

**UMA AVALIAÇÃO SOBRE O INSTITUTO DARA: CONTRIBUIÇÕES PARA OUTRAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL**

Luiz Sergio Pereira Da Silva Filho - UFRRJ

Thiago Borges Renault

Favio Akiyoshi Toda - UFF - Universidade Federal Fluminense

**Resumo**

Este trabalho visa apresentar uma análise estratégica sob a ótica da Visão Baseada em Recursos sobre o Instituto Dara. Até 2022, esta organização foi considerada por dez anos consecutivos a melhor ONG da América Latina e encontra-se na 20ª melhor do mundo pela revista suíça thedotgood (conhecida antes como NGO). O estudo busca assim entender o seu bem sucedido desempenho organizacional, pois a sua compreensão permite não apenas colaborar com a própria instituição em termos de sua revisão estratégica, mas sobretudo permite apresentar possibilidades para outras organizações da sociedade civil em uma país continental como é caso do Brasil que precisa de medidas urgentes de enfrentamento e combate à pobreza. O estudo aponta que a reputação é um elemento-chave para a captação de recursos para o Instituto Dara, entretanto, confere importância a outros recursos não financeiros importantes para a saúde e gestão estratégica de ONG's. Do ponto de vista científico, o artigo acrescenta aos estudos acadêmicos sobre o tema das Organizações da Sociedade Civil, as ONG's, sobre Estratégia, mas principalmente o diálogo destes temas por meio de um estudo de um caso significativo reconhecido internacionalmente.

**Palavras-chave:** Estratégia, ONG, Sustentabilidade

**Abstract**

This paper aims to present a strategic analysis from the perspective of the Resource-Based View (RBV) of the Dara Institute. Until 2022, this organization was consistently ranked as the best NGO in Latin America for ten consecutive years and is currently ranked 20th globally by the Swiss magazine thedotgood (formerly known as NGO). The study seeks to understand its successful organizational performance, as this understanding not only contributes to the institution's own strategic review but, more importantly, provides insights for other civil society organizations in a vast country like Brazil, which requires urgent measures to address and combat poverty. The study highlights that reputation is a key element in resource mobilization for the Dara Institute, but it also emphasizes the importance of other non-financial resources for the health and strategic management of NGOs. From a scientific perspective, this article contributes to academic research on Civil Society Organizations, NGOs, and Strategy, primarily by facilitating the dialogue on these subjects through the analysis of a globally recognized and significant case.

**Keywords:** Strategy, NGO, Sustainability

# UMA AVALIAÇÃO SOBRE O INSTITUTO DARA: CONTRIBUIÇÕES PARA OUTRAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

## 1. Introdução

Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2020), as Organizações da Sociedade Civil (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. 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).

Entretanto, esta diversidade também se apresenta quanto à gestão e sustentabilidade destas organizações. Estudo coordenado pela Mobiliza e REOS Partners (2020), com respostas de 1.760 organizações da sociedade civil distribuídas entre todas as regiões brasileiras em maio de 2020, 21% indicaram a não aplicação ou não existência de uma previsão anual, enquanto que outras 21% indicaram orçamento anual de até R\$ 100 mil/ano, apontando para um perfil do setor formado por parcela significativa de pequenas organizações ou com ausência de um planejamento estratégico para a sustentabilidade destas entidades.

Para viabilizar sua missão e seus projetos, as OSCs precisam de recursos. Segundo 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, 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 (CRUZ; ESTRAVIZ, 2000, p. 24). Mais do que isto, segundo Nahrkhalaji et al. (2018) colocam que é preciso que as OSCs precisem desenvolver e implementar ideias práticas que alcancem o benefício público.

Nesta direção, a estratégia é um aspecto fundamental para organizações mesmo que não objetivam fins lucrativos, pois 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, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente.” (JAUCH; GLUECK, 1980, p. 12).

No Brasil, uma instituição se destaca entre as OSC's, inclusive no cenário internacional quando foi pauta do jornal norte-americano *The New York Times* de 11 de dezembro de 2013, e também passou a integrar sob status consultivo especial, o Conselho Econômico e Social (*Economic and Social Council – Ecosoc*) da Organização das Nações Unidas (ONU) em 2023.

Trata-se do Instituto Dara, fundado em 1991, uma organização que atua para promover a saúde e o desenvolvimento humano por meio da implementação e disseminação de uma abordagem integrada de combate à pobreza. O Instituto Dara foi fundado pela médica Vera Cordeiro, no Rio de Janeiro, Brasil, inicialmente com o nome “Associação Saúde Criança Renascer”. Enquanto atuava no Hospital da Lagoa, percebeu que as crianças entravam em um ciclo de internação, reinternação, pobreza e morte. Com o apoio de voluntários, desenvolveu uma metodologia própria intersetorial para intervir nas áreas da saúde, educação, moradia, renda e cidadania. O Instituto já beneficiou mais de um milhão de pessoas em todo o mundo.

Segundo o ranking internacional das 200 melhores ONGs do mundo divulgado pela NGO Advisor em 2021, o Instituto Dara foi eleito a melhor ONG do Brasil (conquistada pela nona vez consecutiva), a melhor da América Latina e a 21ª melhor no mundo. 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 (CANNON, 2013). Com base no exposto, e diante da distinção da organização mencionada, este estudo tem como pergunta problema: “O que faz o Instituto Dara apresentar este desempenho?”. Na direção de buscar responder à pergunta problema, este estudo tem o objetivo de avaliar a gestão estratégica desta organização sob a lente teórica da Visão Baseada em Recursos, pois tem-se como suposição de que este conteúdo permite explicar seu diferencial para o seu desempenho e sua autossustentabilidade.

Este trabalho além de poder colaborar com a própria instituição em termos de revisão de sua gestão estratégica, permite principalmente apresentar possibilidades para outras organizações da sociedade civil que prestam relevantes ações para a população, permitindo desenvolver suas competências organizacionais para a transformação da realidade social, econômica e ambiental do Brasil. Do ponto de vista científico, o presente artigo acrescenta aos estudos acadêmicos sobre o tema das Organizações da Sociedade Civil e de Estratégia proporcionando principalmente o diálogo destes temas por meio de um estudo de um caso significativo brasileiro.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Visão Baseada em Recursos (VBR) e Capacidades Dinâmicas

A Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) teve origem nos estudos da economista Penrose (1959), que discutiu 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 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.

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).

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

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. (2009), a capacidade dinâmica é a capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.

As várias definições de capacidade dinâmica corroboram o que Helfat et al. (2009) 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.

## 2.2. Organizações da Sociedade Civil: Gestão Estratégica

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).

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. (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 a 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).

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; THULLIER, 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.

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).

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). 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).

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).

Para as 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).

### 3. Metodologia

Para buscar atender o objetivo de explicar o desempenho do Instituto Dara sob a lente teórica da Visão Baseada em Recursos, inicialmente houve uma revisão teórica sobre este tema na literatura. Esta revisão permitiu a criação do quadro 1 como os aspectos importantes a serem analisados do objeto em estudo, e norteou a construção do roteiro semiestruturado para a entrevista com a Dra. Vera Cordeiro, fundadora do Instituto Dara.

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

<b>Recursos</b>	<b>Descrição dos recursos estratégicos</b>
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 pelos autores.

O presente trabalho foi realizado por uma abordagem qualitativa levantando dados por meio de entrevista com a fundadora, Dra. Vera Cordeiro, e visitas ao Instituto Dara, tanto fisicamente em sua sede como em sua página na Internet (dara.org.br). Os recursos e competência foram analisados com base na entrevista, pesquisa de documentos e informações encontradas na página da instituição entre os meses de setembro de 2022 e outubro de 2023.

#### 4. Resultados

Ao longo dos anos, o Instituto Dara desenvolveu uma forma de atuação muito consistente e específica, e desenvolveu uma metodologia social própria, o Plano de Ação Familiar (PAF). O objetivo para o público assistido é viabilizar uma vida saudável para pessoas em vulnerabilidade, integrando áreas da saúde, educação, moradia, renda e cidadania, considerando a observação da fundadora que os problemas de saúde não se resolvem somente pelos cuidados com a saúde.

Assim, o PAF é um programa com famílias com alto grau de vulnerabilidade social, e são acompanhadas de forma mensal possibilitando avaliações e orientações. A duração média do PAF é de dois anos. A figura 1 apresenta a missão da organização.

Figura 1: Missão do Instituto Dara



Fonte: Autores

Para a manutenção desta estrutura, são necessários recursos. Com base no quadro 1 sobre os recursos estratégicos identificados na teoria da literatura, levantou-se os seguintes dados:

#### Recursos Físicos

O Instituto Dara tem uma sede própria no Rio de Janeiro, especificamente no bairro de Botafogo, além de unidades em Brasília/ Distrito Federal, São Paulo/ SP e em Nova York (EUA). Na sua sede é realizada as funções assistencialistas e de gestão da organização, além de salas para treinamento para o desenvolvimento do empreendedorismo. São instalações modernas, organizadas que trazem conforto para as famílias assistidas, funcionários, colaboradores e visitantes, conforme pode ser observado na figura 2.

Figura 2 – Sede do Instituto Dara



Fonte: Autores

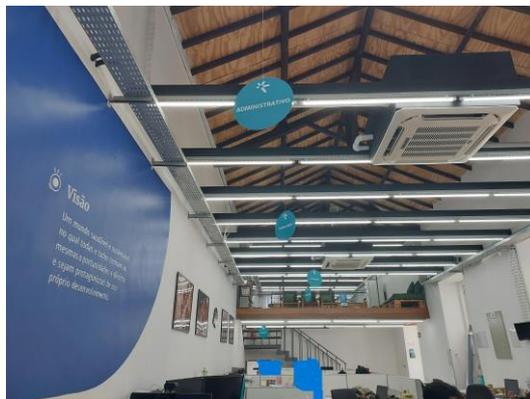
Durante a entrevista realizada, a fundadora do Instituto Dara, Vera Cordeiro, relatou:

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.

### Recursos Humanos

Há uma estrutura presente de profissionais de diversas formações (médicos, assistentes sociais, pedagogos etc.) que buscam apoiar a família selecionada para o programa, entre contratados e colaboradores. Além da área de apoio, o Instituto Dara possui uma equipe de gestão que apoia a atividade chave assistencial da instituição, formada também por contratados, colaboradores e entidades parceiras. A figura 3 mostra o espaço de trabalho da equipe Administrativa da instituição.

Figura 3 – Instalações da área Administrativa



Fonte: Autores

Na fala da fundadora pode-se verificar a importância do voluntariado como um meio de tornar uma instituição transparente para a sociedade, tão como os voluntários serem associados a um recurso financeiro, pois não exige dispêndio com gastos de funcionários contratados.

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.

### Recursos Organizacionais

O Instituto Dara além de contar equipes responsáveis pela operacionalização da organização sob a presidência de sua fundadora Vera Cordeiro, conta também com um Conselho Administrativo, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo. Dentro do Conselho Consultivo, tem-se como integrante Armínio Fraga Neto, ex-presidente do Banco Central do Brasil e um dos renomados economistas do país.

Embora não haja uma pesquisa de clima organizacional formal, pode-se colocar que a finalidade social da instituição, além da participação também como membro no Conselho consultivo, Ana Paula Ferreira, uma das pessoas assistidas no passado pelo PAF, indicam um ambiente favorável para a construção coletiva de conhecimentos, competências e estratégias.

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. É possível identificar na fala de Dra. Vera Cordeiro a importância das reuniões na busca das soluções organizacionais:

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.

### 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. Vera Cordeiro destaca a conversa com Mohamed Yunus, laureado em 2006

com o Prêmio Nobel, tendo a confirmação da direção da tecnologia social construída pelo Instituto Dara:

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.

Além de trabalhar com múltiplos focos, a intersectorialidade é um dos pontos destacados pela instituição como fator estratégico, pois as condições de moradia afetam a saúde e, conseqüentemente, 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.

### Recursos Financeiro

O Instituto Dara não recebe recursos do Governo em nenhuma de suas atividades. Ao longo dos 31 anos foram mais de 1.600 voluntários, em 2021 foram 14.427 horas de voluntariado e atualmente conta com aproximadamente 100 voluntários em 2023. As fontes de receitas de 2022 foram: 65% Empresas, 20% Doações individuais, 1% com aluguel de imóveis e os demais 14% com aplicações financeiras, segundo o relatório apresentado pelo Instituto Dara em seu *website*.

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. Vera Cordeiro destaca o pioneirismo da Instituição Dara sobre os fundos patrimoniais:

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.

### Recursos Reputacionais

O Instituto Dara é considerado a melhor ONG da América Latina e 20<sup>a</sup> do mundo pela publicação suíça NGO Advisor desde 2013. Aparece 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 não apenas de brasileiros, mas de pessoas nos quatro continentes por meio da transferência de metodologia, em projetos realizados nos Estados Unidos e em Portugal, por exemplo.

As redes internacionais foram 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.

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. Além disto, o Instituto 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.

## 5. Conclusões e recomendações

O Instituto Dara possui objetivo de atuação bem definido, 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. A organização consegue desenvolver 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 para sua sustentabilidade (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. Graças a uma 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.

Identifica-se que o recurso reputacional é um elemento chave observando que 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.

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.

Os recursos e capacidades do Instituto Dara compõem o diferencial competitivo e permitem que a instituição acesse recursos por meio de doações empresariais e individuais, 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, fornecendo uma resposta rápida aos parceiros e benefícios para a sociedade.

Este estudo levanta a necessidade de entendimento da atuação de outras organizações da sociedade civil, brasileiras e estrangeiras, para fins de aprendizagem por outras organizações sociais civis para encontrar possibilidades de combinação de utilização dos recursos que podem impactar não apenas na captação de recursos financeiros, mas sobretudo pela sua utilização mais inteligente pelas ONG's.

#### Referências:

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

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.

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.

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.

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

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.

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

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.

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.

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. 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 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.
- 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.
- LANDIM, L.; BERES, N. **As organizações sem fins lucrativos no Brasil: ocupações, despesas e recursos**. Rio de Janeiro: Nau Editora, 1999.
- 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.
- 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-oscs-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.
- 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.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. P. The core competencies of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, 1990.
- SHEA, M.; HAMILTON, R. D. Who determines how nonprofits confront uncertainty? **Nonprofit Management & Leadership**, v. 25, n. 4, p. 383–401, 2015.
- 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.
- 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.