELOW; CRITTENDEN, 1999).

De 1977 até 1997, Stone, Bigelow e Crittenden (1999) estudaram as OSCs, período em que essas organizações foram atingidas por desafios ambientais e operacionais sem precedentes, como as crises econômicas do início dos anos 2000 e 2008, avanços revolucionários em recursos tecnológicos e digitais, mudanças nas relações demográficas, sociais e econômicas.

Os governos, que são uma das principais fontes de financiamento para muitas OSCs, reduziram de forma contínua os subsídios e contribuições a elas destinados (ALEXANDER, 2000; PAPADIMITRIOU, 2007). Tal cenário impulsionou a competição por fontes de recursos entre as OSCs que, usualmente, não estavam acostumadas a concorrerem entre si (BASINGER; PETERSON, 2008; HACKLER; SAXTON, 2007; SHEA; HAMILTON, 2015).

O processo de digitalização e a necessidade de coletar e analisar dados trouxeram ainda mais pressão para que as OSCs melhorassem seus processos de transparência, responsabilidade e eficácia organizacional (CHADWICK-COULE, 2011; GOLENSKY; MULDER, 2006). Essas condições externas alteraram a forma como as OSCs operam e agregam valor social e, além disso, influenciam a maneira que utilizam o gerenciamento estratégico para seguirem em um ambiente em constante mudança.

No âmbito nacional e internacional, a realidade das OSCs aponta para um cenário com muitas fragilidades. Geralmente, elas não possuem as competências gerenciais específicas para captação de recursos e seu desenvolvimento institucional (ARMANI, 2008; BISH; BECKER, 2016). Grande parte não atende aos requisitos exigidos e não apresentam boa gestão, mesmo que um grupo influente das OSCs, algumas ligadas a fundações e grupos empresariais, consigam destaque na utilização de instrumentos de excelência gerencial (COSTA, 2019). De toda forma, o investimento social privado no Brasil concentra recursos em projetos próprios, alinhados às estratégias corporativas e, muitas vezes, alheios a outras pautas das organizações brasileiras (MENDONÇA; ALVES; NOGUEIRA, 2013; PAGOTTO et al., 2016).

Desde o início dos anos 2000, a perspectiva financeira das OSCs vem sofrendo uma redução de recursos de cooperação internacional destinados às OSCs brasileiras (COSTA, 2019). Além disso, o avanço de governos em vários níveis, com discursos hostis às OSCs, eleitos em 2018, compromete a continuidade de programas de financiamento governamental. Para tais instituições, o processo de restrições do financiamento, acompanhado de desconfiança sobre a seriedade de suas atividades, estende-se por quase dez anos, desde o início do século XXI (MENDONÇA; ALVES; NOGUEIRA, 2016).

Com base no exposto, torna-se fundamental planejar de forma estratégica meios para viabilizar a sustentabilidade das organizações, recuperar credibilidade e estabelecer novos arranjos em uma perspectiva de curto e médio prazo.

#### 4.2 A Visão Baseada em Recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR) incorpora maneiras tradicionais da estratégia sobre as competências únicas e as capacidades distintas de uma empresa ou setor. Porém, não se restringe a isso. A alocação, a exploração e a combinação dos recursos alcançam um patamar decisivo para a competição em mercados permeados pela incerteza e pressões de toda ordem. Um único recurso pode ser utilizado ou pode prestar um número muito grande de serviços, a depender da maneira como é empregado (PENROSE, 1959).

A VBR foi concebida a partir dos trabalhos de Penrose (1959) e Schumpeter (1934), que questionavam como empresas atuantes em um mesmo setor, pertencentes a um mesmo ambiente, com as mesmas condições, poderiam atingir performances diferentes. Posteriormente, diversos autores foram responsáveis pelo refinamento da ideia, como Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991) e Grant (1991). A unidade fundamental de análise da VBR é constituída pelos recursos e capacidades controlados pela empresa, que incluem todos os atributos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, que a capacitem a definir e implementar estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2004).

A VBR entende as empresas como um grupo diversificado de capacidades e ativos físicos e intangíveis, não havendo duas empresas iguais, porque estas não possuem as mesmas experiências, não adquirem o mesmo ativo e as mesmas habilidades ou constroem culturas organizacionais idênticas (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Para Barney (1991), os recursos de uma empresa são representados por todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos, possuídos e controlados por ela e que permitem agregar valor a seus produtos e serviços. O autor cita três categorias principais de recursos: os físicos, os humanos e os organizacionais. Grant (1991) inclui ainda os recursos tecnológicos, financeiros e reputacionais.

Não é possível afirmar que esta é uma realidade de todas as organizações, mas existe um certo consenso na literatura de que os recursos intangíveis (humanos e organizacionais) são os pontos mais importantes na composição da vantagem competitiva em relação aos recursos tangíveis - físicos e financeiros (ALVES; TIERGARTEN; ARAÚJO, 2008; CARTER; CARTER, 2009), especialmente por serem mais difíceis de imitar e substituir (HITT; XU; CARNES, 2016).

A vantagem competitiva sustentável (VCS) deriva de recursos e capacidades da empresa para controlar os recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis, identificados como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis (BARNEY, 2002), reunindo condições que garantem e sustentam a empresa na tarefa de reter os recursos que são específicos a ela ou aqueles que não são facilmente transferíveis (KRETZER; MENEZES, 2006).

Nem todos os recursos da organização são necessariamente estratégicos; a condição estratégica é atingida quando os recursos passam a ser portadores de diferenciais qualitativos positivos em relação ao uso dos concorrentes (BLUME, 2008). A condição estratégica é atingida quando os recursos, aparentemente comuns, são arranjados e organizados pelas competências e capacidades desenvolvidas pelos gestores da organização, transformando-os em ativos específicos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Essa capacidade de manter o recurso faz com que algumas organizações desempenhem suas ações de maneira mais eficaz em comparação a seus potenciais competidores.

Essa abordagem trouxe uma proposta de olhar para dentro das organizações e verificar suas vantagens competitivas a partir dos aspectos, que são fundamentalmente endógenos, mas

também podem ser observados por meio da interação da OSC com o ambiente, em elementos como a reputação e o relacionamento. O que importa é que os recursos sejam atributos de domínio e, preferencialmente, privilégio de determinada organização (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984). Os gestores, muitas vezes, falham em reconhecer o conjunto dos recursos como ponto central da competitividade das empresas. Em virtude disso, observa-se que uma atenção indevida é dada à proteção dos ativos para que não sejam imitados (DIERICKX; COOL, 1989).

Para a VBR, os recursos são a base que permitem a diferenciação entre a organização e a vantagem de algumas sobre outras em termos de desempenho e crescimento, tendo como base a heterogeneidade organizacional. Tentar entender por que algumas organizações tiveram melhor desempenho durante o período da pandemia provocado pela Covid-19 pode auxiliar diversas OSCs a compreenderem como utilizar de forma mais eficiente seus recursos e viabilizarem sua sustentabilidade em um setor onde a busca por recursos financeiros é complexa.

#### **4.2.1 Identificação dos recursos**

A percepção dos recursos disponíveis nem sempre é clara e, como a diferenciação deles não é uma prática comum no setor social, buscamos identificar na literatura uma relação de recursos que possam servir de parâmetro para as diferentes organizações. Neste sentido, foi realizada uma revisão qualitativa da literatura para relacionar os principais pontos destacados pelos autores.

Foram feitas buscas com as seguintes palavras e termos de referência: *resource-based view*, *RBV*, *resource based theory* ou *resource based*, *Non-Profit Organization* e *NGO*, assim como *Capabilities*, *dynamic capabilities*; *competences*; *skills*; *Competitive advantage*, *Management strategy*, *Knowledge management*, *Learning organizations* e *Resource management*. As bases de dados utilizadas foram: Google Scholar, Crossref Web of Science, Scopus, Elsevier e Scielo.br, e incluiu também teses encontradas nas bases de dados de universidades brasileiras com os termos em português.

Grande parte da criação de valor do setor sem fins lucrativos é alcançada por meio de insumos, produtos, resultados e impactos intangíveis. Resultados e impactos não físicos incluem bem-estar, saúde, vitalidade cultural e advocacia (SCOTT, 2011).

A partir dessa busca, foram analisados os trabalhos que trouxeram contribuições na indicação de recursos essenciais ao desempenho das organizações sociais. Contudo, a maioria dos resultados encontrados não abordava a construção de estratégias ou apontava caminhos para a sustentabilidade das organizações sociais. Foram encontradas pesquisas que apontavam a necessidade de diversificação de recursos financeiros, gestão de projetos ou a busca de mercados emergentes de impacto social. Com isso, adaptamos, por analogia, as nomenclaturas de recursos identificados de forma a combinar com os recursos propostos por Barney (1991) e Grant (1991), quais sejam: recursos físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais.

**Quadro 1** – Recursos estratégicos identificados em pesquisas que utilizam a VBR

Recursos	Descrição dos recursos estratégicos
Físicos	Equipamentos, Tamanho e Localização
Humanos	Treinamento, Competência, Conhecimento tácito, Empreendedorismo, Envolvimento gerencial, Capital social e Incentivos
Organizacional	Gestão, Tecnologias da Informação e Comunicação, Marketing, Qualidade, Processos e rotinas, Flexibilidade e Resiliência, Interação com o meio, Cultura Organizacional, Planejamento e Conhecimento Explícito
Tecnológico	Sistema de controle, Patentes ou tecnologias, Inovação e Investimento em Tecnologia
Financeiro	Capital, Orçamento e Fontes de Recursos
Reputacional	Marca, Relacionamento com o público prioritário e Imagem e reputação

Fonte: Elaborado pelo autor.

O entendimento dos recursos disponíveis ou os recursos desejados é fundamental para que a organização construa sua estratégia de diferencial de mercado, potencializando sua sustentabilidade. Os recursos físicos, geralmente ligados ao que é tangível, patrimônio na organização que impacta diretamente na atividade fim. Estamos falando de salas, espaço para atividades, mesas, cadeiras, computadores, veículos etc. Os humanos são as pessoas que fazem parte da organização, tudo aquilo que as pessoas trazem consigo de formação, vivência em outros espaços, experiências profissionais, acúmulos de vivências, pessoas que constroem a atuação profissional do indivíduo e como a instituição absorve como contribuição esses saberes. Os treinamentos, espaços de convivência, perspectiva de cargos e salários, planejamento, integração entre as atividades, possibilidades de contribuição. Quando sistematizados essas contribuições das pessoas, eles se transformam em recursos organizacionais, que são os conhecimentos da instituição, a cultura da organização, os manuais, as metodologias de trabalho, os processos de desenvolvimento de atividades, instrumentos de gestão, o clima organizacional, a forma como as atividades são relacionadas e o acúmulo de contribuições que a experiência trouxe ao longo do tempo de sua existência. Os recursos tecnológicos são os sistemas de controle, registros de tecnologias e metodologias, os equipamentos tecnológicos disponíveis para a operacionalização, instrumentos de automação para agilidade de execução das atividades e a capacidade de estar atualizada com os requisitos atuais de envio de documentos, informações e formalizações. O recurso financeiro é o acúmulo de capital disponível para a organização realizar suas atividades e as fontes de recursos acessadas; quanto maior for a diversificação, maior será a independência da instituição, e quanto menores forem as fontes, maior será a dependência. Os recursos reputacionais estão atrelados à percepção de valor que a sociedade dedica para a instituição. A relação com comunidade, a credibilidade e a qualidade de atuação são pontos críticos. As redes de relacionamento e a percepção de valor pelo trabalho realizado.

A combinação destes recursos e a forma como estão interagindo é que fazem o diferencial de cada organização. Não existem duas organizações que tenham as mesmas capacidades e recursos disponíveis. A combinação dos recursos tangíveis com os recursos intangíveis que diferenciam uma organização da outra, mesmo em setores similares (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

### **4.3 Capacidade dinâmica**

A vantagem competitiva só é possível pela gestão dos recursos da organização e não pelas capacidades. As atribuições das capacidades dinâmicas consistem em criar mudanças no mercado e reagir às mudanças externas, como destacam os autores Eisenhardt e Martin (2000).

As capacidades dinâmicas representam as estratégias da instituição em inovar, de forma mais rápida ou melhorada, o que as outras instituições fazem (COLLIS, 1994). Em um entendimento mais ampliado sobre as capacidades dinâmicas, é possível atribuir a elas as habilidades da organização em renovar suas competências-chave, ao mesmo tempo que ocorrem mudanças no ambiente no qual a organização está inserida (ANDREEVA; CHAIKA, 2006). Conforme Helfat et al. (2007), a capacidade dinâmica é a capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.

Com base nos entendimentos apresentados, a capacidade dinâmica apresenta três funções: i) identificação de necessidades ou oportunidades de mudança; ii) formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades; e iii) desenvolvimento de cursos de ação. Vale destacar que os autores pontuam que não necessariamente todas as capacidades dinâmicas servem às três funções. Cada uma é destinada para propósitos diferentes. Helfat et al. (2007) abordam também que as capacidades dinâmicas viabilizam duas funções importantes com relação à base de recursos de uma organização: (a) busca, seleção e criação de recursos; e (b) implantação dos recursos.

As várias definições de capacidade dinâmica corroboram o que Helfat et al. (2007) afirmam: as capacidades dinâmicas se apresentam de diferentes formas. Algumas capacidades dinâmicas permitem que a organização entre numa nova atividade e estenda sua base de possibilidades, enquanto outras ajudam a organização a criar projetos e processos de implementação. Ainda, existem capacidades dinâmicas relacionadas à capacidade dos gestores em tornar a instituição mais sustentável e fazê-la crescer de forma consistente.

Dosi, Faillo e Marengo (2008) defendem que a capacidade gerencial de descobrir e inventar, assim como as ferramentas de diagnóstico, são centrais para a identificação das capacidades dinâmicas. Teece (2007) enfatiza as heurísticas gerenciais, partindo da definição inicial de capacidade dinâmica proposta em Teece, Pisano e Shuen (1997), baseada na habilidade da organização em integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para lidar com ambientes em rápida transformação. Desse modo, o autor propõe que existem três capacidades de sustentação das capacidades dinâmicas: i) capacidade de sentir o contexto do ambiente; ii) capacidade de aproveitar oportunidades; e iii) capacidade de gerenciar ameaças e transformações.

Segundo Winter (2003), as capacidades organizacionais são capacidades de nível zero e as capacidades dinâmicas são de nível superior. Uma organização que atua apenas com suas capacidades operacionais não cria mudanças, permanecendo como uma organização que sobrevive desenvolvendo o mesmo produto ou serviço para a mesma população de clientes, sem realizar alterações em suas rotinas. As organizações que estabelecem esse padrão, em geral, não evoluem e não conseguem apresentar um diferencial que confira vantagem competitiva. À medida que consegue mudar seus procedimentos, criar processos, novos produtos, novos serviços e, consequentemente, ampliar a escala ou a base de clientes, a organização vai aumentando e desenvolvendo suas capacidades dinâmicas. A criação ou estímulo desse conjunto de capacidades dinâmicas é o que pode permitir que a organização mantenha um desempenho superior no longo prazo.

Wang e Ahmed (2007) apresentam quatro níveis de capacidades, constituídos pelos recursos e capacidades que fundamentam a existência da organização.

**Quadro 2 – Níveis hierárquicos de utilização dos recursos e competências segundo Wang e Ahmed (2007)**

<b>Níveis hierárquicos que fundamentam a existência da organização</b>	
Nível 0	Recursos e capacidades. Recursos disponíveis e identificados, porém não necessariamente relacionados por meio de processos específicos.
Nível 1	Capacidades comuns, relativas à produção de produtos e execução de serviços, por meio da combinação de recursos e capacidades.
Nível 2	Capacidades-chave, referem-se ao conjunto de recursos e capacidades que resultam em vantagem competitiva no curto prazo, isto é, num dado momento do tempo.
Nível 3	Capacidades dinâmicas: recursos dinâmicos são um conjunto de processos específicos e identificáveis como desenvolvimento de produtos e tomada de decisão estratégica (EINSENHARDT; MARTIN, 2000).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Wang e Ahmed (2007).

Mesmo que os recursos sejam valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, estabelecendo elementos de vantagem competitiva em mercados dinâmicos, essa vantagem não irá se manter por um longo tempo. Não é incomum que as capacidades-chave de uma organização se tornem obsoletas. Mas, se a organização tem a capacidade de estimular a renovação, reconfigurar e recriar seus recursos, suas capacidades comuns e suas capacidades-chave de maneira a direcionar suas mudanças ambientais, então, essa capacidade é uma capacidade dinâmica.

De forma geral, percebe-se que as definições de capacidade dinâmica envolvem dedicação para viabilizar mudanças e inovação, um investimento relacionado à busca, criação, integração, renovação, recriação ou reconfiguração, seleção e implantação de recursos (HELFAT et al., 2007), habilidades e competências (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) ou capacidades (WANG; AHMED, 2007). Tal investimento, que parte da identificação de necessidades ou oportunidades de mudança e geração de ideias, resulta no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos superiores em relação aos concorrentes, chegando até à introdução de rupturas de maneira a estabelecer dinamismo no mercado (HELFAT et al., 2009; MCKELVIE; DAVIDSON, 2009). São respostas e cursos de ação que permitem que a organização entre num novo negócio, estenda sua base de negócios, seja mais lucrativa e cresça de forma consistente (HELFAT et al., 2007).

Em linhas gerais, é possível identificar nas várias definições de capacidades dinâmicas aqui apresentadas três elementos componentes: (a) conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); (b) rotinas e processos; e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Nos últimos anos, houve um aumento significativo na visibilidade do trabalho das OSCs. No cenário nacional, essas organizações tiveram um protagonismo e visibilidade muito grandes durante as medidas de isolamento provocadas pela pandemia da Covid-19, atuando em lugares que exigiam uma velocidade e logística que o Estado não conseguiu naquele momento.

Como descrito anteriormente, as OSCs são, em sua maioria, organizações locais ou de base comunitária, abrigos e creches com inúmeros desafios de gestão (LOPEZ, 2018), mesmo

sendo capazes de realizar suas atividades e traduzir em ações seus planos ambiciosos de realização dos objetivos institucionais.

No entanto, ainda é um desafio articular suas atividades práticas e alcançar a conformidade entre necessidades, resultados dos projetos e competência com sua capacidade de aceitar erros, aprender com as pessoas e construir novos conhecimentos e capacidades institucionais através da ação. Entretanto, de acordo com Helfat et al. (2003), a aplicação das capacidades dinâmicas deve ser feita de forma intencional e as percepções gerenciais dos líderes organizacionais sobre a necessidade de mudança são importantes gatilhos para o desempenho das capacidades dinâmicas.

## 5 METODOLOGIA

Perante o objetivo geral de realizar estudo acerca da vantagem competitiva sustentável na elaboração e implementação da captação de recursos por parte das OSCs no Brasil sob a ótica da VBR e competências dinâmicas, no contexto da pandemia da Covid-19 entre os anos de 2020 e 2021, a pesquisa é caracterizada como descritiva. Segundo Andrade (2003, p. 124), “[...] neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.” Dessa forma, são descritas as práticas estratégicas adotadas pelas organizações, identificando a presença e a aplicação dos recursos disponíveis e as competências desenvolvidas por cada uma delas.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa. Conforme Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa qualitativa é caracterizada por se pautar nos aspectos e objetivos do tema, com o intuito de descobrir, interpretar e analisar os dados apurados na investigação.

Em relação ao procedimento técnico, a pesquisa é classificada como estudo de caso. Segundo Yin (2005), este método é utilizado para investigações que pretendem compreender uma situação, mas sem alterá-la, apenas analisando suas características.

Assim, para obter as informações desejadas, foi aplicada entrevista de roteiro semiestruturado, com 41 perguntas relacionadas aos recursos tangíveis e intangíveis, organizacionais, tecnológicos e financeiros, a fim de identificar e analisar as competências das organizações e estratégias para utilização destes recursos para a sustentabilidade da organização. As entrevistas tiveram entre 45 minutos e 1 hora de duração.

As perguntas foram realizadas com três Presidentes/Fundadores das melhores OSCs de 2021, de acordo com os critérios da revista NGO Advisor:

- i. Vera Cordeiro, formada em Medicina, de 1978 a 1998, trabalhou no Hospital da Lagoa, Rio de Janeiro, criando em 1979 o Departamento de Psicossomática. Em 1991, fundou o Instituto Dara e é presidente do conselho de administração.
- ii. Vandré Brilhante, fundador e diretor-presidente do CIEDS, graduado em economia Foi coordenador dos programas de desenvolvimento econômico local, coordenador de ações de disseminação de metodologias participativas, moderador de grupos em planejamentos estratégicos, programas de governo, etc.
- iii. Pedro Werneck presidente do Instituto da Criança, foi empresário, sócio-diretor de empresas em diferentes negócios nos segmentos de comércio, financeiro, turismo e educação no Rio de Janeiro. Em 1994, começou a realizar atividades de cunho social, iniciando as primeiras ações da instituição.

Em complemento à entrevista, foi realizada a análise documental, referenciada em documentos disponíveis nos sites e documentos públicos disponibilizados em diferentes plataformas e redes sociais, bem como uma pesquisa bibliográfica, para analisar as informações necessárias acerca do tema, buscando maior embasamento na relação entre VBR e capacidade dinâmica. Durante as entrevistas, foi possível ter acesso a alguns instrumentos de gestão, modelos de relatórios internos, apresentações institucionais e indicadores de resultados, também vale destacar que em duas das três organizações estudadas existe uma relação precedente com o pesquisador que já trabalhou durante 7 anos atuando com projetos sociais no CIEDS, participando de diversas ações descritas pelo fundador Vandré Brilhante e está

trabalhando há 2 anos no Instituto Dara, constatando na prática as afirmações da Presidente do Conselho, Vera Cordeiro.

Lapassade (2001) aponta que a observação com participação ativa, nos coloca com “um pé dentro e outro fora” da pesquisa, mas é adotada por grande número de investigadores, pois permite ter uma vivência em diferentes ações. Bogdan e Taylor (1975) definiram observação participante como uma investigação caracterizada por interações sociais intensas, entre investigador e sujeitos, no meio destes, sendo um procedimento durante o qual os dados são recolhidos de forma sistematizada. Neste contexto, foi possível entender e compreender muitas informações pela ampla vivência e relacionamento de confiança estabelecido com as duas instituições, que em alguma medida legitimaram o acesso ao Instituto da Criança.

Para analisar os dados, utilizou-se o método denominado análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), este método comprehende um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter indicadores qualitativos e/ou quantitativos que permitam a inferência de conhecimentos relativos às variáveis destas mensagens, através de objetivos de descrição do conteúdo e de procedimentos sistemáticos.

Os recursos e competências de cada organização foram analisados com base na entrevista semiestruturada para a coleta de dados ocorrida na sede de cada uma, realizada no segundo semestre de 2022 e início de 2023, entre os meses de setembro de 2022 e março de 2023.

Seguindo os conceitos apresentados na literatura sobre a VBR, descrita anteriormente pelos autores Schumpeter (1934), Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), Grant (1991), Collis e Montgomery (1995), Barney e Hesterly (2004), Alves, Tiergarten e Araújo (2008), Carter e Carter (2009), Hitt, Xu, e Carnes (2016), identificamos seis tipos de recursos, sendo eles: físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos, financeiros e reputacionais. Para adequar a realidade das OSCs, algumas nomenclaturas das tipologias de recursos foram adaptadas, a fim de possibilitar seu reconhecimento pelas instituições entrevistadas.

As perguntas foram estruturadas em seis grandes blocos e tiveram como base a relação dos recursos identificados na literatura sobre a VBR identificada: (1) Recursos Físicos, com sete perguntas; (2) Recursos Humanos, com oito perguntas; (3) Organizacional, com dez perguntas; (4) Tecnológico, com cinco perguntas; (5) Financeiro, com cinco perguntas; e (6) Reputacional, com seis perguntas.

Para cada bloco, foram utilizados os critérios descritos no Quadro 3.

**Quadro 3** – Recursos estratégicos identificados em pesquisas que utilizam a VBR (continua)

Tipo de recurso	Critérios para análise
<b>Recursos Físicos</b>	<p>Os recursos tangíveis, recursos físicos de uma instituição, tais como instalações e equipamentos, são caracterizados pela capacidade fixa. Portanto, caso o excesso de capacidade física motive a diversificação, este fator pode estar estreitamente relacionado com a capacidade de utilização dos recursos, configurando a inflexibilidade (CHATTERJEE; WERNERFELT, 1991).</p> <p>Interação no uso dos recursos físicos, pois os recursos estão relacionados com atividades e influenciam no resultado. Condições naturais, relacionamento com o território ou causa de atuação. O quanto a localização contribui para a possibilidade de expansão e fácil acesso a suprimentos e centros urbanos.</p> <p>Esta visão sobre a utilização dos recursos também pode estar atrelada à manutenção ou desenvolvimento de capacidades.</p> <p>Neste sentido, as perguntas buscam identificar evidências sobre a sede, localização, maquinário e equipamentos, tipos de espaços laborais, limpeza e como esses pontos são geridos pela instituição.</p>

**Quadro 3.** Continuação

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Critérios para análise</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<p>Os recursos humanos, como recursos intangíveis, são considerados recursos importantes, pois a soma de conhecimentos tácitos de cada indivíduo contribui para os resultados da instituição. Incluem treinamento, experiências, julgamento, inteligência, relacionamento e insights dos gerentes e trabalhadores.</p> <p>Compreender o investimento educacional e experiência de trabalho no social pode aumentar a geração de novas ideias e, assim, fortalecer o desempenho da instituição. A base de conhecimento e formação continuada que é proporcionada promove o conhecimento diferenciado. A capacidade de identificação do capital social e níveis de interação entre colaboradores. Capacidade da instituição em reconhecer e antecipar mudanças, percepção do conhecimento tácito.</p> <p>Perceber a diversidade de saberes, o quanto a equipe é interdisciplinar, constrói ou fomenta habilidades pessoais do corpo técnico e gerencial, estimulando a criatividade e iniciativa, capacidade empreendedora e proativa.</p> <p>As perguntas neste campo investigam as estratégias de utilização destes recursos, identificando gestores, processos, critérios, ambientes, identificação de competências únicas, retenção de conhecimentos, rotatividade da equipe e valores compartilhados.</p>
<b>Recursos Organizacionais</b>	<p>O objetivo das perguntas dos recursos organizacionais é buscar fatos e documentos que identifiquem as relações informais entre a organização e seu meio, a capacidade de construir uma rede com alianças estratégicas, proporcionar sinergia entre os profissionais técnicos e o público atendido pela instituição, diferenciação de mercado, acesso e influência em políticas públicas.</p> <p>Perceber a capacidade institucional de produzir conhecimento e inovação, contato com universidades e instituições locais. Ela possui visão holística? É importante também perceber a capacidade de atualização e mudança, distinguir as tendências externas e internas. Como se comportam em espaços estratégicos para a instituição? Estão alinhados com a missão, visão e expectativas futuras?</p> <p>Neste bloco de perguntas, é importante perceber se os recursos organizacionais possuem algum sistema de controle e coordenação, entender o processo de monitoramento técnico e econômico. Uma questão relevante neste momento é perceber a comunicação (fluxo de informação, estrutura formal e informal) e planejamento. Conhecimento da empresa por parte dos colaboradores (informações como política, missão, objetivos, etc.).</p> <p>Com base nestas informações, pretende-se compreender a cultura organizacional - como a organização utiliza os mecanismos de análise e avaliação de desempenho, além da capacidade de integrar com os aspectos técnicos (produtividade e afins) e econômicos (medidas de desempenho e sustentabilidade).</p>
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<p>As perguntas relacionadas à tecnologia buscam conhecer a relação entre as práticas e tecnologias desenvolvidas, investimento em tecnologias de sistemas para aumentar a eficiência da atividade fim. Tipos de equipamentos e se estão atualizados. A procura continuada em tecnologia ou aprimoramento incremental do sistema, gestão com foco na qualidade. Capacidade da instituição em identificar inovação e estabelecer processos flexíveis.</p> <p>Estes pontos também ajudam no entendimento da gestão de capacidades de análise do cenário, riscos e oportunidades.</p>

**Quadro 3.** Continuação

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Critérios para análise</b>
<b>Recursos Organizacionais</b>	<p>O objetivo das perguntas dos recursos organizacionais é buscar fatos e documentos que identifiquem as relações informais entre a organização e seu meio, a capacidade de construir uma rede com alianças estratégicas, proporcionar sinergia entre os profissionais técnicos e o público atendido pela instituição, diferenciação de mercado, acesso e influência em políticas públicas.</p> <p>Perceber a capacidade institucional de produzir conhecimento e inovação, contato com universidades e instituições locais. Ela possui visão holística? É importante também perceber a capacidade de atualização e mudança, distinguir as tendências externas e internas. Como se comportam em espaços estratégicos para a instituição? Estão alinhados com a missão, visão e expectativas futuras?</p> <p>Neste bloco de perguntas, é importante perceber se os recursos organizacionais possuem algum sistema de controle e coordenação, entender o processo de monitoramento técnico e econômico. Uma questão relevante neste momento é perceber a comunicação (fluxo de informação, estrutura formal e informal) e planejamento. Conhecimento da empresa por parte dos colaboradores (informações como política, missão, objetivos, etc.).</p> <p>Com base nestas informações, pretende-se compreender a cultura organizacional - como a organização utiliza os mecanismos de análise e avaliação de desempenho, além da capacidade de integrar com os aspectos técnicos (produtividade e afins) e econômicos (medidas de desempenho e sustentabilidade).</p>
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<p>As perguntas relacionadas à tecnologia buscam conhecer a relação entre as práticas e tecnologias desenvolvidas, investimento em tecnologias de sistemas para aumentar a eficiência da atividade fim. Tipos de equipamentos e se estão atualizados. A procura continuada em tecnologia ou aprimoramento incremental do sistema, gestão com foco na qualidade. Capacidade da instituição em identificar inovação e estabelecer processos flexíveis.</p> <p>Estes pontos também ajudam no entendimento da gestão de capacidades de análise do cenário, riscos e oportunidades.</p>
<b>Recursos Financeiros</b>	<p>A gestão dos recursos financeiros é um ponto de constante atenção. Compreende a gestão, criação de fundos de reserva e capacidade de investimento. Inclui a transparência nas contas, relatar a utilização dos recursos, além da diversificação das fontes e dependência de parceiros. As respostas e posicionamento refletirão sobre a capacidade financeira e o impacto significativo sobre o desempenho de longo prazo das instituições.</p>
<b>Recursos Reputacionais</b>	<p>As perguntas sobre os recursos reputacionais visam identificar a percepção institucional da sua boa ou má imagem junto aos stakeholders, como a instituição se posiciona em relação à transparência e lida com as questões sociais e ambientais. Busca também compreender a forma de organização de relacionamento e ampliação das redes de contato.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante destacar que este estudo não pretende fazer uma análise crítica da execução das organizações estudadas, mas compreender a partir das três instituições de referência boas práticas que possam ser aproveitadas por outras OSCs. Além disso, não pretendemos esgotar os modelos de gestão de recursos e capacidades em organizações sociais. Este estudo tem como princípio contribuir com a pesquisa de boas práticas para a gestão de recursos e capacidades em organizações sociais.

## **6 ESTUDOS DE CASO**

Neste capítulo, serão apresentadas as três organizações sociais selecionadas por se destacarem entre as melhores no ano de 2021, segundo o ranking internacional NGO Advisor. Foram realizadas entrevistas com os fundadores e principais líderes de cada instituição. A entrevista do Instituto Dara foi realizada remotamente e a entrevista das outras duas instituições ocorreu presencialmente. As três instituições possuem sede no Rio de Janeiro e os entrevistados concordaram em revelar seus nomes e referências.

Cada instituição possui seu diferencial e gerencia seus diferentes recursos de maneira específica, sendo capazes de desenvolver competências ao longo do tempo. O Instituto Dara possui um trabalho voltado para a unidade familiar, com impacto na vida de cada componente. O CIEDS desenvolve um olhar para o território, com capacidade de implementação rápida em todo o território nacional. O Instituto da Criança busca fomentar o investimento social por meio de consultorias em Responsabilidade Social Corporativa e faz uma mediação dos recursos para outras instituições.

### **6.1 Instituto Dara**

O Instituto Dara foi fundado em 1991 com o nome original Associação Saúde Criança Renascer. É uma organização da sociedade civil que atua para promover a saúde e o desenvolvimento humano por meio da implementação e disseminação de uma abordagem integrada de combate à pobreza. Foi fundado pela médica Vera Cordeiro, no Rio de Janeiro, Brasil, enquanto atuava no Hospital da Lagoa, momento em que percebeu que as crianças entravam em um ciclo de internação, reinternação, pobreza e morte. Com o apoio de voluntários, desenvolveu uma metodologia intersetorial para intervir nas áreas da saúde, educação, moradia, renda e cidadania. Por meio de consultorias, transferências de metodologia e publicação de pesquisas, a metodologia beneficiou mais de 1 milhão de pessoas em todo o mundo.

Atualmente, a sede da instituição é um casarão antigo no bairro de Botafogo, com instalações restauradas, equipamentos de trabalho, salas de qualificação profissional equipadas, um carro e equipamentos necessários para desenvolver as atividades. São 47 funcionários contratados e aproximadamente 100 voluntários ativos.

#### **6.1.1 Recursos físicos do Instituto Dara**

Ao longo dos anos, o Instituto Dara foi consolidando a sua estrutura de trabalho. Nos primeiros anos, as atividades eram realizadas no estábulo do Parque Lage, no bairro do Jardim Botânico, Rio de Janeiro, sem o apoio de computadores. O trabalho era realizado em papel, organizado em caixas coloridas e com fácil identificação. Mesmo em condições precárias, com goteiras e falta de estrutura adequada, sempre foram priorizados a organização, limpeza e um bom fluxo das pessoas, de forma que os voluntários, trabalhadores, estagiários e famílias pudessem se sentir confortáveis naquele espaço.

Durante a entrevista realizada, a fundadora do Instituto Dara, Vera Cordeiro, relatou:

O que eu sei dessa correlação clara (sede e captação de recursos)!? Eu me coloco na posição do patrocinador, e vejo que não é simplesmente uma questão de estética, de beleza, uma questão de seriedade e comprometimento das pessoas com a causa que fica explicitado na organização da sede para o patrocinador. Quando ele vê algo que não é organizado, eles sabem que os recursos limitados não vão diretamente para a

causa. E que a organização irá agir da mesma forma desorganizada com os recursos que ele doar. (VERA CORDEIRO).

Segundo Vera Cordeiro, a utilização dos espaços disponíveis para a implementação do trabalho é fundamental para alcançar os resultados esperados e atingir o impacto pretendido. Conhecer os instrumentos, incluindo o espaço da instituição, permite a adaptação com finalidades de atender uma demanda específica, que pode ser uma questão de privacidade ou até mesmo o silêncio. As organizações sociais possuem uma linguagem que pode gerar dúvidas em pessoas que não estão acostumadas. De fato, muitas pessoas não conseguem distinguir um espaço privado ou público. Por isso, a identificação da instituição permite uma melhor relação das equipes, públicos assistidos e patrocinadores, passando maior confiança. Além do acesso aos recursos físicos disponibilizados pela instituição, também é necessário ter a capacidade de utilização destes recursos, de forma a viabilizar alcançar os objetivos institucionais. No caso do Instituto Dara, consiste no diagnóstico da vulnerabilidade e elaboração de um plano de ação para superá-la, os quais exigem uma escuta ativa, confiança e registro. Neste sentido, a instituição viabiliza uma sede ambientada, com identificação clara, computadores e equipamentos necessários para todos os profissionais, contratados ou voluntários na instituição.

A identificação de como que a família navega na organização é algo muito produtivo em relação ao impacto na família... Eu sou uma família oriunda da Rocinha. Eu chego no Dara, eu vejo um curso de culinária, além da explicação da assistente social de como é o curso, estou vendo o que meu amigo está fazendo. Eu estou conectada com a clareza da instituição. (VERA CORDEIRO).

Vera Cordeiro também mencionou sobre a competência de perceber a melhor utilização dos recursos físicos, em especial os espaços físicos proporcionados pela sede, como estratégia de atingir os resultados esperados:

A psicologia tem um espaço onde as famílias contam tudo da própria vida, elas têm um espaço silencioso. Um espaço que as pessoas não invadam é fundamental, porque isso é qualidade no atendimento à família. Não é possível se fazer um atendimento psicológico bem feito em um espaço onde todo mundo ouve. Hoje nossa sede tem algo diferente do que onde ficamos por vinte anos... era um espaço muito menor, as pessoas ouviam um ao outro. Às vezes, ela quer falar uma coisa privada para cardiologista, eu acho que cabe ao profissional se levantar da cadeira e andar pelo espaço. O Dara tem um espaço enorme, que é muito bom! (VERA CORDEIRO).

Percebe-se que a organização desenvolveu a capacidade de utilizar ao máximo os recursos físicos disponíveis para extrair seu melhor proveito. Os recursos devem servir para o propósito da organização e não ser um ponto de luxo. Mesmo com recursos escassos, foi possível ganhar inúmeros prêmios e reconhecimentos de outras instituições do setor. Ao longo dos anos, o Instituto Dara investiu em melhorar os recursos físicos, como a estrutura da sede, equipamentos e logística, para facilitar a relação com os beneficiários, doadores, voluntários e funcionários, o que representa um diferencial na questão estrutural do seu trabalho.

A utilização dos recursos físicos atende ao esperado e comprehende salas, varandas, computadores e equipamentos. Não houve nenhum relato ou identificação de evidências que demonstrasse uma capacidade dinâmica desenvolvida ou em desenvolvimento. A instituição utiliza como uma capacidade e recurso-chave na implementação de suas atividades, preservando e atualizando dentro do esperado.

O investimento em equipamentos foi fundamental para o desenvolvimento das atividades remotas provocadas pelo isolamento social em decorrência da Covid-19.

### **6.1.2 Recursos humanos do Instituto Dara**

Durante muitos anos, o Instituto Dara contou somente com o apoio de voluntários e, aos poucos, trouxe para o corpo técnico funcionários contratados. O investimento em uma governança forte para aproveitar a criatividade do Plano de Ação Familiar, a governança e o voluntariado representaram, por muito tempo, um diferencial da instituição.

Os voluntários geralmente falam uma frase que, em geral, as pessoas gostam. O voluntário é um auditor, uma organização que não é transparente, não coloca um voluntário! Ele vai sair falando mal da organização. Então tem que ser muito transparente! Tem que confiar muito nela mesma para abrir para voluntário, porque voluntário não tem emprego a perder. Eu recomendo muito voluntário, primeira coisa. A segunda coisa, nós, durante muito tempo, não tínhamos dinheiro para pagar e sempre perguntam se o voluntário não é um competidor para a pessoa que vai ganhar o salário. Não! É o contrário! O voluntário faz um trabalho que acaba gerando recursos, o trabalho aparece e é reconhecido, para você ter dinheiro para pagar funcionários. Nós saímos do zero com a rifa de um lençol e os voluntários trabalharam sozinhos durante muito tempo, geramos recursos para fazer uma palestra e conseguir que o BNDES apoiasse e aí começamos a nos profissionalizar. (VERA CORDEIRO).

A necessidade de contar somente com os voluntários durante muito tempo aumentou os desafios de profissionalização da equipe. Os recursos financeiros escassos impediam o compromisso de pagar o salário de profissionais adequados e com valor de mercado. Nos últimos anos, quando a organização passou a ter recursos que viabilizavam a contratação de mão de obra capaz de atender aos requisitos técnicos de cada setor, foram empreendidos esforços de uma maior profissionalização.

Os voluntários do Instituto Dara têm um perfil de relacionamento duradouro, com uma atuação de diversos anos de trabalho dedicado. Não é raro encontrar voluntários com 4, 8, 10 anos ou mais de trabalho com famílias em vulnerabilidade dentro da instituição. Eles trabalham em um padrão registrado em um manual de voluntariado. Todos possuem uma escala de trabalho e um protocolo para a entrada de novos voluntários interessados.

A organização ainda está amadurecendo no processo de estabelecer uma cultura de desenvolvimento profissional da equipe, assim como absorver os conhecimentos trazidos pelos diferentes colaboradores, contratados ou voluntários.

Durante muito tempo, os salários eram muito baixos. Nós não tínhamos colchão e a captação era muito baseada em mim [...]. Hoje, existe uma equipe de captação [...] ao longo do tempo eu diria que setenta, oitenta por cento da captação era nas minhas costas e com viagens internacionais. Eu me dei conta, quando fui jantar com Armínio Fraga e um amigo dele: ele falou que eu tinha que ir para Nova York fazer o 501c3 (isenção fiscal para doações nos EUA). No ano 2000, eu fui para Nova York, o Dara tinha oito anos [...] e acabei conseguindo um advogado voluntário. Depois de dois anos de papelada, fiz a melhor coisa que eu acho que poderia ter feito para o Dara, foi ter uma isenção fiscal nos Estados Unidos. (VERA CORDEIRO).

A relação com o propósito e o sentimento de pertencimento junto aos voluntários é muito grande, e foi capaz de garantir uma grande adesão no desenvolvimento do trabalho e dedicação, que foram extremamente estratégicos nos dois primeiros anos de isolamento social em 2020 e 2021. No entanto, percebemos a necessidade e a importância da profissionalização da equipe, assim como a relação direta dos recursos financeiros na contratação e retenção de profissionais. A gestão dos recursos financeiros será abordada mais à frente.

Todos os voluntários, mesmo sem se conhecer, falam a mesma coisa. Parece que eles combinam. Eles dizem que receberam muito mais do que deram. O que o voluntário recebe é a coisa mais valiosa: São valores! (VERA CORDEIRO).

### **6.1.3 Recursos organizacionais do Instituto Dara**

O Instituto Dara possui uma cultura de oralidade, diálogo e encontros que, por muitas vezes, se constroem no cotidiano da instituição. São realizadas reuniões gerais e alinhamentos um a um, e existe a necessidade de promover a percepção do trabalho do outro. Neste ponto, o entendimento do setor de captação de recursos nem sempre é compreendido pelos funcionários por ter uma dinâmica de trabalho mais externa e com um fluxo transversal.

Como as pessoas não me viam no dia a dia, dentro do Dara, não atendendo [...] elas às vezes não têm noção do que é um trabalho de governança e de captação: não tem hora! [...] Não tem visibilidade, a captação, a sustentabilidade [...], mas ninguém pergunta nas reuniões, que a gente sempre fez ao longo dos anos, com voluntários e funcionários, como nós fazemos para trazer dinheiro para casa? (VERA CORDEIRO).

O Instituto Dara desenvolve seus recursos e oportunidades como uma consequência das oportunidades relacionais, seja dos contatos dos voluntários, funcionários e parentes. Os recursos humanos e reputacionais interagem de forma significativa na gestão dos recursos organizacionais. Isto porque a instituição se prepara para atender aos requisitos das oportunidades conforme ela é identificada ou se apresenta.

O planejamento das ações sempre foi orientado pela manutenção da metodologia desenvolvida pela instituição, o Plano de Ação Familiar, bem como pelas articulações desenvolvidas pelas relações estabelecidas pela fundadora, seja em eventos internacionais ou redes de relacionamento.

O Dara está focado em manter uma boa união! A união traz a força, a união traz recursos, traz sustentabilidade. O Dara sempre lidou com os outros imprevistos, conversando, discutindo muito, fazendo reuniões que contêm um embate ético, mediado pelo Diretor Executivo mediando os embates! Não para dar o caminho, mas para, em conjunto, chegar à solução! Mas, quando um embate é muito forte, nós temos reuniões trimestrais com o conselho de administração que nós poderemos contar, ele é muito presente. (VERA CORDEIRO)

O Instituto Dara também buscou diferentes modelos de governança, pensando na sustentabilidade. A instituição já trabalhou de forma colaborativa, como franquia social e, atualmente, trabalha com licenças, instituições que se inspiraram ou utilizam a metodologia do PAF.

### **6.1.4 Recursos tecnológicos**

O Plano de Ação Familiar é a metodologia desenvolvida pelo Instituto Dara, e consiste na criação participativa de metas e ações integradas nas áreas de saúde, moradia, renda, cidadania e educação, visando à autonomia de famílias em vulnerabilidade social e ao seu desenvolvimento.

Para tirar da pobreza, o Dara criou uma metodologia única! [...] Eu tive a honra de conversar com o Mohamed Yunus, na Suíça, e ele falou que estávamos corretos, que o Dara tirar da pobreza tem que trabalhar tudo. O seu foco é o responsável e a família, vulnerável como um todo. (VERA CORDEIRO)

Além de trabalhar com múltiplos focos, a intersetorialidade é um dos pontos destacados pela instituição como fator estratégico, pois as condições de moradia afetam a saúde e, consequentemente, podem inviabilizar as possibilidades de geração de renda ou provocar a falta

dela, interferindo na qualidade da alimentação; caso afete os estudos, pode dificultar o entendimento das prescrições médicas e o tratamento de doenças. Cada família possui um caso e um percurso específicos para sair da vulnerabilidade.

Ao longo dos 31 anos, a instituição buscou preservar a mesma forma de abordar as vulnerabilidades e valorizar os espaços de intersetorialidade, além de estabelecer um sistema de monitoramento e avaliação que permitissem a integração de informações.

E eu me lembro de uma pessoa do Banco Mundial que foi visitar a gente. Ele falou que estava há anos no Banco Mundial e que todo mundo fala da importância da intersetorialidade. O mundo inteiro falava isso, mas o único lugar que ele viu a interação de verdade, colocada em prática, foi no Dara. Essa é a diferença do Dara. (VERA CORDEIRO).

### **6.1.5 Recursos Financeiros**

A maior parte do orçamento do Instituto Dara é oriunda de fontes internacionais, totalizando cerca de 50%. As outras fontes são equilibradas entre eventos, venda de produtos e serviços, projetos com empresas e doações individuais. Nos últimos anos, os principais parceiros foram White Martins, Ursula Hilt Foundation, Johnson & Johnson e Skoll Foundation.

Você ganha um prêmio, um milhão de reais, claro que cada um vai ter várias ideias do que fazer com um milhão de reais, mas cabe ao Diretor Executivo conversar com os líderes e negociar. Parte disso a gente aumenta o salário, outra parte a gente dá para famílias e outra parte a gente vai aguardar, vai que vem uma outra pandemia. Esse planejamento estratégico é um jogo de xadrez muito complicado, uma escolha de Sofia que ele não pode cair. (VERA CORDEIRO)

Aos poucos, a instituição vem conseguindo gerenciar seus recursos para investir na contratação da equipe, em melhorias de infraestrutura e projetos de expansão da metodologia, além de fazer um fundo de reserva e um fundo patrimonial.

Chegou uma hora que eu fui para Harvard e lá até o parque tinha Fundo Patrimonial, patinho, grama, tem fundo e a gente tem mil e seiscentas pessoas por mês e não tem nada! Se o patrocinador for embora, o projeto morre! Na época, ninguém falava de Fundos Patrimoniais no Brasil e nós fomos uma das primeiras a ter um fundo patrimonial entre as organizações sociais. (VERA CORDEIRO)

### **6.1.6 Recursos Reputacionais**

Desde o ano de 2013, o Instituto Dara é considerado a melhor ONG da América Latina e 20<sup>a</sup> do mundo pela publicação suíça NGO Advisor. Figura entre as 200 melhores ONGs do Brasil pelo Instituto Doar. Ao longo de sua história, recebeu mais de 50 prêmios e reconhecimentos pelo trabalho realizado e impactou diretamente a vida de mais de 85 mil pessoas em vulnerabilidade social no Brasil e, indiretamente, mais de um milhão de pessoas nos quatro continentes por meio da transferência de metodologia, em projetos realizados nos Estados Unidos e em Portugal, por exemplo. Mais de 23 organizações foram criadas no Brasil inspiradas no trabalho da organização e, em 2009, o PAF se tornou política pública em Belo Horizonte, Minas Gerais. Atrelados aos recursos organizacionais, esses reconhecimentos trazem um Recurso Reputacional.

O Dara participa, por meio da fundadora Vera Cordeiro, de redes globais de desenvolvimento e inclusão, como a Ashoka, a Avina, Skoll, Schwab e o Catalyst 2030. Essa relação entre a reputação da fundadora e da instituição não é incomum entre as organizações sociais, mas o Instituto Dara utilizou isso como estratégia de narrativa para consolidar o reconhecimento da metodologia utilizada, uma vez que a instituição mudou de nome duas vezes, sendo Instituto Dara o terceiro nome, precedidos de Instituto Renascer e Instituto Saúde Criança.

Nós tivemos um problema sério, tivemos que mudar três vezes de nome. É muito complicado! Na hora que o Renascer ficava conhecido no mundo [...], devido ao escândalo de corrupção da Igreja com nome similar, perdemos o nome que era conhecido! Perdemos o segundo nome e estamos no terceiro nome! Toda essa história foi muito complicada para o Dara. Então, o fato de eu existir, de alguma maneira, ajudou porque eu ficava de fio condutor, ajudava identificar que o Dara é o Renascer. Porque eu fui ao Jô Soares, na Ana Maria Braga, duas vezes na Fátima Bernardes, no Programa do Bial. Acaba que eu fui o fio condutor, o Renascer foi o nome mais forte! (VERA CORDEIRO)

A figura da fundadora sempre foi muito presente na instituição, uma liderança e capacidade de articulação entre pessoas para viabilizar o seu sonho de mudança social. Mesmo que a instituição tenha encontrado ao longo dos anos figuras muito marcantes, contribuições voluntárias e contrapartidas de outras empresas significativas, os valores e visão da fundadora sempre foram balizas norteadoras para a atuação. As redes internacionais são espaços de reconhecimento para empreendedores sociais, articulando oportunidades de financiamento. Esta rede possibilitou uma articulação de recursos internacionais e uma postura de relacionamento com foco em fontes de recursos internacionais e menos efetiva no Brasil, cenário que também ajudou a mitigar os desafios das mudanças de nome.

Em 2007, a Igreja Renascer em Cristo foi manchete de um escândalo de corrupção com a utilização da doação dos fiéis. A semelhança dos nomes e a relação com a filantropia confundia os parceiros e colocava em risco a credibilidade da instituição. Para contornar esta situação, a razão social era Instituto Saúde Criança, Renascer e foi suprimido o nome Renascer, ficando somente Saúde Criança. No entanto, isso não ajudou no posicionamento da instituição, que teve a percepção da sua atuação reduzida para questões de saúde e crianças. Em 2020, foi realizada a mudança do nome para Instituto Dara. Contudo, a consolidação dos resultados da metodologia desenvolvida: Plano de Ação Familiar, estava construída com registros, prêmios, pesquisas e artigos atrelados com a fundadora.

Se eu tivesse que dar uma sugestão para uma ONG que vai abrir hoje: faz um conselho forte! Um conselho tem de abrir portas [...] O conselheiro tem que abrir portas, se ele não consegue, ele tem que arrumar alguém que abra ou ele tem que ir embora do conselho. (VERA CORDEIRO)

Paralelo a isso, ao longo dos anos, a instituição foi construindo um conselho e rede de relacionamento influente, que conseguiam apresentar a instituição de forma assertiva, pessoas que utilizavam de sua credibilidade para chancelar a atuação da instituição. Depois, esse padrão foi amplamente difundido por figuras públicas como atores, músicos e personalidades.

### **6.1.7 Gestão dos recursos do Instituto Dara**

Ao longo dos anos, o Instituto Dara desenvolveu uma forma de atuação muito consistente e específica, tendo como foco a unidade familiar. O objetivo estratégico era viabilizar uma vida saudável para pessoas em vulnerabilidade. Dessa forma, todas as ações

eram direcionadas para captar recursos para esta finalidade. Conforme Chandler (1962), Ansoff (1965), Learned et al. (1965), Katz (1970), Steiner e Miner (1977), Andrews (1980), Quinn (1980) e Hax e Majluf (1988), a estratégia é a priorização e definição do foco que irá determinar as ações a longo prazo, influenciando nas práticas e atividades que irão viabilizar atingir os resultados esperados e a forma de aplicação dos recursos disponíveis.

Assim como a maioria das organizações sociais, o Instituto Dara consegue entregar resultados intangíveis e impactos não físicos, que incluem bem-estar, saúde, vitalidade cultural e advocacia (SCOTT, 2011). Mas, em alguma medida, a instituição apresenta métricas mensuráveis como taxas de internação, utilização de medicamentos e aumento de renda, possibilitando uma maior compreensão da importância e impacto do seu trabalho.

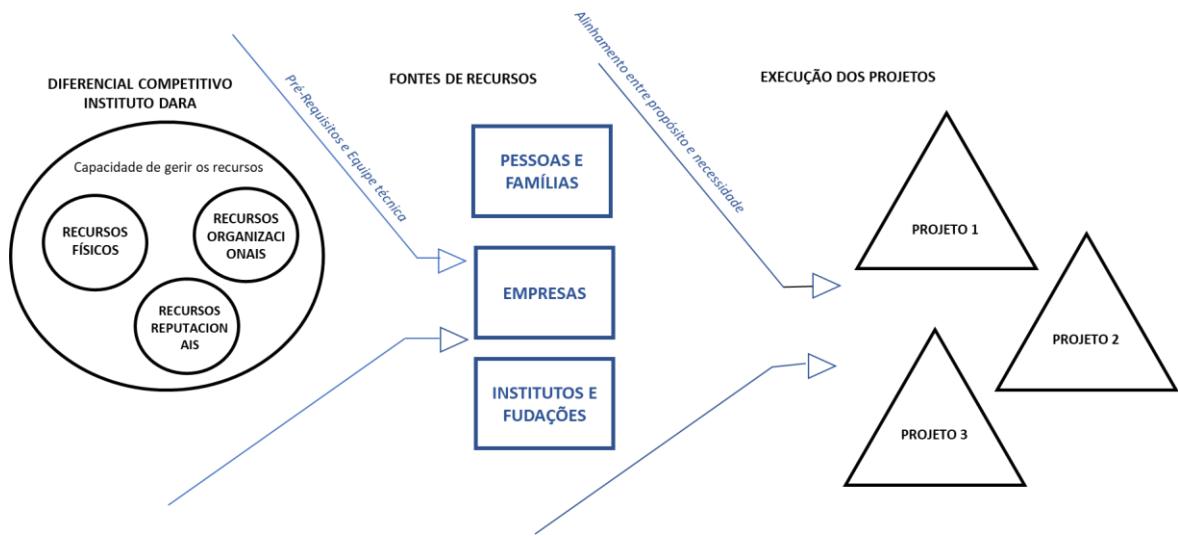
Neste cenário, os recursos reputacionais, que viabilizavam o contato com pessoas de diferentes naturezas, os recursos desenvolvidos para promover uma cultura de escuta e apoio às famílias em vulnerabilidade e os recursos físicos, que garantem estrutura, organização e equipamentos adequados, sempre foram pensados para viabilizar o impacto nas condições de vida das famílias assistidas, e possibilitam à instituição acessar fontes de diferentes recursos para a sustentabilidade a longo prazo.

Percebemos que o recurso reputacional é extremamente importante e viabiliza o acesso a outros recursos. O Instituto Dara ganhou mais de 50 prêmios e trouxe nomes com reconhecimento público para fazer parte do conselho. Além disso, soube divulgar seus resultados ao longo dos anos para um público formador de opinião.

O Instituto Dara se diferencia da maioria das organizações no Brasil, pois grande parte não consegue atender aos requisitos exigidos para serem classificadas como organizações com boa gestão (COSTA, 2019). A instituição investiu em uma governança forte e em um fluxo contínuo de ações, e desenvolveu uma metodologia própria de atuação, que apresenta um objetivo claro e eixos de trabalho definidos. Além disso, traz consigo voluntários, articulações com outros setores e a preocupação pela manutenção da mesma qualidade ao longo dos anos, possibilitando entregar resultados com valor agregado aos parceiros.

O Instituto Dara conseguiu apresentar uma capacidade dinâmica na gestão de recursos reputacionais, ou seja, aprimorar a capacidade de trabalhar a reputação da instituição a fim de garantir o reconhecimento do seu pioneirismo, legitimidade, integridade e qualidade. Esses pilares são sustentados pelos recursos físicos de forma impecável, e não há dúvidas sobre a estrutura necessária para desenvolver o trabalho proposto e os requisitos mínimos de entrega para os parceiros. A governança garante objetivos claros e apresenta uma forma de atuação definida, por meio de uma metodologia com resultados mensuráveis.

Os outros recursos, mesmo não se destacando, estão presentes na instituição e dentro de uma exigência mínima de mercado.



**Figura 4 – Gestão dos recursos e capacidades do Instituto Dara**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os recursos e capacidades do Instituto Dara compõem o diferencial competitivo e permitem que a instituição acesse recursos por meio de doações, editais, parcerias e convênios. Ao longo do tempo, a gestão conseguiu guardar recursos para que, em 2020, sobrevivesse à pandemia provocada pela Covid-19 e fosse capaz de auxiliar de forma efetiva o público beneficiário, dar uma resposta rápida aos parceiros e benefícios para a sociedade.

Neste sentido, podemos afirmar que o conjunto de recursos e capacidades caracterizam os requisitos necessários para pleitear recursos com diferentes interlocutores, além de ser competitiva o suficiente para viabilizar seus projetos prioritários e não comprometer seus objetivos institucionais.

#### Quadro 4 – Recursos e capacidades dinâmicas do Instituto Dara (continua)

VBR	Capacidades dinâmicas			Resultados identificados
	Aplicação		Classificação	
Físicos	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	SIM	NÃO	Recursos
				Comuns
				Chave
				Dinâmica
	Formulação de Resposta	SIM	NÃO	Recursos
				Comuns
				Chave
				Dinâmica
	Desenvolvimento de cursos de ação	SIM	NÃO	Recursos
				Comuns
				Chave
				Dinâmica

**Quadro 4.** Continuação

	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Recursos	Utilizam a governança para mitigar a falta de profissionais dentro dos padrões do mercado e não possuem fluxo de retenção de pessoas.
				<b>Comuns</b>	
	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Chave	
				Dinâmica	
<b>Humanos</b>	Desenvolvimento de cursos de ação	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Recursos	Existe uma alta rotatividade de funcionários em cargos estratégicos. Processos ainda muito focados no relacional e pouco no estratégico.
				<b>Comuns</b>	
	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Chave	
				Dinâmica	
<b>Organizacionais</b>	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Recursos	Os recursos básicos organizacionais de processos e resultados são bem apresentados. Atrelados à reputação e à estrutura da organização, são chave para se diferenciarem do mercado.
				<b>Comuns</b>	
	Desenvolvimento de cursos de ação	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Chave	
				Dinâmica	
<b>Tecnológicos</b>	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Recursos	As respostas são apresentadas conforme a demanda, não é implementado nenhum processo de desenvolvimento de novas ações que contribuam para atualização dos processos, fluxos ou recursos.
				<b>Comuns</b>	
	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Chave	
				Dinâmica	
<b>Financeiros</b>	Desenvolvimento de cursos de ação	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Recursos	Conseguem ter uma escuta qualificada e entender o cenário dos beneficiários da ponta, mas não necessariamente a leitura se faz com os parceiros. A manutenção da qualidade da metodologia desenvolvida é uma competência-chave.
				<b>Comuns</b>	
	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Chave	
				Dinâmica	
<b>Financeiros</b>	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Recursos	Postura passiva em relação às oportunidades, quando provocados elaboram respostas que atendem aos requisitos tradicionais do mercado e não necessariamente um diferencial.
				<b>Comuns</b>	
	Desenvolvimento de cursos de ação	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Chave	
				Dinâmica	
<b>Financeiros</b>	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Recursos	Existe uma capacidade dinâmica diretamente ligada ao recurso reputacional que permite a identificação de oportunidades que viabilizem a entrada constante de recursos.
				<b>Comuns</b>	
	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Chave	
				Dinâmica	
<b>Financeiros</b>	Desenvolvimento de cursos de ação	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Recursos	As respostas apresentadas para as oportunidades são comuns para o custeio da organização ou uma reserva para viabilizar uma possível escassez de recursos financeiros.
				<b>Comuns</b>	
	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	Chave	
				Dinâmica	

**Quadro 4.** Continuação

<b>Reputacional</b>	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	A instituição sempre se preocupou com a reputação e a rede de relacionamento. A escolha do conselho e a rede pessoal sempre estiveram relacionadas com as oportunidades da instituição. Sempre identifica novas ações e necessidades.
				Comuns	
				Chave	
				<b>Dinâmica</b>	
	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	São mais de 50 prêmios, certificações e pesquisas ao longo dos anos que comprovam os resultados do trabalho desenvolvido. Endossa a percepção de pioneirismo e qualidade, e apresenta ótima capacidade de formular respostas para fortalecer a reputação.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				Dinâmica	
	Desenvolvimento de cursos de ação	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	Promoção da reputação e credibilidade é um ponto estratégico disseminado de diferentes formas, com capacidade de replicação, divulgação, narrativa e certificações.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				Dinâmica	

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6.2 Centro Integrado de Estudos e Desenvolvimento Sustentável – CIEDS

O CIEDS nasceu em 1998, década em que o setor social estava em plena expansão no Brasil. Com um foco muito grande em educação e perspectiva de futuro da população mais vulnerável, já trabalhava com jovens e fortalecimento de lideranças comunitárias. O CIEDS identificou, naquele momento, a necessidade da combinação de políticas públicas com um olhar sobre os saberes locais e o fortalecimento da participação cidadã.

Desde o seu início, o CIEDS começou a desenvolver instrumentos que contribuíram com a capacitação e a multiplicação do conhecimento, de forma a cooperar com o desenvolvimento social e econômico das comunidades onde atuavam. O CIEDS desenvolvia uma série de ações com líderes comunitários, integrantes de associações de moradores e agentes jovens de desenvolvimento social, conforme descrito no relatório de atividades da instituição de 1998. Atualmente, o centro se posiciona com uma identidade plural, diversa, articuladora, criadora e implementadora de ações estruturantes e fundamentais para o combate à pobreza e promoção da prosperidade.

Além disso, redefine sua atuação no relatório anual de atividades de 2020, afirmando que, por meio de estudos e saber técnico, desenvolve programas que contribuem para o desenvolvimento sustentável, atuando de forma integrada, tanto do ponto de vista das redes estratégicas de parceiros - poder público, iniciativa privada, organizações da sociedade civil, pessoas físicas - quanto no que se refere às áreas de atuação: educação, engajamento comunitário, empreendedorismo, inclusão e bem-estar.

### 6.2.1 Recursos Físicos do CIEDS

Ao longo dos anos, o CIEDS foi se estruturando e conseguindo viabilizar um ambiente confortável para os profissionais, principalmente por entender que eles lidam com questões sensíveis como miséria e locais distantes dos centros. O ambiente convidativo e adequado ao trabalho viabiliza condições para o profissional lidar com os desafios de forma mais leve, além de ter prazer em estar e pertencer. A instituição começou em uma pequena sala alugada no centro do Rio de Janeiro, com equipamentos limitados. Hoje, possui escritórios no Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Ceará com os equipamentos e condições adequados ao trabalho para todos os funcionários.

Eu vejo uma relação muito forte entre o ambiente e a qualidade do trabalho desenvolvido, se você chega no escritório com banheiro sujo, mesas quebradas, aparelhos e computadores que não funcionam, então a condição do trabalho se torna 10 vezes mais difícil e menos estimulante do que quando você tem um ambiente colorido, alegre e com plantas, então isso tem um impacto muito forte (VANDRE BRILHANTE, Fundador e Presidente do CIEDS).

O CIEDS já havia implementado projetos em outros estados, em uma época que não tinha computadores e o trabalho era feito com celulares, com custos maiores, em um formato não tão profissional. Atualmente, quando o CIEDS tem que implementar escritórios temporários, já existe um planejamento de início e fim. Ao iniciar os projetos, a estrutura mínima é viabilizada: espaço de trabalho, tempo para planejamento, equipamento, treinamento, procedimentos de segurança e gestão da informação. Estes são os critérios mínimos de infraestrutura estabelecidos pela instituição.

Quando a gente começa um projeto, a estrutura mínima ela é dada. Ele já tem o espaço para trabalhar, equipamento com a configuração de rede de computador, senhas, equipe de TI implementando o manual de segurança, [...] a equipe de pessoal de RH e Gente Cultura faz o primeiro treinamento, apresentação do “board” das pessoas, regras, código de ética: as pessoas têm que ler isso antes! Então tem treinamento! (VANDRE BRILHANTE).

Durante a pandemia, a instituição adotou o trabalho remoto devido às restrições sanitárias e de deslocamento. Neste sentido, criou ambientes virtuais denominados “Bem Viver”, com foco na saúde física, emocional e mental dos colaboradores, conforme apresentado no relatório de atividades de 2020. Além disso, adequou os escritórios e ambientes de trabalho, com medidas de distanciamento social e distribuição de máscaras e álcool em gel para as equipes (CIEDS, 2020).

### **6.2.2 Recursos Humanos do CIEDS**

A preocupação com os saberes e contribuições de cada colaborador e parceiro sempre esteve presente na construção da cultura institucional como um valor. A articulação comunitária e as interações nas comunidades sempre estiveram atreladas às histórias de cada pessoa, liderança ou jovem. Os métodos participativos e a capacitação sistêmica da equipe, além da pesquisa de clima institucional, demonstram uma preocupação, além do desenvolvimento de uma competência-chave com a gestão dos recursos humanos.

Com uma abordagem informal, o CIEDS promove com frequência encontros celebrativos com os times para que exista espaço de troca e interação, possibilitando a troca entre as diferentes gerações e a compreensão da diversidade como cultura institucional. A interação como valor também viabiliza que possa ser percebida como premiação pelo desempenho das equipes. Por isso, a instituição viabiliza que os funcionários que mais se destacam possam ir para outras unidades celebrar juntamente com os times de outras regiões, fomentando um sentimento de pertencimento. O CIEDS desenvolveu através da celebração uma capacidade de fortalecer vínculos e promover seus valores com os funcionários, parceiros e beneficiários.

Ao longo do tempo, o CIEDS foi desenvolvendo procedimentos para a contratação de pessoas, assim como treinamento no início dos projetos, potencializando a comunicação e alinhando as expectativas, minimizando conflitos futuros. O Departamento de Recursos Humanos virou a área de Gente e Cultura, que, em 2020, se tornou uma diretoria responsável pelo Departamento Pessoal que antes era ligado ao financeiro. Todo o processo de contratação e avaliação é desenvolvido com base nas competências e necessidades exigidas pelo projeto.

Então a gente não contrata mais um advogado para fazer prestação de contas, nós não contratamos mais um geógrafo para trabalhar com Assistência Social. Então nós buscamos de fato fazer um processo seletivo adequado à função que a pessoa vai desempenhar! O DP entrevista, temos um procedimento de análise, tem testes e a gente valida essa contratação junto com a equipe. (VANDRÉ BRILHANTE)

A diretoria de Gente e Cultura promove muitas ações de integração de forma sistêmica para debater temas específicos de interesse da instituição, trabalhos em equipe, grupos de trabalho temáticos, cafés da manhã coletivos etc., possibilitando que todos se sintam ouvidos e contribuindo para os objetivos institucionais. Ao longo do tempo, também tiveram como aprendizado que a gestão dos recursos humanos passa pela comunicação interna, e isso foi um ponto de investimento na instituição que ganhou muita força nos últimos anos.

Desenvolvemos muitas atividades para apresentar a cultura, os valores e o propósito da casa. Então toda essa questão da comunicação interna ela cresceu muito, porque a gente tem muita gente que chega e gente que sai. E quem chega, entra zerado. E não dá simplesmente para achar que vai absorver a cultura sozinha, então nós temos um esforço de treinamento para passar a cultura, com atividades lúdicas que a gente possa estar de alguma forma demonstrando quais são os valores e princípios do CIEDS (VANDRÉ BRILHANTE)

A capacidade de relacionamento e agregar a contribuição do outro também é um ponto de atenção com os parceiros. A estratégia de envolver os múltiplos públicos de interesse nas tomadas de decisão e planejamentos estratégicos também está dentro dos planos de relacionamento, buscando fortalecer os recursos reputacionais, estimulando um efeito de indicação, além de validação da qualidade do trabalho desenvolvido. Espaços como o Conselho Gestor, um fórum de tomada de decisão sobre o posicionamento da instituição sobre temas sensíveis ou para investimento, seminários, premiações etc. são cuidadosamente pensados para garantir a participação destas pessoas, fortalecendo o vínculo com a instituição.

### **6.2.3 Recursos Organizacionais do CIEDS**

O CIEDS sempre se preocupou com os processos de gestão das OSCs que, constantemente, enfrentam diversas variáveis externas. Na concepção da instituição, é preciso ter ferramentas para conseguir responder a elas: mudanças de governo, novas tecnologias sociais, o interesse dos financiadores, as demandas dos beneficiários. Neste sentido, a instituição sempre se preocupou com a constante revisão da Política de Recursos Humanos e em desenvolver um Planejamento Estratégico que refletisse esses cenários. Um exemplo foi a inclusão das auditorias para certificação da ISO 26000 e da SA 8000 nos objetivos da Qualidade Institucional do ano de 2007.

Outro ponto que chama a atenção é o fato da instituição ter cinco tecnologias sociais reconhecidas pela Fundação Banco do Brasil.

A casa tem muita reunião de gente discutindo, fora as reuniões dos projetos ou entre projeto! São nesses espaços que acontecem os aprendizados, as trocas ou nos outros canais que existem para as trocas de experiências e aprendizados! Em Gente e Cultura, tem muito treinamento, os próprios projetos têm treinamentos específicos. E aí o treinamento muitas vezes são direcionados em aconselhamento, cuidador de idoso, treinamento para elaboração de diagnóstico! Então tem uma parte de formação da casa que é uma responsabilidade de Gente e Cultura e inclui os próprios projetos. Também tem outra parte, do sistema de gestão, que faz essa integração e troca de experiências. (VANDRÉ BRILHANTE)

Conseguir absorver os conhecimentos tácitos dos componentes das equipes e transformá-los em conhecimentos explícitos, para que possam se renovar com o tempo e com novas contribuições, é uma dedicação, realizada de forma sistêmica e com investimento institucional. Os projetos são sistematizados por meio de relatórios de acompanhamento e, muitas vezes, ganham manuais de implementação e são compartilhados no site da instituição.

Todo projeto tem memória, tem o relatório que você entregar para o financiador e mesmo os projetos da área pública que você não tem que entregar um relatório técnico, você tem memória guardada aqui dentro, com os indicadores de beneficiários, de como que está o processo de compras, quais foram os valores investidos. (VANDRÉ BRILHANTE)

O CIEDS tem uma preocupação de progredir, inovar e superar expectativas. Neste sentido, recuperar as lições aprendidas com o tempo é fundamental para alcançar esse objetivo de efeito de valor agregado, manter a qualidade e capacidade de articulação em múltiplos lugares. A estruturação de processos de gestão, formação e velocidade é fundamental, impactando diretamente no perfil do profissional que faz parte do corpo técnico. Estar presente em todas as regiões do Brasil, com uma liderança baseada no Rio de Janeiro, traz uma necessidade de controle muito forte, mas isso não pode fazer com que novas contribuições ou oportunidades deixem de ser percebidas. A busca por este equilíbrio faz com que a instituição busque diferentes instrumentos e metodologias que agreguem o registro e um bom clima institucional. Percebemos a relação direta entre os recursos organizacionais e os recursos humanos em uma dinâmica em que possam estar constantemente se alimentando.

No geral, aqui é uma boa escola, né? As pessoas aqui saem, quando vão trabalhar em outras instituições, o relato que eu escuto é o quanto que a gente tem de atividades a mais que outras organizações na história do monitoramento. [...] O profissional aqui é colocado em muitos desafios, né? Não só na área que ele foi contratado do projeto, mas a participação em um planejamento participativo, a história do círculo de liderança, ele pode estar no círculo de sustentação, ele pode fazer parte de um GT que discute LGBTQ+, ele é exposto a muitas situações e cada vez mais! O profissional aqui no CIEDS não atua em um único projeto, nós temos incentivado que eles participem no mínimo dois projetos de áreas diferentes, educação e saúde, nós incentivamos essa visão multidimensional que está mais alinhada com a nossa forma de fazer. (VANDRÉ BRILHANTE).

É uma preocupação institucional ser reconhecido como um centro que contribui para o pensamento crítico e faz de suas experiências um lugar de reflexão e aprendizado, possibilitando fortalecer o investimento social privado, outras organizações da sociedade civil e políticas públicas. O recurso organizacional é percebido como a capacidade da instituição em trazer novas abordagens para desafios que persistem nas áreas mais vulneráveis.

#### **6.2.4 Recursos Tecnológicos do CIEDS**

A cultura institucional de monitoramento e avaliação, registro e memória consegue viabilizar que os aprendizados estejam sempre vivos no cotidiano dos funcionários. As formas de atuação nos diferentes projetos são absorvidas e replicadas, trazendo novas camadas de aprendizagens e características próprias de atuação. Um exemplo são os processos inicialmente implementados pelas normas ISO e SA, que serviram para o desenvolvimento do próprio manual de gestão da instituição.

O investimento em tecnologias é um desafio quando se trata de software e hardware, pois exigem investimento financeiro que os parceiros nem sempre estão dispostos a custear.

A necessidade de aquisição de tecnologias digitais, isso não é coberto pelos financiadores tradicionais, isso não é coberto pelo sistema de financiamento do terceiro setor! O filantropo não investe nisso, a fundação internacional não investe nisso, o Governo sequer pensa em investir nisso! Mas as OSCs do Brasil e do mundo estão ficando muito à margem do desenvolvimento porque não conseguiram entender a automação, a digitalização, a necessidade de utilizar o digital para realização das atividades! (VANDRÉ BRILHANTE)

A instituição, na medida do possível, investe em novas tecnologias digitais e aprimora as tecnologias sociais que utiliza para o impacto em seus projetos. A capacidade crítica dos funcionários é fundamental para fazerem cada vez mais análises críticas e trazerem informações relevantes para os parceiros e instituição, garantindo um ciclo de contribuições relevantes.

Um grande desafio do terceiro setor é a questão da exponencialidade do impacto! Isso está ligado ao digital, isso está ligado à falta de financiamento que nós não temos! É um desafio muito grande. A atuação no Brasil, em uma cidade como o Rio de Janeiro de aproximadamente 6 milhões de habitantes, você tem que ter sistemas para melhorar a prestação de contas, a automação interna, o planejamento e um sistema que chegue a mais beneficiários, com mais informação e tecnologia. (VANDRÉ BRILHANTE)

A instituição já percebe que a tecnologia está presente no cotidiano das pessoas, todos estão com celulares, em grupos de mensagens e se relacionando de alguma forma com os processos automatizados. Neste sentido, se as organizações não se atualizarem, não irão conseguir entrar nas comunidades, pois, para se comunicar e conseguir se relacionar, serão necessárias novas abordagens e instrumentos.

### **6.2.5 Recursos Financeiros do CIEDS**

O CIEDS tem uma estratégia para acessar os recursos financeiros que envolvem os recursos organizacionais e reputacionais. O centro desenvolve uma série de ações para a fidelização da rede que foi construída pela instituição ao longo dos anos. Os parceiros vêm, em sua maioria, a partir de uma relação técnica e de conquista de confiança. No início, já tiveram que utilizar da rede de relacionamento pessoal para virar uma relação institucional, mas que hoje não é mais uma realidade. A rede de relacionamento é fundamental para desenvolver os negócios, principalmente para as Organizações Sociais. Os relacionamentos mantêm os clientes e parceiros, que indicam novos clientes e novas fontes de financiamento. Os recursos financeiros são uma consequência das relações que se estabelecem a partir dos recursos humanos e organizacionais.

Recentemente nós criamos uma gerência de relacionamento, tentando estruturar melhor as cadeias que a gente faz parte. Então, tem uma equipe trabalhando na rede CIEDS. Qual é o valor que o parceiro tem em participar de uma rede CIEDS? Nós vamos tentar dimensionar esse valor. Quanto está envolvido de beneficiário, de atores nessa rede CIEDS hoje? Estamos aprimorando o desenho de que tipo de relacionamento a gente deve ter com alguns parceiros estratégicos e como recuperar parceiros que estão mais distantes. (VANDRÉ BRILHANTE)

Os recursos organizacionais, amparados pelo modelo de gestão, também permitem que a instituição tenha uma grande capacidade de participar de diversos processos de concorrência, editais e propostas comerciais para implementação de seus projetos. O currículo de projetos já executados, uma base de propostas já desenvolvidas e uma equipe dedicada à elaboração de novos projetos viabilizam o capital necessário para a manutenção da instituição.

O CIEDS não tem nenhum tipo de doação fixa, não temos filiados, a gente depende de captação de projetos com base em edital, com base nas propostas que nós enviamos. Então, isso virou uma área muito grande aqui no CIEDS. Enviamos, por ano, aproximadamente entre 120 e 160 propostas. Mas a quantidade muito grande de proposta. Porque nós temos propostas que vão de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) até 20.000.000,00 (vinte milhões de reais). Temos um grupo de trabalho dedicado à elaboração de propostas, estamos estruturando uma área de operações para elaboração de propostas. O diretor executivo elabora proposta, pessoal da parte de gerência elabora muito proposta. Então nós temos uma máquina muito grande para elaborar propostas. Com o sucesso dessas propostas que nós somos remunerados. (VANDRÉ BRILHANTE)

O sucesso das propostas de novos projetos viabiliza que a instituição consiga fazer os investimentos necessários e manter um fundo mínimo para emergências. Quando a instituição pensa em gestão de recursos, ela hoje está pensando na estrutura física e recursos humanos. A instituição acabou ficando muito pesada e, atualmente, estuda uma nova modelagem. O CIEDS está redimensionando as atividades para a atuação futura, focará em projetos de larga escala ou na concepção e modelagem de metodologias.

### **6.2.6 Recursos Reputacionais do CIEDS**

O CIEDS, ao longo dos anos, trabalha com um processo em conformidade com as leis, tem na transparência um valor e busca manter a documentação constantemente regularizada. Tem na qualidade de seu trabalho e no relacionamento pilares para manter a reputação em sua rede de parceiros. Também desenvolveu um código de compras, um manual anticorrupção e um código de ética que estabelecem critérios para efetivarem as relações com a instituição, buscando se resguardar em diferentes frentes.

As contas da instituição são auditadas, as prestações de contas dos projetos estão em dia e a credibilidade é ratificada pelos parceiros, quando continuam indicando a instituição para outros parceiros, quando o colaborador volta a trabalhar na instituição e quando o legado deixado pelo trabalho desenvolvido continua sendo percebido com o passar do tempo.

A proximidade com as diferentes partes interessadas ajuda na qualidade do relacionamento e um bom relacionamento ajuda na reputação.

Mas acima de tudo a reputação é o legado, né? Reputação quer dizer legado! O que nós temos deixado por aí? Não é eu me vender na televisão como o melhor gestor e eu nunca ter sido gestor. Essa comunicação não vai me trazer a reputação! Eu vou ter que aturar 5 anos como gestor. Daqui a 5 anos eu vou dizer - minha reputação foi boa! O legado do CIEDS é o que faz a reputação dele. São os 700 projetos executados, é uma rede de mais de 40 mil colaboradores, 25 anos de atuação no Brasil inteiro. Acho que essa reputação, esse legado é o que a gente carrega aí! (VANDRÉ BRILHANTE)

O CIEDS desenvolve um relacionamento com os parceiros de sua rede e busca promover estímulos para mantê-la ativa. O centro realiza encontros anuais com os parceiros, faz uma carta “Gestor x Gestor” com atualizações da parceria, envia relatórios, faz encontros de acompanhamento com gestores e criou um grupo de orientadores onde 15 pessoas, que não são parceiros diretamente, mas com representação de beneficiários, intelectuais e grandes empresas, se reúnem a cada quatro meses para apoiar as decisões estratégicas da instituição.

A participação e contribuição em espaços de formação de opinião, políticas públicas e articulações para o investimento social também são estratégias do CIEDS. O centro está representado no Conselho Social e Econômico da ONU (ECOSOC) das Nações Unidas, Conselho Consultivo da Sociedade Civil do BID, Conselho Nacional de Assistência Social, Aspen Network of Development Entrepreneurs, suplente na representação da Sociedade Civil

no Conselho Municipal de Assistência Social no Rio de Janeiro, Conselheiro no Conselho Estadual de Assistência Social e outros fóruns.

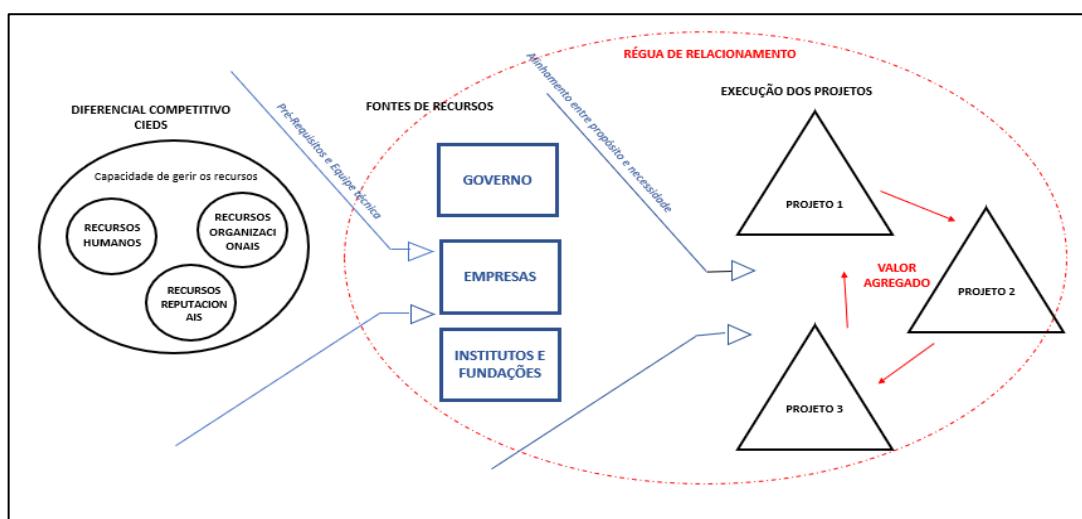
A articulação dos conhecimentos organizacionais com o posicionamento institucional em locais estratégicos fortalece a rede de relacionamento e a interação entre as partes interessadas, fomentando novas oportunidades de financiamento, convites para execução de projetos e entrada em diferentes territórios.

### 6.2.7 Gestão dos Recursos do CIEDS

O CIEDS adotou como estratégia a qualidade e valor agregado na sua forma de atuação, buscando ter instrumentos que viabilizassem seus objetivos a longo prazo, implementando e aprimorando políticas de gestão que viabilizassem seus objetivos. Sendo assim, possui objetivos de longo prazo, políticas e ações adequadas para atingir os resultados esperados e o prestar contas dos recursos recebidos como investimento, isto é, demonstrando clareza nas estratégias para alcançar os objetivos e dos recursos necessários para cumpri-los (CHANDLER, 1962; LEARNED et al., 1965; ANSOFF, 1965; KATZ, 1970; MINER, 1977; ANDREWS, 1980; QUINN, 1980; STEINER; HAX; MAJLUF, 1988).

Compreendendo o cenário externo e a dependência de outros contextos para cessar recursos que viabilizassem sua operação, o CIEDS absorveu como estratégia buscar novas formas de financiamento, constante busca por atualização tecnológica e estar bem próximo, alinhando expectativas com as partes interessadas (BRYSON, 2011; FROELICH, 1999).

Os desafios das OSCs apontam para um cenário com muitas fragilidades, tanto no Brasil quanto internacionalmente. Geralmente, as OSCs não possuem as competências gerenciais específicas para captação de recursos e seu desenvolvimento institucional (ARMANI, 2008; BISH; BECKER, 2016), mas o CIEDS buscou se diferenciar e conseguiu desenvolver uma capacidade gerencial de grande qualidade, dentro de normas e padrões reconhecidos no mercado, potencializando e utilizando como um recurso-chave as pessoas, seja no campo do corpo técnico ou no campo de parceiros estratégicos, criando uma condição favorável ao reconhecimento por parte da sua rede de qualidade de entregas.



**Figura 5 – Gestão dos recursos e capacidades do CIEDS**

Fonte: Elaborada pelo autor.

O CIEDS investe constantemente na troca e retenção dos aprendizados, transformando de forma sistêmica o conhecimento tácito em conhecimento explícito, registrando as percepções, aprendizados e viabilizando espaços de troca, fortalecendo os recursos

organizacionais. Não é possível afirmar que somente a gestão estratégica destes dois recursos posicione a instituição com produtos únicos e intransferíveis, mas é, sem dúvidas, um diferencial, pois os recursos intangíveis (humanos e organizacionais) são os pontos mais importantes na composição da vantagem competitiva em relação aos recursos tangíveis - físicos e financeiros (CARTER; CARTER, 2009; TIERGARTEN; ALVES, 2008), especialmente por serem mais difíceis de imitar e substituir (HITT; XU; CARNES, 2016).

O CIEDS desenvolveu capacidade dinâmica de relacionamento com os diferentes públicos, inserindo-os no processo de tomada de decisão da instituição, aproximando as diferentes realidades. Com uma régua de relacionamento definida, são estipulados espaços e formas de apresentar o trabalho desenvolvido, entendendo como ele deve ser apresentado e comunicado. Esta relação estabelece um fluxo de interação que favorece a reputação da instituição junto aos beneficiários, parceiros e patrocinadores, agilizando a entrada em territórios, apresentação de propostas para novos projetos e indicação para novas oportunidades. Este sistema de gestão foi fundamental no período da pandemia para viabilizar ações de apoio e financiamento de novos projetos, promover a proximidade com parceiros, escuta ativa em relação às necessidades das comunidades e capacidade de gerir em múltiplos territórios.

**Quadro 5 – Recursos e capacidades dinâmicas do CIEDS (continua)**

VBR	CAPACIDADES DINÂMICAS			RESULTADOS IDENTIFICADOS
	APLICAÇÃO		CLASSIFICAÇÃO	
<b>Físicos</b>	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos
				<b>Comuns</b>
				Chave
	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	NÃO	Dinâmica
				Recursos
				Comuns
				<b>Chave</b>
	Desenvolvimento de cursos de ação	<b>SIM</b>	NÃO	Dinâmica
				Recursos
				<b>Comuns</b>
				Chave

**Quadro 5.** Continuação

	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	A instituição desenvolveu a capacidade de levantar as competências necessárias para cada cargo e percebe a diversidade como um recurso agregador, ampliando o olhar para dentro e para fora.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				Dinâmica	
Humanos	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	A resposta às necessidades dos recursos humanos, assim como as respostas que a gestão deste recurso pode proporcionar, são possibilitadas por meio de instrumentos, facilitação de encontros e reuniões de trabalho, aproximando diferentes públicos da operação e tomada de decisão.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				Dinâmica	
Organizacionais	Desenvolvimento de cursos de ação	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	A comunicação interna, relacionamento com partes interessadas, espaços participativos e planejamento das ações permitem estabelecer posicionamento, cursos de atuação e prestação de contas.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				<b>Dinâmica</b>	
Tecnológicos	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	A instituição desenvolveu um manual de gestão com instrumentos, processos e definições institucionais que é constantemente revisitado. Desenvolveu também um treinamento da equipe logo que chega na instituição.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				<b>Dinâmica</b>	
Tecnológicos	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	A percepção de oportunidades e escuta sistemática de diferentes partes interessadas permite a formulação de respostas rápidas e alinhadas, mas as respostas dependem, muitas vezes, de recursos disponíveis.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				<b>Dinâmica</b>	
Tecnológicos	Desenvolvimento de cursos de ação	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	A instituição desenvolve inúmeros projetos autorais e com o registro de experiências anteriores, permitindo a manutenção ou desvio de caminhos de atuação. A relação com pessoas de mercado e com conhecimento técnico em espaços definidos também disponibiliza à gestão direcionamento dos recursos organizacionais para melhores resultados e otimização dos investimentos.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				<b>Dinâmica</b>	
Tecnológicos	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	O CIEDS atende às necessidades e conformidades legais com a preocupação de garantir um bom ambiente de trabalho. O investimento em novas necessidades tecnológicas de trabalho depende da relação com o investidor, mas, para as necessidades sociais, o capital humano é utilizado na implementação de soluções criativas.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				<b>Dinâmica</b>	
Tecnológicos	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	Os recursos tecnológicos são comuns na perspectiva de garantir equipamentos e estrutura mínima necessária para a execução das atividades propostas. É chave na medida das tecnologias sociais desenvolvidas na implementação de projetos que são reaplicadas em diferentes contextos e aprimoradas sistematicamente. Registro das tecnologias desenvolvidas e busca por inovação.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				<b>Dinâmica</b>	
Tecnológicos	Desenvolvimento de cursos de ação	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	O entendimento e sistematização das experiências em publicações com lições aprendidas é uma capacidade-chave no momento de comprovar experiências e trazer soluções para resolver novos desafios.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				<b>Dinâmica</b>	

**Quadro 5.** Continuação

<b>Financeiros</b>	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	A identificação das fontes de recursos é rastreada por meio de editais, convites e propostas a partir do relacionamento. O CIEDS não possui doadores recorrentes e nem doadores pessoa física.
				<b>Comuns</b>	
				Chave	
				Dinâmica	
	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	O CIEDS possui capacidade de resiliência e operacional, executando projetos em diferentes territórios do Brasil, viabilizando uma ampla possibilidade de atuação, além de estar constantemente atualizado sobre as expectativas de empresas e governos para apresentar soluções inovadoras.
				<b>Comuns</b>	
				<b>Chave</b>	
				Dinâmica	
				<b>Recursos</b>	
<b>Reputacional</b>	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	NÃO	<b>Comuns</b>	O CIEDS possui capacidade de produção de propostas para editais e oportunidades que surgem ao longo do processo. Essa capacidade de apresentar propostas complexas com inovação na produção e alinhadas aos desafios contemporâneos garante os recursos necessários para o investimento institucional.
				<b>Chave</b>	
				Dinâmica	
	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	NÃO	<b>Recursos</b>	A instituição faz parte de redes importantes, que discutem a atuação de organizações sociais, políticas públicas e investimento social privado. Certificações e premiações, transparência e auditorias públicas.
				<b>Comuns</b>	
				Chave	
				<b>Dinâmica</b>	
				<b>Recursos</b>	
	Desenvolvimento de cursos de ação	<b>SIM</b>	NÃO	<b>Comuns</b>	Os projetos e parceiros são a principal fonte reputacional da instituição, onde um alimenta o outro, trazendo diferencial e visibilidade. O reconhecimento por prêmios, registros e certificações são uma consolidação da percepção do relacionamento estabelecido.
				Chave	
				<b>Dinâmica</b>	
				<b>Recursos</b>	
				<b>Comuns</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### 6.3 Instituto da Criança

O Instituto da Criança foi formalmente fundado em 1997, mas, durante 3 anos, foi um movimento que mobilizava familiares, amigos e redes próximas para apoiar grupos comunitários que cuidavam de crianças. Com os anos, a instituição percebeu que, para auxiliar na proteção de crianças, era necessário ter uma atuação com a família. Com isso, desenvolveu uma metodologia própria, “Espaço Cidadão”, que compreende aulas e atividades que abordam desafios sociais, como planejamento familiar, alcoolismo, etc. Em 2008, adotou um modelo de atuação com foco em viabilizar uma operação social para empresas, trazendo as boas práticas do setor e padrões de gestão, criando condições atrativas para o mercado em se associar ao instituto para viabilizar a gestão do investimento social.

Então, o Instituto da Criança passa a funcionar como um canal de aproximação entre pessoas físicas e jurídicas que querem ou precisam desenvolver ações de responsabilidade social, mas que não estão instrumentalizadas para operar programas ou projetos voltados ao público vulnerável de diferentes regiões. Desta forma, a instituição estabelece uma ponte entre organizações sociais e investidores para a promoção do desenvolvimento social.

O Instituto da Criança se define como uma solução para promover o desenvolvimento humano. Para realizar suas atividades, desenvolve ações que promovem o investimento social

privado e apoiam a gestão de projetos de organizações sociais. Além disso, desenvolve e gerencia projetos próprios.

### **6.3.1 Recursos Físicos do Instituto da Criança**

Em sua cultura institucional, o Instituto da Criança tem o foco em pensar e propor soluções para o desenvolvimento social. Neste sentido, lidar com os desafios da falta de recursos físicos, que, no começo, partia da própria instituição que estava se constituindo formalmente e de empreendedores sociais parceiros que iniciavam a construção de uma rede, é um ponto importante. Porém, este ponto não impede a realização e a qualidade dos resultados. O Instituto da Criança teve, em sua origem, encontros semanais chamados de “Reunião Social”, os quais tinham duas horas de duração, onde empresários, empreendedores sociais, pesquisadores e interessados no tema Responsabilidade Social trocavam experiências e desafios. Durante 11 anos, esse espaço possibilitou a formulação de diversas iniciativas, aprendizados e oportunidades que fazem parte da estrutura da instituição.

A “Reunião Social” é a espinha dorsal do Instituto da Criança, foi a partir dela que nós aprendemos a conhecer o setor, foi a partir dela que nós fizemos uma escola para falar com essas pessoas, entender quem são, como funcionam [...] não existia nenhum curso para isso, aprendemos convivendo com essas pessoas. À medida que essas pessoas traziam suas informações, nós percebíamos quais eram essas demandas, quais eram as dificuldades, quais eram os obstáculos e começamos a tentar soluções junto com nossos próprios amigos. E essa redezinha foi crescendo mês a mês, ano a ano, durante 11 anos realizamos essa reunião toda semana. (PEDRO WERNECK)

Em 2015, o Instituto da Criança ganhou uma sede no Bairro do Jardim Botânico, zona sul do Rio de Janeiro, bem instalada e com os recursos físicos necessários para a implementação de suas atividades. Em 2020, adotou o trabalho remoto com os funcionários e voluntários, que funcionou muito bem e que, após o isolamento social, foi adaptado para o modelo híbrido. Uma premissa para a instituição é uma atuação profissionalizada, com diagnóstico, planejamento e identificação de partes interessadas no projeto a ser desenvolvido, sejam prestadores de serviço, voluntários ou empresas, juntamente com uma equipe qualificada. A instituição possui casos exitosos com projetos complexos na área da construção civil, em reformas e construção de casas, assim como na área da saúde com hospitais de campanha e doações de Equipamentos de Proteção Individual durante a pandemia da Covid-19. O instituto é um canalizador entre instituições, empresas, Governo e voluntários para a profissionalização das soluções adequadas ao desafio apresentado, não necessitando estruturar uma sala, escritório ou nova sede para a realização de seus projetos.

### **6.3.2 Recursos Humanos do Instituto da Criança**

Eu e meu irmão, no começo dos anos 2000, nós começamos a entender a importância de nos reunir com nossos amigos que tratavam de Responsabilidade Social [...] nós estávamos ocupados com nossos negócios pessoais, nossas empresas, mas precisávamos de um tempo para falar do assunto. Até porque na época não havia WhatsApp e e-mail funcionando como hoje [...] nós estabelecemos nos reunir toda 2ª feira no Hotel Marina, lá recebíamos os amigos que falavam sobre o que estavam fazendo, sobre o que estavam pensando e o que eles podiam contribuir para o Instituto da Criança. Aos poucos esses amigos convidavam outros amigos, que muitas vezes eram empreendedores sociais. (PEDRO WERNECK)

O conhecimento tácito da rede de relacionamento dos amigos e amigos de amigos foi o primeiro e principal recurso gerido pelo Instituto da Criança. Com base nas informações e

conhecimentos trazidos para as “Reuniões Sociais”, foi possível começar a ligar as partes interessadas e apontar soluções para os desafios identificados. Aos poucos, foi se construindo um conhecimento explícito, materializado na formalização e modelo de negócio do Instituto da Criança, que pode identificar as duas frentes de atuação: Qualificação de empreendedores Sociais e Gestão de projetos e Consultoria para empresas.

Os recursos humanos trouxeram a capacidade de articular saberes e oportunidades para os empreendedores sociais e equipe técnica da instituição. A percepção da importância de uma atuação profissionalizada do ponto de vista do setor com fins lucrativos aplicados ao setor social trouxe a necessidade de um amplo conhecimento de ferramentas de gestão e análise de cenários, como oportunidades financeiras e análises de impacto.

O Instituto da Criança tem essa visão junto ao empreendedor social, cuidamos de quem cuida dos outros [...]. E de que forma nós fazemos isso? Temos que preeminentemente considerar a profissionalização. Nós temos que profissionalizar o setor. Trazer ao setor as boas práticas corporativas. Nesta lógica que o Instituto avançou [...]. Temos buscado aprimorar esse modelo de gestão operacional. De que forma? Através de pessoas [...]. Nós, também, prezamos muito pelo profissional que trabalha no Instituto da Criança, nós tentamos levar até ele o máximo de conhecimento, trazemos amigos e empresas que são voluntários e amigos do Instituto, que nos oferecem seus serviços de forma pro bono. Isso foi um grande ativo que nós utilizamos durante os anos e utilizamos até hoje! (PEDRO WERNECK)

Um ciclo de geração de conhecimento e oportunidades, por meio da conexão entre pessoas, é uma capacidade desenvolvida pela instituição, que promove entre funcionários, empreendedores sociais, empresários e voluntários uma gestão profissionalizada e alinhada às diferentes perspectivas de atuação. Atualmente, são mais de 500 empreendedores sociais em 21 estados do Brasil, além dos inúmeros voluntários de empresas parceiras e rede de amigos que contribuem frequentemente com a instituição.

### **6.3.3 Recursos Organizacionais do Instituto da Criança**

Os recursos organizacionais passam pela governança, a capacidade de absorver as lições aprendidas ao longo dos anos, assim como estar em um processo alinhado com as melhores práticas. No Balanço Social de 2020, o instituto destaca a sua estrutura de governança e a disponibilidade de aprimoramento das ferramentas e práticas institucionais, segundo os princípios básicos que norteiam a instituição: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade corporativa.

A estrutura de governança é composta por conselhos fiscais e consultivos, auditoria independente, presidência e diretoria geral. O planejamento estratégico é desenvolvido com base nas discussões estabelecidas no âmbito do conselho consultivo.

No quesito de prestação de contas e transparência, além de disponibilizar os balanços sociais com informações técnicas e financeiras em seu site, a instituição desenvolve relatórios específicos para seus financiadores, pessoas físicas ou jurídicas. Durante o período da pandemia, a instituição fez com uma empresa de auditoria externa a prestação de contas em tempo real e certificavam as contas mensalmente para apresentar aos financiadores, garantindo um processo de idoneidade, confiança e transparência na utilização dos recursos.

Para a contratação de equipe, existem critérios e parâmetros de qualificação e afinidade com o setor, tendo valores compatíveis com a prática institucional e uma preocupação com a diversificação de padrões étnicos, religiosos, geracionais, físicos e de gênero.

Nós temos dois momentos: O fortalecimento do conhecimento dos nossos próprios colaboradores, que para entrar na nossa equipe, nós sempre procuramos observar que exista um aspecto social. É muito importante que nossos colaboradores tenham esse olhar social, essa pegada solidária, um interesse que vá além do financeiro! Nós gostamos de ter ao nosso lado pessoas que façam essa leitura. Na medida que eles começam a trabalhar internamente, nós temos um programa de acompanhamento, conduzido pela nossa diretora, que faz o monitoramento e a mentoria, conversas, acompanha e troca. Temos a reunião de colaboradores, conduzida dentro de um espírito da cultura do Instituto da Criança.

E nós temos para o empreendedor social os programas: GIS – Gestão da Inteligência Social, que são workshops conduzidos por profissionais de diversas áreas, com encontros de 2 ou 3 horas para abordar temas da gestão de uma organização. Temos o Agente que aprende, encontros de empreendedores sociais para dar para eles também conhecimentos de como elaborar projetos de leis de incentivo, como fazer um planejamento estratégico, como fazer um programa de educação.

São programas próprios do Instituto da Criança, realizado com recursos próprios. (PEDRO WERNECK)

Vale ressaltar que a instituição traz consigo o desenvolvimento de metodologias próprias sistematizadas em manuais, projetos e relatórios, possibilitando o aprimoramento das práticas e a diversificação da forma de implementação. Alguns projetos próprios da instituição, como o Espaço Cidadão, foram utilizados como contrapartida de patrocínio.

#### **6.3.4 Recursos Tecnológicos do Instituto da Criança**

O Instituto da Criança utiliza a tecnologia como ferramenta estratégica, mas ainda existe um campo para evoluir. Muitos empreendedores e territórios não possuem as condições ou conhecimentos necessários para trabalhar utilizando computadores, internet ou aplicativos. Para desenvolver ações envolvendo tecnologias, ainda é, em muitos casos, necessário um aperfeiçoamento, uma qualificação e até mesmo a viabilização de infraestrutura. Muitas organizações não estão aptas para receber apoio tecnológico, pois, em suas áreas, não existem serviços disponíveis ou existe ainda uma dificuldade em utilizar esses instrumentos.

Nós temos uma boa estrutura tecnológica, mas muito aquém do que gostaríamos. (PEDRO WERNECK).

No caso do Instituto da Criança, a pandemia foi um divisor de águas que forçou a implementação de um modelo de gestão remoto, com tecnologias que antes não eram utilizadas com tanta frequência. A instituição passou a fazer a gestão técnica dos projetos e prestações de contas remotamente, digitalizando processos e ferramentas de comunicação.

O Instituto conseguiu fazer a gestão de grandes projetos no meio da pandemia, no meio da confusão toda, remotamente, nós nem estávamos acostumados a trabalhar dessa forma. Nos vimos obrigados pela circunstância a ativar esse modelo de trabalho e a nossa equipe respondeu maravilhosamente bem, com toda boa vontade e eficiência. Conseguimos fazer todas as ações. (PEDRO WERNECK)

Em relação à forma de atuação utilizando a tecnologia, inovações na abordagem dos desafios são devidamente registradas e sistematizadas, geralmente atreladas aos projetos institucionais. A instituição se coloca como uma catalisadora de diferentes conhecimentos e iniciativas, que vão sendo implementadas e ajustadas para tomarem escala e novas abordagens.

### **6.3.5 Recursos Financeiros do Instituto da Criança**

A diversificação dos recursos financeiros foi um ponto de atenção da instituição, buscando atrair parceiros que investissem no instituto. O Instituto da Criança estabeleceu opções de serviços que variam de consultorias, coparticipação em resultados sociais, execução e monitoramento de projetos e doação de pessoa física.

Desde 2009, as campanhas de cotas sociais representam uma solução para empresas que buscam investir em Responsabilidade Social e sustentabilidade. Ao investir no Instituto da Criança, a empresa se torna coautora de todas as suas iniciativas, que impactam diversas pessoas em situação de risco social, e participa de seu relatório anual de resultados obtidos.

Nós temos uma base de 30 empresas que investem mensalmente uma cota no Instituto, cotas essas que dão a empresa investidora contrapartidas de acordo com a cota Bronze, Ouro, Prata ou Diamante. Nós oferecemos contrapartidas sociais para elas. Essas empresas investem em 13 cotas mensais para o Instituto ter uma recorrência financeira, conseguir ter um plano de orçamento qualificado a fim de poder ter sua equipe, poder desenvolver seus projetos e patrocinar também. Porque o Instituto também patrocina projetos de terceiros. Temos algumas instituições que recebem patrocínio mensal do Instituto. Esse investimento todo compõe no final do ano um relatório onde nós apontamos os investidores cotistas como coautores dos resultados do Instituto. (PEDRO WERNECK)

A instituição também possui campanhas com empresas que fazem atendimento ao público, como hotéis e restaurantes, que indicam a seus clientes fazerem doações: Check Out Social, em que hotéis e pousadas oferecem a oportunidade aos clientes de realizarem uma doação no checkout da hospedagem; Cardápio Solidário, em que restaurantes oferecem a oportunidade dos clientes realizarem uma doação no pagamento da conta; Doar é da Nossa Conta, em que empresas de qualquer segmento possibilitam aos clientes realizarem uma doação junto ao pagamento do produto ou serviço da empresa; e Salário Solidário, em que funcionários de empresas têm a possibilidade de fazer doações com desconto no contracheque.

Também possui campanhas destinadas a pessoas físicas: Agente que faz, onde a instituição recebe doações financeiras mensais de qualquer valor, seja por boleto bancário ou cartão de crédito, e a Muitas Felicidades, uma ação conjunta de anfitriões de festas que solicita aos seus convidados doarem uma quantia financeira ao Instituto da Criança em vez do tradicional presente. Além disso, outras campanhas pontuais são divulgadas nas redes sociais, informativos e e-mail marketing da instituição para arrecadação de fundos.

Há alguns anos, o Instituto da Criança busca constituir um fundo patrimonial, mas as dificuldades em viabilizar a captação de recursos para implementar o fundo ainda não permitiu que se tornasse realidade. A instituição desenvolve estratégias inovadoras para buscar alternativas, como a elaboração do “Endowment Reverso”, uma modalidade voltada para um perfil de investidores pessoas físicas de alta renda que podem doar recursos, estabelecendo um percentual dos rendimentos obtidos em suas aplicações financeiras.

### **6.3.6 Recursos Reputacionais do Instituto da Criança**

A instituição procura adotar boas práticas de transparência, conformidade e acesso à informação, disponibilizando relatórios e balanços financeiros em seu site. O Instituto da Criança está entre as 100 melhores ONGs do mundo, segundo a NGO Advisor, além de fazer parte da ECOSOC – “Economic and Social Council” – das Nações Unidas. Possui também o selo ONG Transparente, concedido pelo Instituto Doar, cujo objetivo é atestar a transparência de informações através da web.

A reputação é um elemento vital para qualquer organização, seja social, financeira, privada, institucional ou pessoal. Todos nós precisamos ter uma boa reputação. Reputação nos traz credibilidade, então nós prezamos muito por isso! A lógica da reputação passa pela verdade. O Instituto da Criança trabalha sempre dentro da verdade, buscando transferir as informações, traduzindo ela de forma clara, entre o fato e o ocorrido. Pensando na forma como ela será descrita, seja em materiais que nós já aprimoramos ao longo dos anos, que são os relatórios próprios do Instituto. Que nós temos uma metodologia para fazê-lo, tanto relatórios como propostas, que trazem bastante evidências e transparência sobre tudo aquilo que foi realizado e ocorrido. Outro ponto é a certificação dos relatórios e prestações de contas, nós sempre utilizamos os auditores. Nos últimos 20 anos, temos auditado todos os anos. (PEDRO WERNECK)

O Instituto da Criança trabalha sua reputação de duas formas, com financiadores, empresas e doadores pessoa física, que buscam legitimidade, idoneidade, transparência e resultados. Neste sentido, desenvolve todos os relatórios, auditorias, comunicados e uma gama de informação para conseguir manter e expandir as oportunidades de atuação.

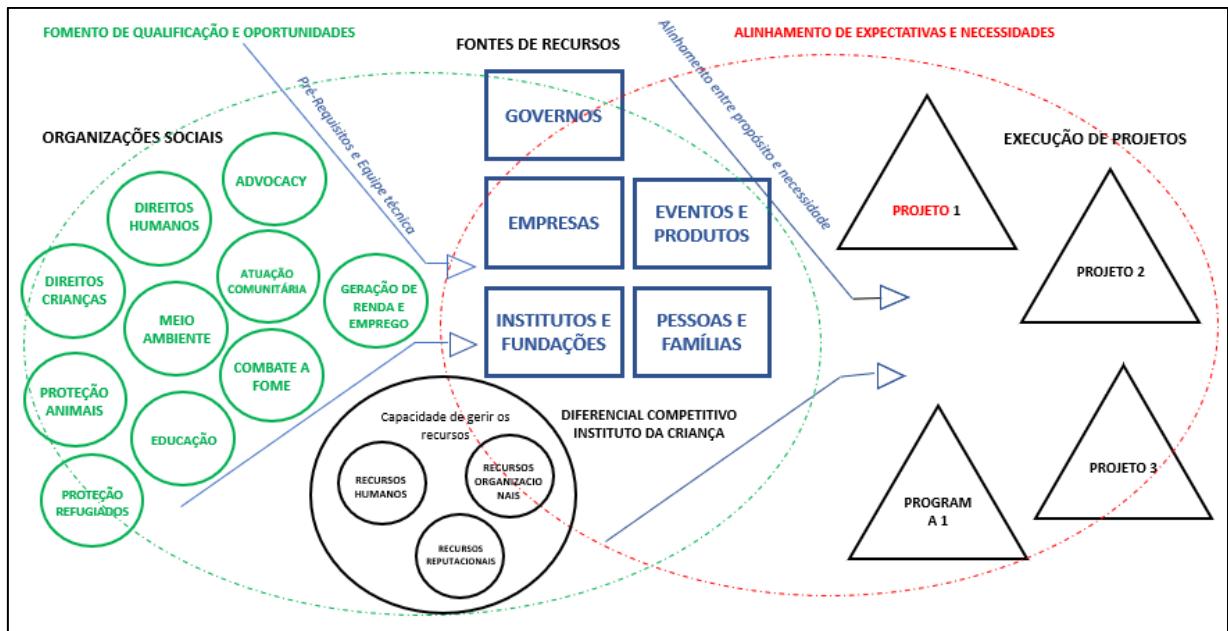
Outro ponto é a atuação com os empreendedores sociais, que encontram na relação com o instituto um apoio no fortalecimento institucional e na captação de recursos. Os empreendedores sociais encontram apoio para a gestão de suas organizações, enquanto empresas e pessoas, encontram a oportunidade no que diz respeito à Responsabilidade Social.

### **6.3.7 Gestão dos Recursos do Instituto da Criança**

Em seu processo de gestão dos recursos humanos e absorvendo os conhecimentos tácitos de sua rede de relacionamento, o Instituto da Criança percebeu que a profissionalização do setor era um desafio. Com isso, a instituição foi aperfeiçoando sua maneira de atuação, desenvolvendo recursos organizacionais para que conseguisse articular com outros empreendedores oportunidades de investimento e oferecer uma base de investimento confiável para potenciais patrocinadores, colocando suas capacidades entre as duas pontas: a causa social e o investidor. A necessidade de apresentar resultados, análises críticas da atuação e processos mais digitalizados ainda é um desafio grande para diversas organizações (CHADWICK-COULE, 2011; GOLENSKY; MULDER, 2006). Nesta perspectiva, o instituto consegue encontrar uma oportunidade para viabilizar a captação de recursos para o setor social e auxiliar as pessoas e empresas que querem fazer o investimento social, mas que não estão familiarizadas com a atuação em territórios deflagrados ou com públicos muito vulneráveis.

As OSCs apresentam um cenário com muitas fragilidades e, geralmente, não possuem as competências gerenciais específicas para captação de recursos e seu desenvolvimento institucional (ARMANI, 2008; BISH; BECKER, 2016). O Instituto da Criança oferece constantemente treinamentos e capacitações para os empreendedores irem aprimorando suas ferramentas de gestão e entregarem resultados com maior qualidade. Também consegue, em alguma medida, apresentar uma supervisão na implementação, gerando maior segurança junto aos financiadores.

Em muitos casos, o Instituto da Criança se coloca como proponente ou executor de projetos, ou ainda financiam outras organizações, pois grande parte não consegue atender aos requisitos exigidos para serem consideradas com uma boa gestão (ALVES; COSTA, 2020).



**Figura 6 – Gestão dos recursos e capacidades do Instituto da Criança**  
Fonte: Elaborada pelo autor.

O Instituto da Criança traz como recursos sua reputação e conhecimentos organizacionais, na medida em que a sua rede com mais de 500 empreendedores sociais em mais de 19 estados é um recurso atrativo para empresas que buscam fazer seu investimento social.

Nós fazemos reuniões com parceiros, reuniões mistas, com empresários, voluntários e empreendedores sociais, nós chamamos de “Egrégora Social”. Foi nesta reunião que nós começamos a perceber que o Instituto da Criança tinha esse papel de aproximar as empresas e voluntários aos empreendedores sociais, para que eles pudessem permanecer de pé no seu propósito de desenvolver suas instituições. Foi assim que nós começamos a criar soluções para os empreendedores sociais e entender a importância para o próprio Instituto da Criança. Então o Instituto da Criança trabalha para quem? Trabalha para os empreendedores sociais. (PEDRO WERNECK)

Na execução desta estratégia, o instituto faz uma capacitação continuada das organizações, cria relações de confiança e proximidade, auxiliando no processo de relacionamento, monitoramento e identificação de oportunidades. Com as oportunidades mapeadas, as organizações dentro dos critérios mínimos e com o apoio da instituição aumentam as possibilidades de investimento.

As capacidades que trazem o diferencial competitivo do Instituto da Criança ficam no meio do processo de captação, articulando entre as causas das organizações sociais e os investidores.

O fluxo de captação de recursos se inicia com as OSCs que encontram no instituto um apoio para atenderem aos requisitos e qualidade técnica esperada para acessar recursos. O instituto mapeia as oportunidades e faz a combinação com os investimentos disponíveis pela rede de empresas e pessoas doadoras, fomentando um ciclo virtuoso que pode ser executado de forma reversa. Com isso, identifica a necessidade de um investidor em uma causa específica e em um território determinado, onde o Instituto da Criança olha para sua rede e consegue acionar a instituição de um empreendedor social compatível com as necessidades do parceiro.

Além da combinação entre empreendedor e financiadores, a instituição também oferece seus serviços de execução de projetos, agregando para a instituição credibilidade e protagonismo. Essa percepção de protagonismo e referência fortalece o lugar de convededor do setor, possibilitando maiores oportunidades de consultoria, implementação de projetos e reconhecimento em premiações.

**Quadro 6 – Recursos e capacidades dinâmicas do Instituto da Criança (continua)**

VBR	CAPACIDADES DINÂMICAS			RESULTADOS IDENTIFICADOS
	APLICAÇÃO		CLASSIFICAÇÃO	
<b>Físicos</b>	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	SIM	NÃO	Recursos
				Comuns
				Chave
	Formulação de Resposta	SIM	NÃO	Dinâmica
				Recursos
				Comuns
	Desenvolvimento de cursos de ação	SIM	NÃO	Chave
				Dinâmica
				Recursos
<b>Humanos</b>	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	SIM	NÃO	Comuns
				Chave
				Dinâmica
	Formulação de Resposta	SIM	NÃO	Recursos
				Comuns
				Chave
	Desenvolvimento de cursos de ação	SIM	NÃO	Dinâmica
				Recursos
				Comuns
				Chave
				Dinâmica

**Quadro 6.** Continuação

<b>Organizacionais</b>	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	Existe uma série de aprendizados sistematizados que trazem para a instituição oportunidades, assim como necessidades que são trabalhadas com metodologias e processos institucionalizados, como capacitações, mentoria e consultorias.
				Comuns	
				Chave	
				<b>Dinâmica</b>	
	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	Os processos institucionalizados e metodologias de atuação claras trazem uma capacidade de formulação de respostas para financiadores e empreendedores sociais, assim como para a própria instituição que, em cada ciclo e etapa, ganha novos recursos e capacidades.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				Dinâmica	
				<b>Desenvolvimento de cursos de ação</b>	
<b>Tecnológicos</b>	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	O forte planejamento e monitoramento das atividades, fluxos e acompanhamento da equipe permitem que a instituição tenha capacidade de desenvolver novos cursos ou caminhos para implementar projetos e resolver desafios.
				<b>Comuns</b>	
				Chave	
				<b>Dinâmica</b>	
	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	A instituição consegue atender de forma satisfatória as necessidades tecnológicas para a implementação de suas ações, mas não apresenta necessariamente um diferencial de mercado na utilização deste recurso.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				Dinâmica	
				<b>Desenvolvimento de cursos de ação</b>	
<b>Financeiros</b>	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	Consegue apresentar respostas-chave na medida que o setor possui muitos desafios neste ponto. Nesta perspectiva, traz um padrão de qualidade mínimo para uma atuação com maior capilaridade. Também consegue sistematizar boas experiências e práticas para serem replicadas em novas oportunidades.
				Comuns	
				Chave	
				<b>Dinâmica</b>	
	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	O desenvolvimento de novos cursos com recursos tecnológicos depende de investimento e capacidade de organizações em receber. Como investimento para esta finalidade é mais difícil e as organizações ainda encontram uma série de barreiras na utilização de tecnologias, os instrumentos ficam dentro de um padrão comum.
				<b>Comuns</b>	
				Chave	
				<b>Dinâmica</b>	
				<b>Desenvolvimento de cursos de ação</b>	

**Quadro 6.** Continuação

	Identificação da Oportunidade/ Necessidade	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	A instituição consegue trabalhar bem sua reputação fortalecendo seu capital social, se consolidando como uma instituição de referência no setor, mapeando empreendedores e os capacitando, assim como entregando projetos de qualidade para financiadores.
				Comuns	
				<b>Chave</b>	
				Dinâmica	
<b>Reputacional</b>	Formulação de Resposta	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	A capacidade de apresentar respostas e diversificar a atuação, utilizando o voluntariado, atuação em comunidades, conhecimento e gestão traz um diferencial para a instituição. Capilaridade, descentralização da atuação, controle de processos e prestação de contas fidelizam e ampliam as possibilidades.
				Comuns	
				Chave	
				<b>Dinâmica</b>	
	Desenvolvimento de cursos de ação	<b>SIM</b>	NÃO	Recursos	A instituição explora pouco as oportunidades de participação em fóruns e conselhos que podem auxiliar na mudança de rumos, atualização de parceiros e agregar valor à sua marca. São poucas chancelas externas da qualidade da instituição.
				<b>Comuns</b>	
				Chave	
				Dinâmica	

Fonte: Elaborado pelo autor

## **7 CONCLUSÕES SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS DAS MELHORES ORGANIZAÇÕES DO BRASIL NO ANO DE 2021**

As Organizações da Sociedade Civil agregam valores intangíveis aos parceiros, apresentando resultados e impactos relacionados ao bem-estar, saúde, cultura e políticas públicas (SCOTT, 2011). Além disso, conforme dados do IPEA (2020), é possível encontrar uma OSC em todos os municípios brasileiros com desafios comuns no que diz respeito a uma defasagem na qualificação profissional das organizações. Em 2015, 66% das 3 milhões de pessoas com atividade remunerada em OSCs não detinham nível superior completo; 13% possuíam nível fundamental; e 49% detinham nível médio completo (LOPEZ, 2018). Neste cenário, é possível supor que muitas organizações não estão instrumentalizadas para construir suas estratégias de sustentabilidade ou ter um olhar com distanciamento suficiente sobre a sua atuação para perceber quais são os seus recursos disponíveis.

Lançar luz sobre as estratégias destas três organizações pode exemplificar de maneira prática a utilização de recursos simples e como podem ser estratégicos para viabilizar capacidades dinâmicas na produção de um diferencial de mercado. A construção deste diferencial também deve considerar os interlocutores abordados e a relação entre os valores institucionais, interesses comuns às diferentes partes interessadas e resultados possíveis de se alcançar com os recursos e capacidades disponíveis.

O diferencial será decisivo nos resultados da captação de recursos, considerando que, em sua maioria, as organizações conseguem a sustentabilidade vinculando projetos com suas atividades ou desenvolvendo produtos, serviços ou eventos (LACRUZ et al., 2017). Portanto, esses projetos ou serviços precisam atender requisitos legais, estar alinhados aos interesses e estratégias dos doadores, que cada vez mais exigem das OSCs uma profissionalização no que diz respeito à contabilidade, monitoramento e avaliação técnica e uma transparência na utilização dos recursos. A organização deverá ter capacidade de prestar contas da utilização do que foi doado (CRUZ; ESTRAVIZ, 2000; FROELICH, 1999).

As organizações estudadas são distintas entre si em objetivos e atuação, conforme descrito no Quadro 7.

**Quadro 7 – Quadro comparativo dos recursos e capacidades de cada organização**

	INSTITUTO DARA		CIEDS		INSTITUTO DA CRIANÇA	
<b>Recursos e capacidades</b>	Físico	Chave	Físico	Chave	Físico	Chave
	Humano	Comuns	Humano	Dinâmico	Humano	Chave
	Organizacional	Chave	Organizacional	Chave	Organizacional	Dinâmico
	Tecnológico	Comuns	Tecnológico	Chave	Tecnológico	Chave
	Financeiro	Dinâmico	Financeiro	Chave	Financeiro	Comuns
	Reputacional	Dinâmico	Reputacional	Dinâmico	Reputacional	Dinâmico
<b>Descrição</b>	O Instituto Dara, em suas redes de comunicação, se posiciona como uma organização que “[...] atua para promover a saúde e o desenvolvimento humano por meio da implementação e da disseminação de uma abordagem integrada de combate à pobreza.” Tem como campo de atuação as famílias, desenvolvendo ações e estímulos com todos os componentes para que possa, de diferentes formas, alcançar a autonomia e dignidade.		O CIEDS coloca em suas comunicações que “[...] promovem um Brasil melhor para todos por meio de projetos, programas e ações que geram mais renda, mais saúde, melhor educação, maior confiança no futuro e, acima de tudo, prosperidade. Fazem tudo isso construindo redes de parceiros estratégicos comprometidos com o desenvolvimento sustentável de nosso país.” O centro tem um olhar para a integração e desenvolvimento dos territórios, na execução de múltiplos programas e projetos, possibilitando a interlocução entre projetos, governos e empresas.		O Instituto da Criança se apresenta como “[...] uma solução para promover o desenvolvimento humano. Por meio do investimento social privado e da gestão de projetos, a organização inspira a prática da solidariedade.” Tem como foco o fomento e melhor efetividade do investimento privado, apoiando outras organizações, estimulando o acesso a recursos financeiros e organizacionais, articulando a necessidade de profissionalização das OSCs e a necessidade de assessoria das empresas na efetivação das políticas de responsabilidade social.	

Fonte: Elaborado pelo autor

As organizações estudadas possuem em comum objetivos de atuação bem definidos, a gestão estratégica de um número específico de recursos e o desenvolvimento de capacidades na gestão destes recursos, que permitem gerar um diferencial de mercado que atraia e retenha múltiplas fontes de investimentos. Elas conseguem desenvolver suas estratégias identificando os recursos disponíveis e aparentemente comuns, organizando-os conforme suas competências e capacidades desenvolvidas e identificadas pelos seus gestores, transformando-os em ativos específicos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Ao estudar o Instituto Dara, é possível identificar de forma mais evidente os recursos reputacionais relacionados ao pioneirismo, premiações e rede de pessoas influentes que fazem parte da instituição. Os recursos físicos incluem a casa no bairro de Botafogo, com instalações e equipamentos bem aplicados e espaços de capacitação, atendimento individualizado e acomodação para equipe e voluntários. Os recursos organizacionais são representados por uma metodologia de trabalho consolidada, uma governança aplicada no controle e prestação de contas. Portanto, devido à gestão dos recursos reputacionais, organizacionais e físicos, o Instituto Dara consegue se colocar como uma instituição sólida e com um trabalho internacionalmente reconhecido que atende às expectativas criadas com a reputação, uma estratégia que viabiliza o acesso aos outros recursos, como o financeiro. Um exemplo da utilização os recursos reputacionais da instituição é a pesquisa realizada pela Universidade Americana de Georgetown em 2013 que comprova o impacto de longo prazo da metodologia PAF, que justificou o recebimento de diversos prêmios e recursos. Com a gestão dos recursos financeiros, durante a pandemia foi possível aumentar o valor do auxílio alimentação dado as famílias de R\$ 80 (oitenta Reais) para R\$ 200 (Duzentos Reais) mensais.

O CIEDS é uma organização plural com recursos organizacionais específicos e diferenciados que permitem que ele se adapte a diferentes cenários, com recursos humanos diversos, que se sentem pertencentes e atuantes na instituição. O CIEDS, de forma sistêmica, consegue absorver as diferentes contribuições, somando a isso o engajamento dos parceiros no

fomento dos recursos reputacionais. Na medida que os parceiros perceberem que suas contribuições são absorvidas pela instituição, reforçando a credibilidade na organização, passam a recomendar seu trabalho ou buscam retornar a trabalhar na OSC para novos ciclos. A gestão dos recursos organizacionais, humanos e reputacionais permite à instituição alcançar como diferencial a capacidade de agir de forma dinâmica, resiliente e inovadora, acessando outros recursos, como os financeiros, tecnológicos e físicos. O CIEDS durante a pandemia desenvolveu alguns projetos que possibilitavam doação de comida e treinamento para empreendedores sociais, que recebiam recursos para produzirem e distribuírem quentinhos em suas comunidades, apoiando o desenvolvimento local. Eles conseguiram implementar o programa em diversos estados do país, captando com parceiros antigos e novos parceiros indicados pela sua rede de relacionamento, fortalecendo a sua atuação.

O Instituto da Criança também faz a utilização dos recursos organizacionais, humanos e reputacionais, mas de forma diferente do CIEDS. Os recursos humanos do Instituto da Criança foram utilizados na estruturação da organização e são um ativo para o desenvolvimento dos projetos e serviços, trazendo os recursos organizacionais para o âmbito do fomento ao acesso de recursos que serão geridos por outras organizações. O Instituto da Criança durante a pandemia fez a gestão operacional do eixo de saúde de um movimento que mobilizava pessoas, empresas e organizações não governamentais, em tempos de isolamento social, conseguiu fazer a gestão da implementação de leitos de UTI em um hospital público de forma remota, com prestação de contas e auditorias em tempo real.

O Instituto da Criança articula a sua rede por meio da assessoria ao investimento social privado, se consolidando como um agente de fomento que viabiliza soluções para empresas e organizações sociais que conseguem aplicar diferentes recursos e capacidades para resolver os desafios sociais. Utiliza os recursos organizacionais, humanos e reputacionais e as múltiplas capacidades no meio do processo de captação, dando suporte aos investidores sociais, garantindo que os requisitos para o investimento possam ser atendidos. Por sua vez, o CIEDS e o Instituto Dara aplicam os recursos e as capacidades logo no começo da captação.

O Instituto da Criança está no meio, entre as organizações e financiadores, promovendo a mediação e alinhamento de expectativas, conseguindo se destacar como referência no Investimento Social Privado e no fomento de OSCs, fazendo um círculo virtuoso de oportunidades entre captação, gestão e resultados. Ao mesmo tempo, o Instituto Dara e o CIEDS oferecem serviços e soluções diferenciadas que conseguem atender aos requisitos legais e de qualidade do mercado.

**Quadro 8 – Quadro comparativo de capacidades e aplicabilidade nas organizações**

Conhecimento e Capacidades	Cultura Organizacional	Rotina/ Processo	Retenção/ Governança	Aplicação	Justificativa	Exemplo
Autonomia	Autogestão	Agenda e Priorização de atividades	Relatórios, Atas e registros de atividades	(x) Necessidade (x) Resposta ( ) Direção	(x) Setor (x) Oportunidade ( ) Transformação	O Instituto da Criança trabalha com gestão remota e planejamento. O CIEDS implementa ações em todo território nacional. No Dara o voluntário desenvolve o acompanhamento familiar

**Quadro 8 – Continuação**

Conhecimento e Capacidades	Cultura Organizacional	Rotina/ Processo	Retenção/ Governança	Aplicação	Justificativa	Exemplo
<b>Autonomia</b>	Autogestão	Agenda e Priorização de atividades	Relatórios, Atas e registros de atividades	(x) Necessidade (x) Resposta ( ) Direção	(x) Setor (x) Oportunidade ( ) Transformação	O Instituto da Criança trabalha com gestão remota e planejamento. O CIEDS implementa ações em todo território nacional. No Dara o voluntário desenvolve o acompanhamento familiar
<b>Criatividade</b>	Inovação	Resolução de desafios e conflitos	Sistematização de boas práticas	(x) Necessidade (x) Resposta (x) Direção	(x) Setor (x) Oportunidade (x) Transformação	O CIEDS sistematiza as novas tecnologias e transforma em produtos. O Instituto da Criança articula inúmeras organizações para solucionar os desafios específicos.
<b>Relacional</b>	Trabalho em equipe	Clima Organizacional	Pesquisa de clima e reuniões de equipe	(x) Necessidade (x) Resposta ( ) Direção (x) Resposta (x) Direção	(x) Setor (x) Oportunidade ( ) Transformação (x) Oportunidade (x) Transformação	O CIEDS promove constantemente encontros e interação entre os funcionários. O Instituto da Criança viabiliza encontros de troca de experiências e interação entre instituições.
<b>Experiência</b>	Produtividade	Resultados consistentes	Elaboração e gestão de projetos	(x) Necessidade (x) Resposta ( ) Direção	(x) Setor (x) Oportunidade (x) Transformação	O Instituto Dara trabalha com a disseminação de experiência com outras organizações e políticas públicas. O CIEDS desenvolve publicações sobre as lições aprendidas e divulga nas redes. O Instituto da Criança amplia a capacidade de gestão da rede e novas soluções para desafios sociais.
<b>Análise Crítica</b>	Identificação de riscos e processos	Planejamento e prazos	Elaboração e gestão de projetos	(x) Necessidade (x) Resposta (x) Direção (x) Direção	(x) Setor (x) Oportunidade (x) Transformação (x) Transformação	O CIEDS e o Instituto da Criança desenvolvem planejamentos estratégicos e possuem um olhar de mercado na atuação. O Instituto Dara preza pela manutenção da metodologia desenvolvida e garantia dos resultados.

**Quadro 8 – Continuação**

Conhecimento e Capacidades	Cultura Organizacional	Rotina/ Processo	Retenção/ Governança	Aplicação	Justificativa	Exemplo
Comunicação	Captação e retenção de parceiros	Reuniões e relacionamento	Relatórios, Atas e registros de atividades	(x) Necessidade (x) Resposta (x) Direção	(x) Setor (x) Oportunidade (x)Transformação	O CIEDS estabelece espaços de comunicação formal com os parceiros como fidelização. O Instituto da Criança possibilita a troca de experiência e comunicação entre instituições, funcionários e parceiros para solucionar desafios. O Instituto Dara participa de espaços de grande projeção pública para disseminar experiência.

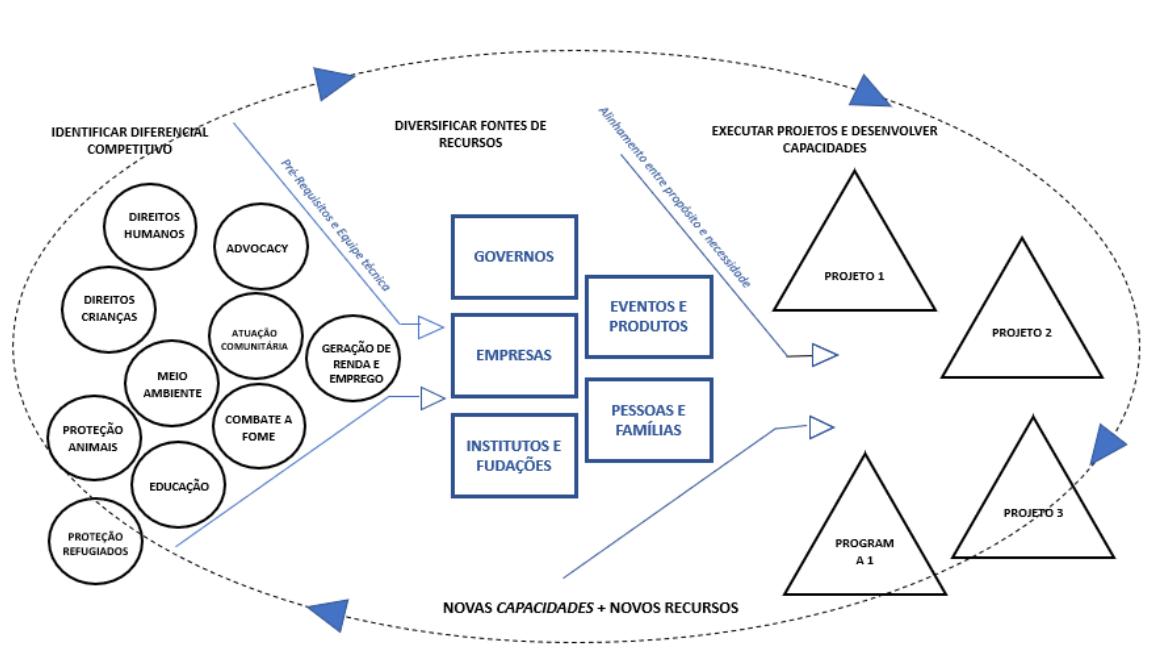
Fonte: Elaborado pelo autor

Um ponto interessante entre as três organizações é o recurso reputacional, que foi utilizado em todas, mas cada uma desenvolveu capacidades distintas na abordagem e gestão:

- I. O Instituto Dara trouxe uma relação pessoal, atrelando a reputação de pessoas de grande reconhecimento em diferentes setores e conseguindo, em alguma medida, transferir essa credibilidade para a instituição.
- II. O CIEDS fomenta um “boca a boca” entre seus parceiros que indicam a instituição, assim como com as comunidades em que atuam que estabelecem vínculos para além dos projetos.
- III. O Instituto da Criança estabelece uma relação mais corporativa, se qualificando com informações relevantes ao Investimento Social Privado e mantendo uma rede com vasta capilaridade com diversas organizações para viabilizar a solução das empresas.

Considerando a necessidade de profissionalização das OSCs, a reputação e percepção de profissionalismo é, em si, um grande diferencial, possibilitando a abertura de diálogos em diferentes ambientes e contextos.

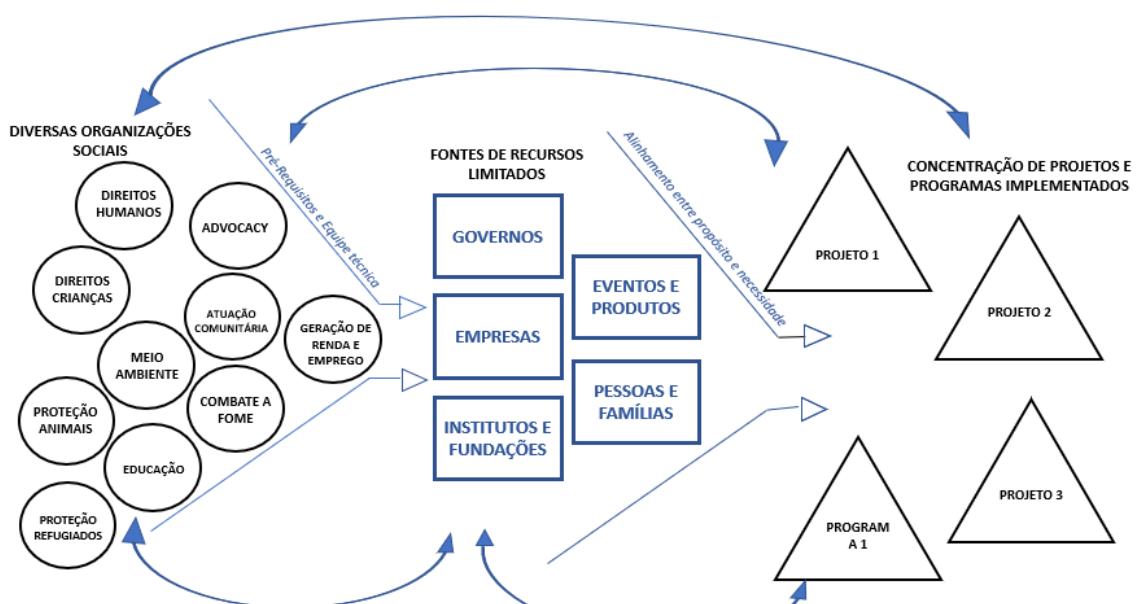
Percebemos que a dinâmica entre os recursos e as capacidades desenvolvidas são fundamentais para a construção do diferencial competitivo e gerar as condições necessárias para a sustentabilidade da organização. Ao entender quais recursos estão disponíveis, é possível começar um planejamento para a utilização de forma organizada e intencional. Este processo planejado possibilitará desenvolver as capacidades de gestão de recursos e acessar novas fontes, iniciando um ciclo de captação que pode ampliar os recursos disponíveis, estimular novas e/ou desenvolver capacidades existentes.



**Figura 7 – Gestão baseada em projetos**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tendo em vista que cada vez mais é imperiosa a necessidade de viabilizar a captação de recursos por meio de projetos (DIALLO; THUILLIER, 2004) e entendendo projeto como “[...] um esforço temporário para gerar uma entrega específica” (MURIANA; VIZZINI, 2017), é possível pensar que isso tornará a sustentabilidade mais desafiadora, pois a atuação da instituição é contínua e os projetos têm tempo definido. Portanto, ao propor uma Gestão Baseada em Projetos, é importante organizar a execução de forma que cada projeto viabilize o acesso a novos recursos e desenvolva as capacidades de gestão ou atribua novas capacidades, agregando ao diferencial competitivo da organização.



**Figura 8 – Processos de captação de recursos**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os novos recursos e capacidades podem ser aplicados em qualquer etapa do processo de captação, articulando com a estratégia da organização. É possível afirmar que o processo de captação de recursos possui, no mínimo, três grandes etapas: 1) Etapa da Necessidade e Oferta, em que as organizações disponibilizam suas competências, capacidades e experiências em resolver determinadas questões sociais de interesse público; 2) Etapa da Oferta de Recursos, em que doadores individuais, coletivos, empresariais ou governamentais disponibilizam diferentes recursos mediante critérios e comprovação de capacidade técnica; 3) Etapa da Formalização do Apoio aos Programas ou Projetos, uma vez que as OSCs conseguem apresentar seus objetivos institucionais por meio de projetos, atendendo aos requisitos dos doadores, elas conseguem executar seus programas e projetos acessando novos recursos e desenvolvendo suas capacidades.

As etapas de captação de recursos e as relações entre elas não acontecem, necessariamente, em ordem estática ou cronológica. Elas são independentes e complementares, exigindo recursos e capacidades específicas em cada etapa. Deste modo, podemos dizer que uma organização social identifica uma necessidade de interesse comum, desenvolve um projeto, adequa a documentação de regularidade, apresenta a proposta para um financiador que comprehende a proposta, faz o aporte financeiro e a organização executa o projeto. Com a execução, fazem o monitoramento e avaliação adequados, conseguem extrair diversos aprendizados, desenvolver novas capacidades e fortalecer alguns recursos institucionais. Este é um fluxo mais ativo do ponto de vista da organização social.

No entanto, também é possível que o financiador identifique a necessidade da realização de um projeto que atenda às necessidades de uma determinada situação, identifique quais capacidades mínimas são necessárias para a realização do projeto e busque uma organização que consiga executar o projeto identificado. Quando a organização é identificada, ela passa por um critério de análise de documentos e avaliação da proposta e começa a executar o projeto. Com a execução, a organização procura fortalecer alguns recursos institucionais e desenvolver mais capacidades para consolidá-la e diferenciá-la das outras organizações. Este exemplo de fluxo tem como proposito o financiador.

Mas também existe o projeto se manifestar, como no caso de tragédias ambientais, desmobilização de plantas fabris, Termos de Ajuste de Conduta aplicados pela fiscalização, etc. Neste caso, tanto as organizações quanto os financiadores podem identificar as oportunidades de desenvolvimento de projetos, seguindo as etapas descritas anteriormente.

O fluxo de captação de recursos está diretamente ligado à identificação de necessidades, capacidade de propor uma resposta e alinhar com os requisitos do financiador, executando em um prazo específico, com métricas, cronograma e prestação de contas.

Assim, as organizações sociais que forem conseguindo se diferenciar das demais terão maiores oportunidades para acessar recursos e alinhar seus objetivos com as necessidades dos parceiros, conforme ilustra a Figura 7.

Os recursos e capacidades também podem ser aplicados em diferentes etapas da captação de recursos, ampliando as oportunidades. Muitas vezes, um desafio pode ser um novo campo, como no caso do Instituto da Criança, que articula outras OSC, ajudando na capacitação e governança. A instituição transforma isso em um produto e acessa recursos de doadores. Neste meio campo, ela atende duas necessidades, a de quem precisa do recurso para se sustentar e a de quem quer doar para resolver determinado desafio. É primordial entender a melhor forma de captar novos recursos e utilizá-los de forma estratégica, como o CIEDS faz com os recursos reputacionais de seus parceiros, fomentando que seja indicado para outras empresas e organizações, gerando novas oportunidades, ou como o Instituto Dara que, por meio dos

recursos organizacionais, consegue atender às expectativas criadas pelos recursos reputacionais.

Vale destacar que nem todos os recursos são necessariamente estratégicos; a condição estratégica é atingida pela forma que são geridos e combinados (BLUME, 2008). A vantagem competitiva sustentável é a combinação dos recursos e capacidades da instituição, alcançada pelo controle dos recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (BARNEY, 2002), reunindo condições que garantem e sustentam a instituição na tarefa de reter os recursos que são específicos a ela ou aqueles que não são facilmente transferíveis (KRETZER; MENEZES, 2006), como pudemos perceber nas instituições analisadas.

O Instituto Dara trabalha a reputação como porta de entrada de recursos financeiros, fortalecendo a imagem de organização pioneira no enfrentamento intersetorial no combate à pobreza e condicionantes sociais de saúde, atraindo financiadores e recursos humanos (voluntários, no caso da instituição). Os recursos captados são aplicados de maneira a atender as capacidades de gestão dos recursos organizacionais, utilizando o Plano de Ação Familiar, metodologia desenvolvida pela instituição, como estratégia de acompanhamento das famílias em vulnerabilidade que garante entregas específicas, tudo isso dentro da sede da instituição que é preparada com equipamentos, espaços e material, caracterizando o recurso físico. Em uma síntese do processo de utilização dos recursos e capacidades do Instituto Dara, pode-se afirmar que os recursos reputacionais atraem, os recursos organizacionais implementam e os físicos viabilizam, um ciclo virtuoso de expectativa, desenvolvimento e resultado.

O CIEDS utiliza os recursos organizacionais para atrair os recursos financeiros, elaborando propostas, participando de editais, licitações, envio de propostas técnicas e articulações com a rede de contato. Ao longo dos anos, a instituição fortaleceu os recursos organizacionais com muitas metodologias experimentadas em seus projetos e absorvidas pela cultura institucional, potencializando sua capacidade de resiliência de atuação em territórios, com equipes de tamanhos variados e múltiplas temáticas. A capacidade de absorver e registrar as experiências potencializa os recursos humanos. Com processos participativos e dinâmicos, a instituição garante o engajamento das equipes, beneficiários e parceiros para atingir resultados de interesse comum. Ao estabelecer treinamentos, viabilizar comemorações e diversificar momentos de interação entre as equipes, de maneira sistêmica e controlada, é possível identificar oportunidades de sinergia entre os projetos, inovação na gestão e agregar valor ao projeto. Com projetos bem executados, equipe engajada e financiadores envolvidos no processo, a percepção de qualidade é alta e tem como desdobramento a fidelização da parceria ou a indicação de novos parceiros. O CIEDS utiliza o recurso organizacional para prospectar recursos financeiros. Agrega valor aos projetos com inovação por meio dos recursos humanos e o recurso reputacional fideliza e engaja novos financiadores, além de reter talentos.

O Instituto da Criança se posiciona em um lugar estratégico junto aos financiadores, oferecendo seu recurso organizacional para apoiar o investimento social privado, apresentando sua rede de organizações sociais e o conhecimento técnico necessário para obter retorno do investimento social desejado. Para isso, o recurso reputacional é fundamental, pois permite que as organizações sociais percebam o Instituto da Criança como uma possibilidade de articulação de recursos financeiros para eles, apoio na execução e informações atualizadas. Também é necessário que os financiadores reconheçam na organização a autoridade no que se trata de investimento social privado. Uma forma de gerar esta percepção é trazer os investidores e parceiros para perto, viabilizando a interação entre a rede de organizações e equipe técnica, proporcionando que estes financiadores desenvolvam trabalhos voluntários nos projetos, formações e reuniões, e busquem qualificar os recursos humanos associados ao fortalecimento dos vínculos institucionais. O Instituto da Criança utiliza os recursos institucionais para viabilizar um serviço para financiadores e fomentar a captação de recursos entre organizações sociais. Os recursos reputacionais posicionam e consolidam o saber da instituição entre

financiadores e parceiros e os recursos humanos fortalecem os recursos organizacionais e as relações com os financiadores.

Este estudo não pretende esgotar as possibilidades de combinação de utilização dos recursos nas organizações sociais ou mesmo como podem impactar na captação. Contudo, podemos perceber a necessidade de futuros estudos que abordem as diferentes interações nas organizações e como isso está relacionado aos interesses dos doadores, pois o diferencial para uma empresa que busca uma solução de relacionamento com a comunidade vizinha da empresa será diferente da necessidade e requisitos de um condomínio que deseja mitigar a emissão de detritos no meio ambiente. As variáveis devem considerar o local, tipo de desafio, capacidade orçamentária, somadas aos perfis de OSCs disponíveis no território, capacidades e recursos possíveis de serem acessados.

Outro ponto que deve ser estudado é o quanto que os resultados e impactos dos trabalhos desenvolvidos pelas organizações podem ser percebidos como recursos, uma vez que já são recursos organizacionais, pois estão inseridos em um contexto distinto para além da OSC.

## 8 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DO BEM. **Pesquisa Impacto do Coronavírus no Terceiro Setor.** 2020. Disponível em: <https://rededobem.org.br/ler-noticia.php?id=231>. Acesso em: 25 set. 2022.

ALEXANDER, J. Adaptive strategies of nonprofit human service organizations in an era of devolution and new public management. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 10, n. 3, p. 287–303, 2000.

ALVES, C. A.; TIERGARTEN, M.; ARAÚJO JR, J. P. de. Vantagem competitiva a partir de uma abordagem de redes: estudo de caso da rede Graphia. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 3, 2008.

ALVES, M. A.; COSTA, M. M. Colaboração entre governos e organizações da sociedade civil em resposta a situações de emergência. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 923–935, 2020.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDREEVA, T., CHAIKA, V. **Dynamic capabilities**: what they need to be dynamic? St. Petersburg State University, São Petersburgo, 2006.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Dow Jones-Irwin, 1980.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1965.

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

ASHOKA, E. S.; MCKINSEY, C. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

BANCO MUNDIAL. **Relatório de pobreza e equidade no Brasil**. Mirando o futuro após duas crises. Sumário Executivo. Washington D.C.: Banco Mundial, 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ. 2002.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Economia das organizações**: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. São Paulo: Atlas, 2004.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.

BASINGER, N. W.; PETERSON, J. R. Where you stand depends on where you sit: participation and reactions to change. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 19, n. 2, p. 243–257, 2008.

BISH, A.; BECKER, K. Exploring expectations of nonprofit management capabilities. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 437–457, 2016.

BLUME, R. **Explorando os recursos estratégicos do terroir para a vitivinicultura brasileira**. 362 p. 2008. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Departamento de Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BOGDAN, R; TAYLOR, S. **Introduction to qualitative research methods**: a phenomenological approach to the social sciences. New York: J. Wiley, 1975.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **RAIS 2015**. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/rais/rais-2015>. Acesso em: 20 set. 2022.

BRECHENMACHER, S.; CAROTHERS, T.; YOUNGS, R. Civil society and the coronavirus: Dynamism despite disruption. **Carnegie Endowment for International Peace**. 2020.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco, CA: Wiley & Sons, 2011.

CANNON, C. **Evaluating Non-Governmental Organizations**: An overview of The Global Journal's Top 100 NGOs methodology in 2013. ALNAP, 2013.

CARTER, T.; CARTER, B. (In)Tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. **Journal for East European Management Studies**, v. 14, n. 2, p. 186-209, 2009.

CHADWICK-COULE, T. Social dynamics and the strategy process: Bridging or creating a divide between trustees and staff? **Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 33–56, 2011.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

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

CIEDS. **Relatório de Impacto 2021**. Rio de Janeiro. CIEDS.2021. Disponível em: <https://www.cieds.org.br/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p. 143–152, 1994.

COLLIS, D., MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990's. **Harvard Business Review**, p. 118–128, 1995

CONASS. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **Painel Nacional: Covid 19**. 2022. Disponível em: <https://www.conass.org.br/painelconasscovid19/>. Acesso em: 29 jul. 2022.

COSTA, M. M. da. Assessing government-nonprofit collaborations and density of nonprofit organizations in Brazil. **Brazilian Journal of Public Administration**, v. 51, n. 3, p. 330–347, 2017.

CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2000.

DIALLO, A.; THUILLIER, D. The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 1, p. 19–31, 2004.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504–1511, 1989.

DOSI, G., FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. **Organization**, v. 29, n. 8/9, p. 1164–1185, 2008.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105–1121, 2000.

FROELICH, K. A. Diversification of revenue strategies: evolving resource dependence in nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 246–268, 1999.

GOLENSKY, M.; MULDER, C. A. Coping in a constrained economy: Survival strategies of nonprofit human service organizations. **Administration in Social Work**, v. 30, n. 3, p. 5–24, 2006.

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

HABYARIMANA, J.; NIETO, D.; TOBIN, J. **Assessing the impact of Saúde Criança: Breaking the vicious cycle of poverty and health shocks**. Disponível em: <http://www.saudecrianca.org.br/wp-content/uploads/scrianca-georgetown-final-report.pdf>. Acesso em: 20 set. 2022.

HACKLER, D.; SAXTON, G. D. The strategic use of information technology by nonprofit organizations: Increasing capacity and untapped potential. **Public Administration Review**, v. 67, n. 3, p. 474–487, 2007.

HAX, A. C.; N. S. MAJLUF. The concept of strategy and strategy formation process. **Interfaces**, v. 18, n. 3, p. 99–109, 1988.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. **Dynamic capabilities**: understanding strategic changes in organizations. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. **Dynamic capabilities**: Understanding strategic change in organizations. John Wiley & Sons, 2009.

HITT, M. et al. The development and use of strategic resources. In: HITT, M.; CLIFFORD, P. G.; NIXON, R. D. (Eds.). **Dynamic strategic resources**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

HITT, M. A.; XU, K.; CARNES, C. M. Resource based theory in operations management research. **Journal of Operations Management**, v. 41, p. 77–94, 2016.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation**: Analytical concepts. Eagan: West Publishing Company, 1978.

INSTITUTO DA CRIANÇA. **Balanço Social 2021**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://en.calameo.com/read/00499316133fb2b71a9d7> Acesso em: 30 nov. 2022.

INSTITUTO DARA. **Relatório Anual 2021**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://dara.org.br/wp-content/uploads/2022/08/Relatorio-Anual-2021.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2022.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. 2020. Disponível em: [www.mapaosc.ipea.gov.br](http://www.mapaosc.ipea.gov.br). Acesso em: 22 nov. 2022.

JAUCH, L. R.; GLUECK, W. F. **Business policy and strategic management**. 5. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1980.

KATZ, R. L. **Cases and concepts in corporate strategy**. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1970.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da Visão Baseada em Recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63–87, 2006.

LACRUZ, Adonai José. **Gestão de projetos no terceiro setor**: uma aplicação prática. São Paulo: Elsevier, 2014.

LANDIM, L.; BERES, N. **As organizações sem fins lucrativos no Brasil**: ocupações, despesas e recursos. Rio de Janeiro: Nau Editora, 1999.

LAPASSADE, G. L'Observation participante. **Revista Europeia de Etnografia de Educação**, v. 1, p. 9–26, 2001.

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; GUTH, W. D. **Business policy**: Text and Cases. Richard D. Irwin, 1965.

LOPES, L. F.; SANTOS, B. dos; BROCHARDT, V. **Entenda o MROSC**: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. Lei 13.019/2014 Secretaria de Governo da Presidência da República. Brasília: Presidência da República, 2016.

LOPEZ, F. G. **Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil**. Brasília: IPEA, 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20, p. S63–S80, 2009.

MENDONÇA, P. M. E.; ALVES, M. A.; NOGUEIRA, F. A. **Arquitetura institucional de apoio às organizações da sociedade civil no Brasil**: relatório final eixo Investimento Social Privado corporativo. São Paulo: FGV, 2013.

MENDONÇA, P.; ALVES, M. A.; NOGUEIRA, F. Civil society organisations and the fight for rights in Brazil: analysis of an evolving context and future challenges. **Development in Practice**, v. 26, n. 5, p. 592–605, 2016.

MOBILIZA; REOS PARTNERS. **Impacto da Covid-19 nas OSC brasileiras**: da resposta imediata à resiliência. 2020. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/impacto-da-covid-19-nas-oscbs-brasileiras-da-resposta-imediata-a-resiliencia-relatorio>. Acesso em: 26 mai. 2021.

MURIANA, C.; VIZZINI, G. Project risk management: A deterministic quantitative technique for assessment and mitigation. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 3, 2017.

NAHRKHALAJI, S. S.; SHAFIEE, S.; SHAFIEE, M.; HVAM, L. Challenges of digital transformation: The case of the non-profit sector. In: **2018 IEEE - International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)**, 2018. pp. 1245–1249.

NGO ADVISOR. **Welcome to the world 200 top SGOS**. 2021. Disponível em: <https://thedotgood.net/ranking/world-200-sgos/>. Acesso em: 22 set. 2022.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **WHO Timeline - COVID-19**. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>. Acesso em: 12 jan. 2021.

PAGOTTO, L. M.; BELINKY, A.; MACEDO, F.; YAMAHAKI, C. **Entre o público e o privado:** caminhos do alinhamento entre o investimento social privado e o negócio. São Paulo: FGV, 2016.

PAPADIMITRIOU, D. Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment: An exploratory study. **International Journal of Public Sector Management**, v. 20, n. 7, 571–587, 2007.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm.** Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic management journal**, 1993.

PORTRER, M. **Competitive advantage:** creating and sustaining superior performance. Nova York: The Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. P. The core competencies of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, 1990.

QUINN, J. B. **Strategies for change:** Logical incrementalism. Richard D Irwin. 1980.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. **Competitive Strategic Management**, v. 26, p. 556–570, 1984.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy.** New York: Harper & Row, 1934.

SCOTT, C. Measuring the immeasurable: Capturing intangible values. In: **Conference Keynote** (19 September, 2011). Brno, Czech Republic: Marketing and Public Relations International Committee of ICOM (International Council of Museums), 2011.

SHEA, M.; HAMILTON, R. D. Who determines how nonprofits confront uncertainty? **Nonprofit Management & Leadership**, v. 25, n. 4, p. 383–401, 2015.

SILVA, L. L. S. da, Lima, A. F. R., Polli, D. A., Razia, P. F. S., Pavão, L. F. A., Cavalcanti, M. A. F. de H., & Toscano, C. M. Medidas de distanciamento social para o enfrentamento da COVID-19 no Brasil: caracterização e análise epidemiológica por estado. **Cadernos de Saúde Pública**, 2020.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Management policy and strategy-** Text, Readings and Cases, McMillan Publishers Inc., New York, 1977

STEVENS, S. K. **Nonprofit lifecycles:** Stage-based wisdom for nonprofit capacity. Stagewise Enterprises, 2001.

STONE, M. M.; BIGELOW, B. B.; CRITTENDEN, W. Research on strategic management in nonprofit organizations: Synthesis, analysis, and future directions. **Administration & Society**, v. 31, n. 3, p. 378–423, 1999.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

THE WORLD BANK. **Brazil Poverty and equity assessment**: looking ahead of two crises. Washington D.C.: World Bank, 2022.

THIETART, R. A. **La stratégie d'entreprise**. New York: McGraw-Hill, 1984.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31–51, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991–995, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## 9 APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA (continua)

RECURSOS	OBJETIVO	PERGUNTAS
Recurso Físico	<p>Buscar evidências da gestão dos recursos físicos para a viabilização das atividades e a priorização para viabilizar os produtos/serviços.</p> <p>Compreender a relação do recurso físico na realização da atividade fim e relação com os parceiros.</p>	<p>1. Qual a importância de ter uma sede própria ou ambientes próprios na realização de seus projetos, programas e/ou atividades? Existe alguma relação dele com os resultados esperados?</p> <p>2. Os espaços são pensados para um público específico? Existe alguma diferença na utilização dos espaços pela equipe, parceiros e público? Como os públicos se relacionam com o espaço e como isso interfere no trabalho desenvolvido?</p> <p>3. Toda a equipe utiliza os equipamentos necessários para desenvolver seu trabalho? A atualização de ferramentas e equipamentos é um desafio? Como isso interfere na qualidade de seu trabalho? Como são superados os desafios? Existe uma previsão para modernização dos equipamentos disponibilizados?</p>
Recursos Humanos	<p>Buscar evidências da gestão dos recursos humanos para a viabilização das atividades e a priorização para viabilização do produto/serviço.</p> <p>Como a instituição busca reter os conhecimentos, articular a cultura organizacional e promover a inovação.</p> <p>A relação do trabalho desenvolvido com o conhecimento tácito e explícito na busca por atualização das competências.</p>	<p>1. Como a instituição pensa a seleção da equipe técnica? Existe alguma proposta de interação entre os trabalhadores mais antigos e os novos?</p> <p>2. Quais as ferramentas utilizadas para que as experiências vividas na implementação das atividades? Como são extraídas e/ou avaliadas institucionalmente?</p> <p>3. Como as pessoas podem contribuir para atualizar processos e produtos desenvolvidos pela organização? Qual o principal meio de identificação ou absorção destas contribuições?</p> <p>4. A instituição faz alguma investigação sobre a relação entre o clima institucional e as entregas planejadas? As pessoas se sentem comprometidas ou engajadas na execução dos projetos/programas/atividades?</p> <p>5. É possível diferenciar um trabalhador da sua organização de outra? Se, sim, quais as características marcantes? Como a instituição promove seus valores e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo?</p> <p>6. A rede de relacionamento institucional é um fator de diferencial? Como começaram a utilizar e como alimentam esta rede?</p>

## ROTEIRO DE ENTREVISTA. Continuação

Recurso Organizacional	<p>Buscar evidências da gestão da cultura organizacional para a viabilização das atividades e a priorização para viabilização do produto/serviço.</p> <p>Perceber a valorização do conhecimento e acúmulo de experiência da organização e como isso se reflete no desenvolvimento de seus produtos.</p> <p>Quais os mecanismos que a organização utiliza para evidenciar seus recursos únicos e diferenciais junto aos parceiros e funcionários.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A instituição possui um produto ou entrega bem definido? Existem produtos ou serviços estabelecidos?</li> <li>2. Como a instituição faz o registro das suas experiências, lições aprendidas e pontos de correção? Depois de identificado esses pontos desenvolvem um próximo passo?</li> <li>3. O planejamento estratégico da organização é atualizado em que periodicidade? Quanto tempo é dedicado para a realização do planejamento? Quem participa do processo e como engajam essas pessoas?</li> <li>4. Como a instituição lida com imprevistos? Qual a velocidade para responder uma mudança necessária?</li> <li>5. O acúmulo de experiência é repassado ou divulgado em algum lugar?</li> </ol>
Recurso Tecnológico	<p>Buscar evidências da gestão dos recursos tecnológicos para a viabilização das atividades e a priorização para viabilização do produto/ serviço.</p> <p>Como a maneira de trabalhar está relacionada com os avanços tecnológicos e a abordagem na implementação dos produtos e serviços das organizações.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A instituição possui um método, tecnologia ou abordagem própria? Como isso a diferencia das outras instituições? Essa percepção é um olhar interno ou existem evidências externas?</li> <li>2. A maneira de trabalhar é avaliada? Como é incentivado o aprimoramento do trabalho desenvolvido?</li> <li>3. As mudanças de comportamento da sociedade e novas ferramentas digitais dialogam com o trabalho desenvolvido? Como elas se relacionam no modo de trabalhar, na velocidade das entregas e qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos?</li> </ol>
Recurso Financeiro	<p>Buscar evidências da gestão dos recursos financeiros para a viabilização das atividades e a priorização para viabilização do produto final.</p> <p>Como a instituição prioriza os gastos e investimentos, assim como a sustentabilidade ao longo dos anos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como a instituição faz seu planejamento financeiro? Existe uma estratégia de precificação?</li> <li>2. A instituição consegue monetizar os diferenciais? Desenvolve alguma prática de valor agregado aos produtos e serviços?</li> <li>3. O processo de compras da instituição é integrado ou customizado em cada projeto/atividade? Como a instituição busca otimizar e salvar os recursos captados?</li> <li>4. Qual a frequência da atualização do planejamento financeiro? Existem metas ou planejamento para retenção de recursos?</li> </ol>

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA. Continuação**

Recurso Reputacional	Buscar evidências da gestão dos recursos reputacionais para a viabilização das atividades e a priorização para viabilização do produto final.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Quais os principais meios que a instituição utiliza para reafirmar sua reputação? Quais as principais formas para dar evidências da percepção reputacional interna?</li><li>2. Como a instituição mantém o relacionamento com seus parceiros? Como são feitas as abordagens?</li><li>3. Qual a estratégia de prestação de contas do que foi realizado e utilização dos recursos?</li><li>4. A instituição consegue ter uma constante em reconhecimentos institucionais? Costuma receber recomendações, premiações externas?</li><li>5. Empresas externas são contratadas ou convidadas a fazer uma auditoria/avaliação da prestação de contas ou qualidade de produto desenvolvido?</li></ol>
----------------------	---	--