

# GESTÃO ESTRATÉGICA EM AMBIÊNCIA DE TRABALHO VOLUNTÁRIO

## STRATEGIC MANAGEMENT ON AMBIENCE OF VOLUNTARY WORK

### RESUMO

O presente artigo analisa o surgimento e evolução de uma organização voluntária com atividades nucleares concentradas na captação, capacitação e alocação de trabalho voluntário em Curitiba, com base na abordagem da gestão estratégica e em pressupostos teórico-conceituais da Visão Baseada em Recursos (VBR). Num primeiro momento, no referencial teórico-conceitual, são abordadas e articuladas as perspectivas da gestão estratégica e da VBR em espaço próprio de atuação de organizações voluntárias. Feito isso, num primeiro nível de análise, é realizada a apresentação e discussão do cenário e das estratégias que culminaram na criação, estruturação e funcionamento dos centros de voluntariado no Brasil. Em seguida, como transição para o segundo nível de análise, é tratada a criação do Centro de Ação Voluntária (CAV), como consequência da implementação de estratégia da Comunidade Solidária, e da identificação das estratégias iniciais de suas operações. Definido o ambiente e a forma de atuação da organização, finalmente o foco é concentrado no segundo nível de análise ao tratar das atividades de captação, transformação e aplicação de capital social, como recurso incorporado pela mão de obra voluntária aplicada em causas sociais por organizações parceiras do CAV, as chamadas cooperadas. Os resultados revelam a existência de uma rede de centros de voluntariado frouxamente articulada, e que o desempenho da organização em estudo é dependente mais de suas iniciativas locais isoladas do que de influências regionais ou nacionais de um sistema de governança de fomento do trabalho voluntário.

**PALAVRAS-CHAVE** Gestão estratégica, Visão Baseada em Recursos, organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, centros de voluntariado.

**Mario Procopiuck** mpk@pop.com.br

Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Mestre em Gestão Urbana pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Graduado em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Analista judiciário/administrador dos quadros da Justiça Federal

**Victor Meyer Jr.** v.meyer@pucpr.br

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCPR. Professor Visitante da DePaul University (EUA). Pós-Doutorado pela University of Michigan – Ann Arbor. Doutorado em Administração Universitária pela University of Houston. Mestrado em Administração Universitária pela University of Houston. Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC

Artigo submetido no dia 09.09.2010 e aprovado em 16.06.2011.

**ABSTRACT** *The present paper analyses the appearance and evolution of a voluntary organization with nuclear activities concentrated on the canvassing, training and allocation of voluntary work in Curitiba, on basis of the approach of the strategic management and presuppositions conceptual-theoretically of the Resource-Based View (RBV). In a first moment, in the conceptual-theoretical referential, there are articulated the perspectives of the strategic management and of the RBV in space own to acting of voluntary organizations. When this was done, in a first analysis level, there is carried out the presentation and discussion of the scenery and of the strategies that culminated in the creation, structuring and functioning of the centers of volunteers in Brazil. Next, in the transition for the second analysis level, there is treated the creation of the Centro de Ação Voluntária (CAV), as consequence of the implementation of strategy of the Comunidade Solidária, and of the identification of the initial strategies of his operations. When the environment was defined and the form of acting of the organization, finally, the focus is concentrated in the second analysis level to treating the activities of captivation, transformation and application of social capital, as resource incorporated by the voluntary labor applied in social causes by copartner organizations of the CAV. The results reveal the existence of a network of centers of volunteers loosely coupled and that the performance of the organization in study is dependent more of his isolated local initiatives of what regional or national influences of a system of governance for encouragement of the voluntary work.*

**KEYWORDS** *Strategic management, Resource-Based View; nonprofit organizations, voluntary organizations, center of volontaires.*

## INTRODUÇÃO

Num universo social, político e econômico tendente à elevação da interatividade, agências públicas, corporações privadas e organizações voluntárias passam a estabelecer e a sedimentar relações colaborativas com resultados que podem trazer reflexos positivos para o desenvolvimento de comunidades locais. Como centros nodais em redes de relações, segmentos sociais ou comunidades locais inteiras passam a ser incorporados em sistemas interorganizacionais verticais e horizontais de articulação de capital social. Por meio dessas redes, ações estratégicas são utilizadas para elevar a capacidade de acesso de organizações e de comunidades locais a diferentes capitais e recursos técnicos disponíveis, mas, em muitos casos, dispersos e inoperantes para produção de valor em virtude de limitações na eficiência na sua gestão.

O desafio dos sistemas de gestão e de governança estruturados para a articulação eficiente de recursos na sociedade é procurar meios de eliminar a lacuna entre o que existe num momento inicial como realidade em relação à qual as decisões estratégicas são tomadas, o que é possível alcançar por meio da articulação de capacidades e recursos, e o que se pode efetivamente realizar. O maior ou menor distanciamento entre o que é possível e o que é efetivamente realizado resulta da capacidade de mobilização e organização dos recursos disponíveis. Nessa linha, o objetivo deste artigo é analisar, com base na abordagem da gestão estratégica e em pressupostos teórico-conceituais da Visão Baseada em Recursos (VBR), o surgimento e evolução do Centro de Ação Voluntária (CAV). O CAV é uma organização voluntária com atividades nucleares concentradas na captação, capacitação e alocação de trabalho voluntário em Curitiba.

Em termos de estrutura, o artigo, no seu referencial teórico-conceitual, aborda e articula as

perspectivas da gestão estratégica e da VBR em espaço próprio de atuação de organizações voluntárias. Feito isso, num primeiro nível de análise, é realizada a apresentação e discussão do cenário e das estratégias que culminaram na criação, estruturação e funcionamento dos centros de voluntariado no Brasil. Em seguida, como transição para o segundo nível de análise, é tratada a criação do CAV, como consequência da implementação de estratégia da Comunidade Solidária, e da identificação das estratégias iniciais de suas operações. Definido o ambiente e a forma de atuação da organização, finalmente, o foco é concentrado no segundo nível de análise ao tratar das atividades de captação, transformação e aplicação de capital social, como recurso incorporado pela mão de obra voluntária aplicada em causas sociais por organizações parceiras do CAV, as chamadas cooperadas.

## 1. POSICIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS NO CONTEXTO ATUAL

Diante da consciência de que negócios e sociedade não constituem duas faces independentes, crescem as preocupações com a busca de soluções administrativas que considerem a ação de diferentes organizações estruturadas para atender concomitantemente interesses públicos e privados. A relativização da dicotomia entre tais interesses tem repercutido no surgimento de importantes espaços de interpenetração entre eles. Nesses novos espaços, surgem possibilidades de melhorias em sistemas de gestão, uma vez que a complementaridade entre competências e recursos, sob o domínio de organizações públicas e privadas, pode beneficiá-las simultaneamente e com maior eficiência (PRESTON e POST, 1996, p. 402).

Há, nesse contexto, a emergência de um espaço próprio para a atuação das organizações voluntárias, que decorre da consciência de que o desempenho de atividades sociais, com fundamentos em parâmetros exclusivos da esfera econômica, são imperfeitos e insuficientes para justificá-las socialmente (DRUCKER, 1963, p. 22; 1986, p. 11-12). Assim, ao lado de preocupações com a melhoria dos padrões de eficiência na gestão de organizações públicas e privadas, que operam sob ditames essencialmente econômicos, passam também a ser consideradas alternativas como o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão relativos a organizações voluntárias que atuam num espaço próprio. Nesse espaço peculiar, em essência, a lógica de ação se situa entre a lógica estatal e a de mercado (LAMBELL *et al.*, 2008, p. 75).

A inserção das organizações voluntárias em um espaço próprio, entre o público e o privado, tem proporcionado condições para mudanças na forma de agir tanto do governo quanto das empresas. O governo inova ao passar, com o apoio de tais organizações, a lançar mão de políticas lastreadas em incentivos e em flexibilidade regulatória, em vez de imposições por meio de mecanismos do tipo comando-controle. As organizações privadas, por sua vez, inovam ao verem nas organizações voluntárias mecanismos que lhes permitem a adoção de posturas mais cooperativas relativas às questões sociais, pois cresce a aceitação de que melhorias nas condições da comunidade de seu entorno podem melhorar o próprio desempenho econômico. Nessa linha, um crescente número de organizações privadas tem decidido, voluntariamente, alocar recursos financeiros e operacionais para alavancar iniciativas voluntárias que transcendem as obrigações legais que lhes são impostas. Assim, surgem tendências, por um lado, de reformas da gestão governamental que a tornem menos centralizadora, e por outro, de mudanças na atitude de corporações privadas quanto à proteção de “bens públicos” mediante a adoção de

estratégias para a alocação socialmente eficiente de seus recursos e competências para atender a demandas locais de ordem social (MOON e DELEON, 2007).

## 2. GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS

As organizações voluntárias são, em essência, missionárias e atuam de acordo com uma missão social<sup>1</sup> (CRAVENS, 2006, p. 15; MURPHY, 2007, p. 21). Uma missão consistente e bem definida é elemento central para acumulação de capital social, haja vista que essa espécie de capital tem origem em relações sociais organizadas e voltadas para a resolução de problemas sociais específicos. Nessa linha, a missão se sobressai como elemento de estruturação e de coesão de esforços organizacionais que podem ser convertidos em capital social. O capital social, nesse sentido, se configura como um conjunto de “recursos incorporados numa estrutura social e que são acessíveis ou podem ser mobilizados mediante uma ação intencional” (LIN, 2001, p. 29). Na intencionalidade quanto à mobilização e aplicação do capital social é que, justamente, se insere a perspectiva da gestão estratégica em organizações voluntárias.

Assim, se nas organizações empresariais a coesão interna e o potencial para atuação externa são sustentados principalmente pela capacidade de aplicar o capital econômico sob seu domínio em organizações voluntárias, tanto a coesão interna quanto o seu potencial de ação são dependentes da capacidade de agregação, manutenção e de aplicação de neocapitais humanos e culturais, que tomam a forma de capital social (LIN 2001, p.19). Quando se trata da aplicação de capital social por organizações voluntárias é importante frisar que isto normalmente ocorre em condições de não mercado, sem, contudo, negar ou des-

considerar influências de variáveis de mercado. A ambiência de não mercado é constituída por arranjos sociais, políticos e legais que, de acordo com George Keller (1983), se assemelham a sistemas políticos de governança republicanos e que estruturam as interações entre organizações e seus diferentes públicos.

De um lado, como consequência imediata dessas interações, no âmbito de atuação das organizações privadas tradicionais, surge a necessidade de aprofundamento de seu conhecimento sobre a lógica de funcionamento do não mercado para elas se capacitarem a agir estrategicamente frente aos condicionantes específicos desse contexto, já que as forças nessa arena se manifestam de maneiras significativamente diferentes das forças típicas que regulam mercados. Por outro lado, as organizações voluntárias têm de compreender a lógica de funcionamento das relações de mercado com vistas a delinear estratégias com finalidade de obter recursos essenciais para sua sustentabilidade operacional e financeira (BARON, 1995, p. 73; LAMBELL *et al.*, 2008).

Como agentes coletivos detentores de recursos e de capacidades de ação intencional em complexos contextos sociais, políticos e econômicos, as organizações voluntárias podem ter na gestão estratégica um meio de articulação de conhecimentos e recursos, e de definição de diretrizes que lhes permita posicionarem-se em consonância com valores socialmente definidos e em constante construção e reconstrução. Em termos práticos, a gestão estratégica pode prover os corpos diretivos dessas organizações com referenciais lastreados em sólidas bases que lhes possibilite, intencionalmente, gerar valores aplicáveis na manutenção e fortalecimento de uma identidade organizacional, de agente socialmente ativo, alinhada com a realidade do campo social, político e econômico em que a organização se situa. A estratégia, nesse contexto, de acordo com Paulo Roberto Motta, representa um “conjunto de decisões, fixadas em

um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão e objetivos num todo interdependente para direcionar ações administrativas” (MOTTA, 2001, p. 82).

No caso das organizações voluntárias, é importante pautar que a gestão estratégica se reveste de peculiaridades por abarcar um conjunto de valores e ideologias de *stakeholders* cuja amplitude e heterogeneidade tendem a ser maiores do que o que ocorre, por exemplo, com organizações empresariais e governamentais. A necessidade de recorrer a múltiplas fontes voluntárias de recursos, associadas às expectativas de *stakeholders* pertencentes a diferentes setores da sociedade, tende a acarretar dificuldades adicionais para a condução de processos de concepção e de implementação de estratégias de organizações voluntárias (JOHNSON *et al.*, 2007, p. 62). Muito além de desenhar planos e processos estratégicos formais, as preocupações dos gestores responsáveis pela gestão estratégica nas organizações voluntárias estão voltadas para compreender como os atores, individuais ou coletivos, investem em suas relações sociais e como, a partir delas, captam recursos com fins de manter a própria organização ou para aplicá-los em soluções práticas para determinados segmentos da sociedade (LIN, 2001, p.21).

Uma vez que a gestão estratégica em organizações que operam, essencialmente, sob uma lógica diferente da de mercado e da governamental tende a ter processos de tomada de decisão altamente complexos, poucas são as decisões tomadas por simples determinações de administradores de altos escalões. As decisões, nesse caso, tendem a ser caracterizadas mais por sua natureza não perfeitamente programável. Nesse ambiente, em especial, “a visão de que a opção estratégica e a autoridade modelam todo o comportamento organizacional é ilusória” (MOTTA, 2001, p. 98). As decisões são tomadas e implementadas e “o processo de opção estratégica não cessa nas decisões dos dirigentes superiores” (*ibid.* 2001, p. 98), mas se desenvol-

ve continuamente e toma configurações próprias durante todo o processo de implementação (*ibid.* 2001, p. 98), na medida em que colidem ou que entram em consonância com os interesses e estratégias dos diferentes *stakeholders* envolvidos. Essas condições estão sempre a exigir análises e adaptações criativas dos gestores responsáveis pela geração, transformação e aplicação estratégica de diferentes recursos organizacionais.

### 3. A GESTÃO ESTRATÉGICA PAUTADA NA VBR EM ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS

Ao se considerar, concomitantemente, a articulação entre sujeitos e objetos em estratégias para a geração de valor para a sociedade, tem origem uma constelação formada por instituições e recursos. Entretanto, a mera presença ou ausência desses dois elementos é insuficiente para a geração de valor. Há, pois, a necessidade da existência de agentes, individuais ou coletivos, que prestem serviços combinando recursos e instituições, assim como de agentes que prescrevam o que tem de ser feito e daqueles que proscavam o que não deve ser feito. Da combinação entre essas variáveis é possível a extrair a definição do que é viável e produtivo em dado contexto (GHOSHAL; HAHN e MORAN, 1999, p. 126-127; MORAN e GHOSHAL, 1999, p. 394).

Nesse contexto, as concepções dos ambientes intra e extraorganizacionais, que extrapolam os limites técnicos e padrões objetivos, são consideradas também estruturas formadas por orientações legais, normativas e cognitivas em situações de decisões e de ações estratégicas. A complementação do arcabouço teórico-conceitual explicativo da VBR quanto à eficiência estratégica, mediante a incorporação de tais estruturas produzidas intersubjetivamente, culmina por, primeiro, rom-

per com alguns pressupostos calcados na visão puramente econômica em relação às organizações e, segundo, por revelar uma dupla natureza dos recursos organizacionais. Sob essa perspectiva, os recursos passam a ser portadores de uma dimensão concreta e objetiva e de outra, simbólica e intersubjetiva. A justificativa para associar essas duas dimensões na concepção de recursos<sup>2</sup> está no fato de que recursos e competências são parte de uma realidade socialmente construída (CRUBELLATE; PASCUCCI e GRAVE 2008).

Nessa linha, o aprofundamento da percepção das relações estratégicas em sistemas de governança, a partir de recursos e competências próprios de cada organização, tem encontrado na abordagem da VBR importante contribuição para compreender relações cooperativas e competitivas. Em termos metodológicos, a VBR considera as capacidades e os recursos internos da organização como uma unidade de análise para explicar o seu potencial de ação nos contextos em que atua estrategicamente (BARNEY e CLARK, 2007). As organizações, desse modo, encontram nos seus recursos as forças para conceber e implementar suas estratégias. Nessas condições, os recursos, que podem ser tangíveis e intangíveis, se constituem em atributos distintivos que permitem à organização assegurar suficiente nível de competitividade no seu meio de atuação (BARNEY, 1991).

A VBR tem sido utilizada amplamente para a análise de relações competitivas entre organizações empresariais. Entretanto, mais recentemente, passa a ser aplicada também para compreender e explicar relações entre organizações sem fins lucrativos (BODDEWYN, 2003, p. 308; BRYSON, 2004). Essas organizações, quando empreendem esforços para obter recursos com a finalidade de desenvolver suas capacidades essenciais, tendem a não se comportar sob a lógica de competição predatória, como ocorre em situações de competição entre empresas que buscam posições exclusivas e de dominação de determinados mercados.

Contudo, as organizações sem fins lucrativos estão também envolvidas em relações competitivas, especialmente quando procuram definir e consolidar seu posicionamento com ações que as justifiquem com agentes importantes e indispensáveis em dados contextos sociopolíticos. Diante disso, relações de concorrência naturalmente se evidenciam, *e.g.*, quando buscam reconhecimento perante o governo, legitimidade perante a sociedade, preferência de usuários por seus serviços, ou obter recursos junto ao mercado e competências a partir de articulações com agentes sociais (LAMMERS, 1990; FRUMKIN e ANDRE-CLARK, 2000; CHETKOVICH e FRUMKIN, 2003; HARDY; PHILLIPS e LAWRENCE, 2003, p. 325).

Nesse ambiente relacional, as *capacidades dinâmicas*,<sup>3</sup> desenvolvidas de modo peculiar por cada organização, passam a constituir e a delinear os seus potenciais básicos para agir estrategicamente em ambientes de fluxos de recursos. As capacidades se constituem, assim, em qualificações organizacionais que permitem a integração e reintegração de recursos disponíveis em função de condições particulares (TEECE; PISANO e SHUEN, 1997). A ênfase nas *capacidades dinâmicas* abre possibilidades de reconhecer a atividade empreendedora da gestão, o conhecimento e outros recursos intangíveis como ativos importantes para configurar a estratégia em ação (AUGIER e TEECE, 2007).

Os recursos, sob a perspectiva da VBR, têm importância dependente de quatro atributos essenciais, quais sejam: primeiramente, devem ser valiosos e, assim, gerar valor e oportunidades positivas para a organização. Quando compartilhados por muitas organizações, os recursos deixam, pois, de produzir potenciais de diferenciação e de competitividade. Diante disso, ganha distinção a singularidade ou raridade como segundo atributo dos recursos. Uma vez que esses dois atributos têm de ser mantidos como diferenciais de sustentabilidade estratégica por relativamente longos

períodos de tempo, necessitam, simultaneamente, apresentar características como dificuldade de imitação e substituição, constituindo-se, respectivamente, no terceiro e no quarto atributos dos recursos: a imperfeita imitabilidade e a não substitutibilidade (CUERVO-CAZURRA, 2003, p.19-20; JOHNSON *et al.*, 2007, p.152-168).

Quando a organização tem por missão desenvolver trabalhos destinados à satisfação de necessidades sociais, como é o caso das organizações voluntárias, o desenvolvimento de conhecimento singular e a capacidade de articulação sociopolítica em redes ganham relevância como um complexo de recursos nucleares que possibilita a sustentabilidade da organização e a eficácia de suas estratégias. Nessas redes, as organizações criam laços que facilitam a gestão em ambientes de incerteza e, com isso, se capacitam para aperfeiçoar suas competências e satisfazer suas necessidades de recursos por meio do estabelecimento de relações com outras que os detêm e que podem lhes ser complementares. Assim, uma organização, em função da complementaridade, pode, com base em recursos de outras organizações, se reforçar internamente para enfrentar restrições ou aproveitar oportunidades exógenas (GULATI e GARGIULO, 1999, p. 1440).

Nas organizações voluntárias, como meio de concepção e de geração de novos produtos e serviços, o conhecimento se posiciona como recurso crítico na geração de valores únicos. Por meio da assimilação de conhecimento e sua aplicação em soluções práticas, são geradas condições para a estruturação de redes de interações sociais que transcendam às capacidades individuais para a alocação dos recursos sob seu domínio, e para a atração e agregação de novos. Recursos intangíveis dessa natureza tendem, por terem origem em complexas combinações de capital social, a ser de difícil imitação ou substituição (NDOFOR e LEVITAS 2004).

Recursos com sustentação em conhecimentos

são essencialmente tácitos, complexos e detentores de ambiguidade causal. A ambiguidade causal torna difícil a identificação das suas fontes, que condicionam o seu desempenho, enquanto o seu caráter tácito, por ser implícito, os torna não codificáveis, trazendo dificuldades para sua reprodução. Diante dessas condições, a gestão estratégica influencia o modo como “os recursos possibilitam e empoderam a ação” em redes colaborativas ou competitivas (SILLINCE, 2006, p. 194). De posse de recursos e competências socialmente relevantes, há, pois, possibilidades de, estrategicamente, definir e buscar a constituição de uma identidade para a organização que a represente como agente social peculiar e importante para atuação em dado contexto.

Numa perspectiva de rede, no processo de recombinação de diferentes recursos e competências, às organizações-membros é possibilitado não só gerar valores únicos e alcançar seus objetivos estratégicos próprios, mas também contribuir para alcançar objetivos coletivos (GUO e ACAR, 2005). Nessa linha, sob a ótica da VBR, as organizações, como espaços socioprodutivos de articulação de capitais políticos, econômicos e sociais, podem desenvolver intencionalmente uma identidade que as identifiquem como arranjos complexos únicos formados por recursos e capacidades singulares (MCADAM *et al.*, 2006, p. 454; BEERKENS e DERWENDE, 2007, p. 63). As organizações, em tais condições, podem gerar valor importante para a sociedade em que se inserem e, em função da complexidade de recursos e competências que agregam para si, se tornar pouco suscetíveis de imitabilidade ou substitutibilidade por parte de outras organizações.

#### 4. METODOLOGIA

Com base tanto em dados qualitativos quanto

quantitativos, o estudo abrangeu dois níveis de análise para captar nuances importantes do desdobramento de diretrizes estratégicas de um programa de voluntariado de âmbito nacional e seus reflexos na atuação específica de uma organização voluntária local. No primeiro nível de análise, o foco voltou-se para a descrição e interpretação da evolução história da constituição da rede de centros de voluntariado no Brasil e, posteriormente, para as relações mantidas entre eles. No segundo nível de análise, o foco concentrou-se no estudo da atuação prática de um centro de voluntariado. Nesse nível de análise, buscou-se compreender como o Centro de Ação Voluntária (CAV), localizado em Curitiba, se desenvolveu e está estruturado em termos de captação, conversão e gestão de recursos. Sob tais diretrizes, o trabalho foi desenvolvido, como estudo de caso, por meio de uma combinação de abordagens exploratória e explicativa, e teve a gestão do recurso “trabalho voluntário”<sup>4</sup> como unidade de análise.

Em termos operacionais, a avaliação das estratégias da organização foi realizada tendo como foco de análise as competências e recursos utilizados para o desempenho de atividades de captação, capacitação e alocação do recurso mão de obra voluntária. Na execução dos trabalhos de campo, num primeiro momento, foi realizado um levantamento documental relativo ao período de 1998 a 2006. Depois de compiladas e estruturadas as informações obtidas por meio de balanços, relatórios, reportagens e publicações, foi elaborado um roteiro para a realização de entrevistas não estruturadas com gestores da organização. As informações obtidas de dados primários, provenientes de diferentes bases documentais, e complementadas e validadas pelas entrevistas permitiram melhor conhecer a realidade foco do estudo, trazendo uma melhor compreensão da formação e implementação das estratégias adotadas pelo CAV.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A apresentação e a discussão dos dados compreendem, no primeiro nível de análise metodologicamente definido, o exame do cenário e das estratégias que culminaram na criação, estruturação e funcionamento dos centros de voluntariado no Brasil. Em seguida, como transição para o segundo nível de análise, trata-se de modo mais aprofundado da criação do CAV, como consequência da implementação de estratégia da Comunidade Solidária (CS), e da identificação das estratégias iniciais de suas operações. Na sequência, considera-se a evolução da gestão da organização foco do estudo desde a fase empreendedora até a adoção de ferramentas estratégicas. Definidos o ambiente e a forma de atuação da organização, passa-se, finalmente, a concentrar o foco no segundo nível de análise ao se tratar das atividades de captação, transformação e aplicação de capital social, como recurso incorporado pela mão de obra voluntária aplicada em causas sociais por organizações parceiras do CAV, as chamadas cooperadas.

### 5.1. CENÁRIO DE CRIAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A criação do CAV, em 1998, ocorreu em cenário estratégico descortinado desde o surgimento do Conselho da Comunidade Solidária, em 1995. A CS resultou da articulação de atores estatais e da sociedade civil e, a partir do âmbito federal, procurou inovar o ambiente de ação social no Brasil (BRASIL, 1998). Representou uma estratégia de interlocução entre tais atores com objetivo de desenvolver capital social, mediante a promoção da participação cidadã, a utilização de novas formas de diálogo para desenvolver e implementar políticas sociais mais eficientes, e a ampliação da participação da sociedade civil em iniciativas sociais (LOBO, 2002).

As estratégias da CS foram voltadas para ações

pautadas em um modelo de ação social construído com fundamentos em princípios de solidariedade e mediante parcerias, mobilizando recursos humanos, técnicos e financeiros, e aplicando-os no combate à pobreza e à exclusão social. Dentre as principais inovações estruturais resultantes da implementação das estratégias de ação se destacou a construção de redes para analisar e trabalhar questões sociais. Com base em tais redes, a CS procurou articular dinamicamente interlocutores governamentais; redes de ações, como as de capacitação e alocação de voluntários; e uma rede de parceiros da esfera pública, da privada e do terceiro setor com participação no processo de interlocução política (BRASIL, 1998).

A CS definiu suas estratégias levando em consideração os seguintes elementos: foco voltado para pessoas e áreas mais necessitadas, mobilização de recursos públicos e privados via múltiplas parcerias, e iniciativas para a implementação de formas custo-efetivas de programas sociais (LOBO, 2002, p. 2). A CS, assim, experimentou um novo modo de fazer projetos sociais e tornou claro que o desenvolvimento social não era tarefa exclusiva do Estado. A sociedade civil ganhou evidência e assumiu um papel estratégico nesse esforço cooperado. A parceria entre sociedade e Estado ampliou recursos e competências, assegurando mais eficiência e transparência para ações sociais (COMUNITAS, 2008).

Quanto ao voluntariado, Miguel Darcy de Oliveira e Mônica Corullón desenvolveram um estudo-diagnóstico, em 1995. Nesse estudo se constatou que o voluntariado no Brasil se constituía em realidade dinâmica, mas ainda invisível em virtude das poucas oportunidades que as organizações de voluntários tinham para trocar experiências e somar esforços em iniciativas de interesse comum (CARDOSO, 1997). Os autores, por meio de tal estudo, concluíram que os recursos institucionais passíveis de compartilhamento eram pouco conhecidos, e os bons resultados obtidos não eram

comunicados e difundidos, por inexistirem espaços para intercâmbio de informações e de recursos entre tais organizações que atuavam com voluntariado no Brasil.

O referido estudo, como uma das conclusões principais, “constatou a existência de um enorme potencial, ainda inaproveitado, de mobilização para a participação voluntária na sociedade brasileira, suscetível de ser potencializado por meio de uma estratégia de promoção, apoio e valorização do trabalho voluntário” (OLIVEIRA e CORULLÓN, 1997). Diante de oportunidades então identificadas, a CS decidiu criar o Programa Voluntários. Ruth Cardoso (2006) apontou como objetivos do Programa a promoção, a valorização e a expansão do voluntariado no Brasil, sob as diretrizes de uma estratégia mais ampla de fortalecimento da sociedade civil e do Terceiro Setor.

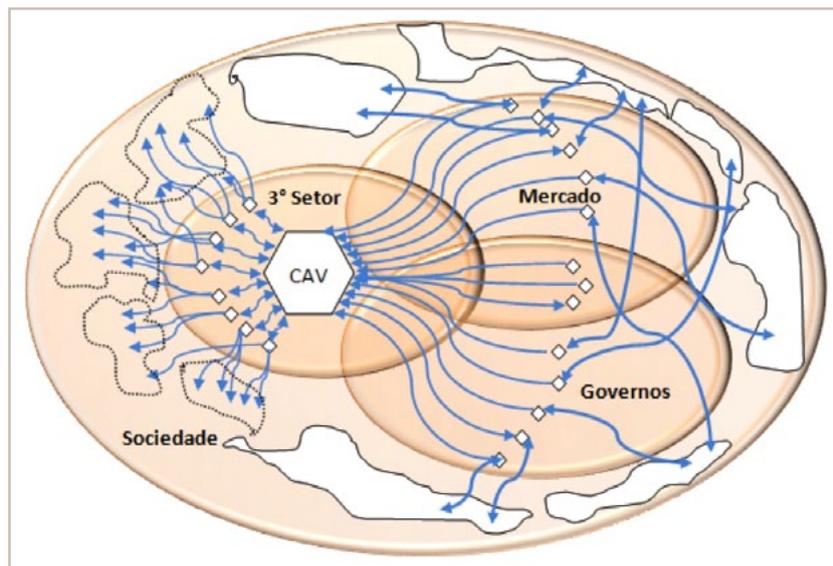
Destaca-se que, numa cadeia de reforço da ação estratégica pautada em parcerias, no processo de implementação do Programa Voluntários, a CS contou com o importante apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O BID constituiu um fundo para cofinanciar parte dos custos de funcionamento dos Centros de Voluntariado. Com uma estratégia de cofinanciamento parcial e decrescente por três anos pretendeu-se enfatizar a necessidade de cada centro ser responsável, desde o início, pela construção de sua autossustentabilidade operacional e financeira (OLIVEIRA e CORULLÓN, 1997). Embora tenham recebido importante apoio de tais instituições para a formação e manutenção inicial da estrutura, os centros, “politicamente..., sempre foram autônomos em suas tomadas de decisões estratégicas, sendo totalmente livres para articularem seus próprios relacionamentos” (CAV 2008c). Assim, os centros de voluntariado brasileiros, desde o início, foram vistos como “entidades autônomas e independentes, com fortes raízes na realidade local e um compromisso com a construção de sua própria sustentabilidade” (CARDOSO, 1997).

A primeira capital brasileira em que ocorreu um seminário com a finalidade de mobilizar organizações públicas, privadas e do terceiro setor local para constituição de um centro de voluntariado foi a cidade de Curitiba, em 1996 (CAV, 2008d). A esse evento compareceram 32 organizações (HORTMANN, 2008), e, naquela ocasião, “a idéia de um centro aglutinador de esforços em torno do valor do trabalho voluntário também foi bem aceita” (OLIVEIRA e CORULLÓN, 1997). Como consequência, foi, então, criado um grupo de trabalho multissetorial, composto pela Fundação de Ação Social de Curitiba, Pastoral da Criança, Grupo Dignidade e Caixa Econômica Federal, para estudar a realidade local e analisar a viabilidade de criação de um centro para tratar de questões atinentes ao voluntariado (HORTMANN 2008). Como resultado do trabalho empreendido, no início de 1998, houve a criação do Centro de Ação Voluntária (CAV).

O CAV surgiu com a finalidade de atuar junto à comunidade, com recrutamento e encaminhamento de voluntários como recursos para organizações sociais locais (CAV, 2008d). Assim, em consonância com a visão estratégica da CS de constituir uma rede, o CAV passou a representar um ponto que estabelece laços com organizações não governamentais, privadas ou vinculadas às diferentes esferas de governo. No âmbito local, em meio a tais relações para obter e alocar recursos em organizações atuantes em diferentes segmentos sociais, o posicionamento do CAV pode ser visualizado esquematicamente na Figura 1.

Com configurações semelhantes à do CAV, atualmente, em todo o país, existem 70 centros, que “visam a consolidação de um caráter organizado e profissional para as ações voluntárias desempenhadas nas organizações governamentais e não governamentais brasileiras” (CAV, 2008f). Em termos de visão estratégica, a estruturação dos Centros de Voluntariado é delineada como uma rede social não hierarquizada, na qual as ideias

Figura 1 – Posicionamento do CAV no contexto social



Fonte: Elaboração própria.

de igualdade e de democracia são fundamentais. A rede, formada por organizações com objetivos comuns, por meio de fóruns de discussão, orienta a troca de informações e recursos, com vistas a melhorar os resultados das ações estratégicas empreendidas (CAV, 2008c).

De acordo com um dos entrevistados, embora com configuração institucional similar, a rede nacional dos centros de voluntariado, com atuação capaz de gerar resultados práticos significativos para as sociedades locais em que se inserem, é composta na atualidade por 15 centros. Dentre eles se destacam os de Porto Alegre, Florianópolis, Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, São Luis, Natal e Recife. Quanto aos relacionamentos mantidos com centros de voluntariado em atividade, o entrevistado afirma que o CAV troca experiências principalmente por intermédio de tecnologias de comunicação e informação, e diretamente em encontros de técnicos e dirigentes. Em termos de resultados da atuação conjunta, a articulação tem

se limitado a trocas relacionadas ao desenvolvimento de metodologias e de técnicas de trabalho com voluntários. Finalmente, enfatiza que, não obstante importantes resultados já tenham sido obtidos, há ainda muito espaço para o desenvolvimento de ações conjuntas.

Assim, a atuação dos centros de voluntariado ainda tem se destacado mais pela atuação individualizada e com resultados pontuais nas comunidades locais em que se inserem do que pelo resultado de ações conjuntamente articuladas. Os centros de voluntariado – como intermediários de captação, transformação e alocação de recursos – são responsáveis pela impulsão de iniciativas arraigadas em peculiaridades locais, viabilizando o compartilhamento de experiências na gestão e na alocação de capacidades de trabalho voluntário em organizações cooperadas. É para essas organizações, pois, que os centros de voluntariado se apresentam como instrumentos ativos de identificação e direcionamento do trabalho voluntário.

A capacidade produtiva do voluntário é colocada gratuitamente à disposição das organizações cooperadas. O trabalho do voluntário, sob essas condições, se constitui, por um lado, em verdadeiro capital social aplicável para a potencialização de serviços postos à disposição de segmentos sociais locais. Por outro, sob o ponto de vista dos voluntários, representa oportunidade de inserção do cidadão, como agente ativo, para transformar a realidade social local (CAV, 2008c).

Diante disso, atualmente, o desenvolvimento dos centros de voluntariado está sendo direcionado para o fortalecimento de uma rede já existente, mas que ainda funciona sem a devida autonomia e articulação (CAV, 2008c). A coordenadora do CAV avalia que a rede ainda não demonstrou plenamente a sua capacidade de articulação de competências e recursos. Dentre os fatores que dificultam a articulação e união de forças se destacam a distância geográfica entre os centros de voluntariado espalhados pelo país, limitações de capacidade de ação estratégica e a falta de apoio financeiro. Como meio de superação dessas dificuldades, declara que “é preciso uma parceria permanente que dê suporte à rede que tem um potencial grande de articulação e impacto na sociedade”(CAV, 2008a; 2008h). Não obstante ser, em termos de articulação, ainda estruturalmente frágil a rede de Centros de Voluntariado, a coordenadora ressalta a importância da atuação, via articulação interorganizacional, como meio de cooperação, identificação de projetos e de iniciativas com potencial de serem conduzidos conjuntamente.

Transcorrida mais de uma década desde a implantação dos primeiros centros de voluntariado no Brasil, aproximadamente 20% podem ser considerados como capacitados para a geração de resultados práticos nos contextos em que atuam, mas, ainda, de forma essencialmente individual e localizada. Os laços relacionais entre os centros ainda são relativamente fracos em decorrência,

principalmente, da falta de recursos que lhes garantam sustentabilidade financeira e operacional, de modo a permitir a estruturação de um sistema de governança para viabilizar a implementação de estratégias nacional ou regionalmente integradas. Não há, portanto, coesão suficiente entre os centros de voluntariado que permita a atuação estratégica em grande escala em abrangentes causas sociais. Em termos estruturais, no entendimento de Dirk Hegmanns (2007), embora ainda com certa fragilidade, os mais de 60 Centros de Voluntariado espalhados pelo Brasil são importantes para criar um elo entre a oferta e a demanda de voluntários, informando sobre os direitos e a ética do voluntário.

## **5.2. POSICIONAMENTO E INÍCIO DA ATUAÇÃO DO CAV NO CONTEXTO DA CIDADE DE CURITIBA**

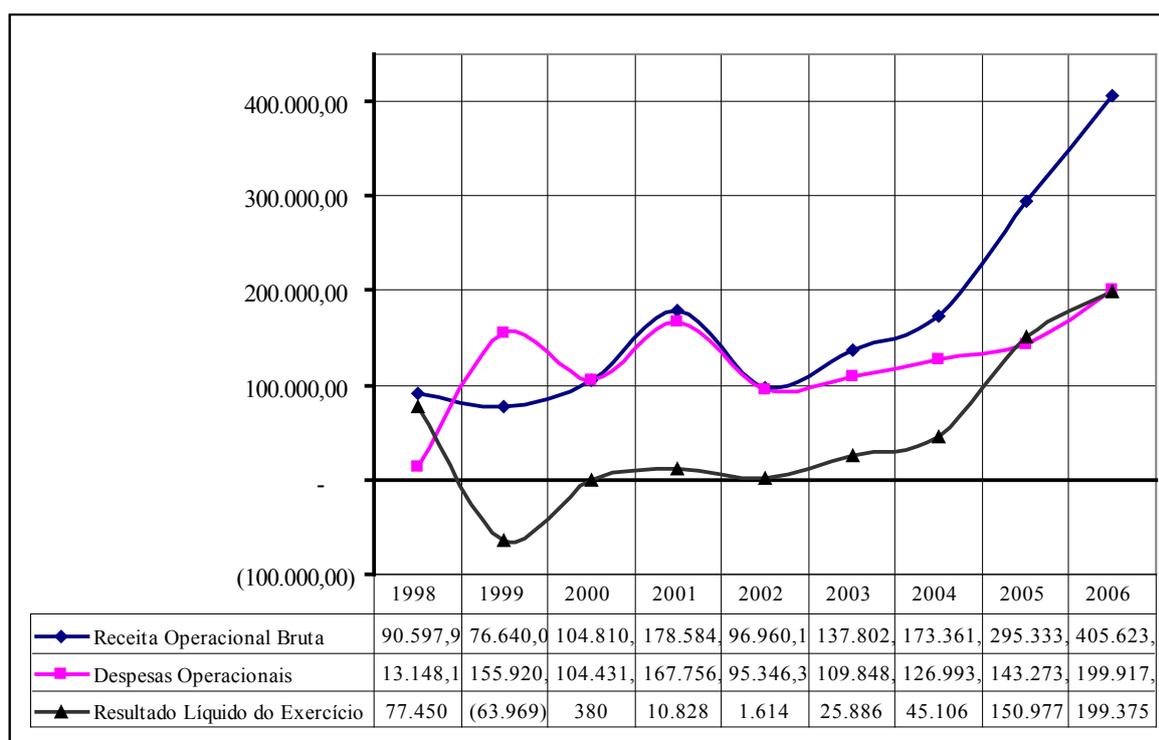
No processo de criação e desenvolvimento do CAV é interessante notar que há subsunção a constatações semelhantes em estudos realizados em outros contextos. James Jennings e Ricardo Torres (2007, p. 7) constatam que, como instrumentos de ação social, muitas das organizações sem fins lucrativos são fundadas, voluntariamente, para desempenhar determinados papéis no desenvolvimento de novas políticas sociais, suprindo falhas de políticas públicas na prestação de serviços ou mesmo para articular e catalisar interesses coletivos. Na percepção de Susan M. Chambré e Naomi Fatt (2002), essas organizações, geralmente formadas por grupos de voluntários, passam por dificuldades gerenciais, em especial quanto a implementação de suas estratégias, o que limita sua condição para competir com outras organizações congêneres e para se legitimarem socialmente. Para isso necessitam atrair novos adeptos dispostos a contribuir com recursos e capacidades para viabilizar a missão organizacional.

Normalmente as organizações voluntárias têm

disponibilidade de conjuntos recursos tangíveis e intangíveis suficientes somente para dar suporte às suas atividades iniciais. Na medida em que suas atividades são expandidas, surgem necessidades de atrair novos recursos que garantam a sua manutenção e crescimento sustentável na proporção em que se elevam as demandas por suas atividades fim. No caso em estudo, como pode

ser verificado na evolução dos fluxos financeiros demonstrados no Gráfico 1, em conjunção com sua trajetória histórica delineada na seção anterior, o CAV, na medida em que se desenvolveu e ampliou suas atividades, também em muito se aproximou das situações fáticas constatadas por James Jennings e Ricardo Torres (2007), e Susan M. Chambré e Naomi Fatt (2002).

Gráfico 1 – Evolução dos resultados financeiros do CAV<sup>5</sup>



Fonte: Centro de Ação Voluntária (CAV).

O CAV, como resultado da implementação de estratégia de fomento financeiro do BID e do apoio institucional da CS, procurou responder ao desafio de buscar a “consolidação da autonomia [...] e a) sua sustentabilidade futura, já que, ao final dos primeiros três anos, deve[ria] se financiar totalmente com recursos provenientes da comu-

nidade” (OLIVEIRA e CORULLÓN, 1997). Os resultados demonstrados pelo Gráfico 1 indicam que o CAV, a partir de 2000, obteve sucesso nas estratégias utilizadas para captação de recursos financeiros que lhe garantiram sustentabilidade operacional até o final do período abrangido pelo presente estudo.

### 5.3. GESTÃO ESTRATÉGICA NO CENTRO DE AÇÃO VOLUNTÁRIA

Com o propósito de se fazer presente como agente ativo capaz de agregar valor para a sociedade e, com isso, obter reconhecimento e legitimidade, as organizações voluntárias têm procurado desenvolver capacidades intraorganizacionais que as tornem aptas a oferecer *recursos distintivos* a outras organizações ou para os cidadãos usuários de seus serviços ou produtos. Com tais propósitos, no momento em que passou a desenvolver um papel de instituição fomentadora do trabalho voluntário em Curitiba, o CAV assumiu forma de uma organização não governamental constituída estatutariamente como associação sem fins econômicos, detentora de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Para levar a cabo a sua missão, o CAV, de acordo com sua coordenadora, tem procurado desenvolver características importantes, como a “[...]versatilidade, porque promove uma mobilização que perpassa todas as áreas e segmentos sociais. Consegue falar com todos os públicos, articulando os mais diferentes interesses em prol da transformação social” (CAV, 2008c).

Superada a fase inicial em que se sobressaíram preocupações com a sustentação financeira e com o reconhecimento da sociedade para dar suporte às suas atividades operacionais, o CAV passou a direcionar esforços para implementar uma estrutura de gestão estratégica profissionalizada. O primeiro passo nesse sentido foi a adoção formal do planejamento estratégico, a partir de 2006. Em termos de disseminação do pensamento estratégico na organização, ao adotar o planejamento estratégico, passou a utilizar-se de referenciais de uma racionalidade procedimental em relação à manifestação de intencionalidade na concepção de estratégias e na condução da organização com base em condições definidas *ex-ante*.

Numa perspectiva de gestão estratégica, a sistematização do planejamento normalmente ocorre

como uma primeira fase, quando as limitações organizacionais, obstáculos e oportunidades ambientais passam a ser tratadas objetiva e explicitamente pelo corpo gerencial. De acordo com o entendimento dos entrevistados, o processo para a elaboração do plano estratégico ainda é interno e conta com participação da equipe formada pelo pessoal permanente do CAV (5 profissionais registrados, 3 estagiários, 8 voluntários) e pelo Conselho Diretor. Não há, portanto, participação de organizações cooperadas ou de outros *stakeholders*.

Como consequência da utilização da abordagem da gestão estratégica, a organização passou a contar com maior clareza e sistematicidade na comunicação de sua missão, de estratégias e de objetivos predefinidos. Isso pode ser evidenciado em declarações como a que se segue: “O CAV trabalha hoje com metas definidas... e planejamento estratégico com três pilares: comunicação, produção e disseminação de conhecimento e sustentabilidade” (SANTOS, 2006). Sua missão é “promover o voluntariado transformador contribuindo para o bem comum e a construção de um mundo melhor”, tem como visão “ser uma organização reconhecida pela capacidade transformadora de suas ações”, e defende valores como “respeito, valorização e compromisso com a vida, pela prática da solidariedade, colaboração, diversidade, aprendizado e compartilhamento” (CAV, 2008e).

De acordo com os gestores entrevistados, o planejamento estratégico utilizado pelo CAV vem evoluindo em consonância com a transição de uma visão empreendedora inicial para uma visão mais profissionalizada da gestão estratégica da instituição, iniciada a partir de 2003. Atualmente o planejamento estratégico, em execução desde 2006, tem demonstrado ser fundamental importante, mais de ordem simbólica e política do que um instrumento de racionalização na implementação de estratégias. Sua importância reside no

fato de se constituir em direcionador de ações atuais e com potencial de servir de referencial para definição de direções estratégicas pelas futuras composições do Conselho Diretor, e como meio de o CAV se posicionar, com maior clareza e objetividade, perante a sociedade e a seus *stakeholders*. Destaque-se o fato de se tornarem explícitas as preocupações do corpo de gestores da organização em procurar definir claramente uma identidade e as estratégias organizacionais com vistas a diminuir riscos na adoção de posturas desalinhadas com a missão da organização.

#### **5.4. TRAJETÓRIA DAS ATIVIDADES DO CAV PARA A CAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DE RECURSOS**

Nos dois primeiros anos de seu funcionamento, o CAV desenvolveu três atividades contínuas. No Quadro 1, a seguir, são apresentadas as principais atividades desenvolvidas e sua frequência. Observa-se que a primeira atividade visou despertar o interesse de novos voluntários, ao passo que, por meio da segunda atividade, envidaram-se esforços para ampliar o número de cooperados e, conseqüentemente, abrir novos espaços para a alocação de voluntários. E, como meio de elevação da eficiência da segunda, com a terceira atividade procurou-se interiorizar conhecimentos técnicos de gestão na rede de cooperados, de modo a conduzir melhor o trabalho dos voluntários a eles encaminhados. Vistas essas três atividades como um conjunto de ações estratégicas integradas, a primeira teve como foco o desenvolvimento da demanda, a segunda procurou desenvolver a oferta de trabalho voluntário, e a terceira teve como intento elevar a eficiência do trabalho dos voluntários atuantes nas organizações cooperadas. Disso é possível concluir que, desde o início das atividades do CAV, mesmo no momento de maiores dificuldades financeiras (ver Gráfico 1), os gestores implicitamente procuraram alinhar

coerentemente objetivos e ações estratégicas.

O CAV atua no “relacionamento não somente do voluntário com a instituição, mas também das instituições sociais entre si” (CAV, 2008b). Nesse sentido, a partir do ano de 2001, como se pode ver no Quadro 1, o CAV passou a realizar entre nove e onze encontros anuais de coordenadores de voluntários. O encontro de coordenadores, sob o ponto de vista estratégico, é relevante por representar um espaço de discussões que permite troca de experiências e alinhamento de ações locais, uma vez que “buscou reunir as instituições em torno de temas importantes para o gerenciamento de voluntários e para o Terceiro Setor” (CAV, 2008b). Ao longo dos seus seis primeiros anos foram realizados 55 encontros, que contaram com a presença de 895 dirigentes e gestores de instituições cooperadas.

Nos dois primeiros anos de atividade, o CAV atuou com foco centrado nas três primeiras atividades nucleares identificadas no Quadro 1. Nos anos subsequentes, fica evidente o desenvolvimento de novas competências e de metodologias e ferramentas a serem disseminadas como recursos para sua rede de cooperados. A partir de 2002, na medida em que os recursos disponibilizados para sua rede de cooperados eram desativados principalmente em virtude da diminuição da demanda, novas atividades e recursos começaram a ser dinamicamente configurados e reconfigurados com base na prospecção de outros espaços de atuação. Ao se considerar a criação e a eliminação de atividades a partir de tal marco temporal, percebe-se que o CAV procurou elevar suas capacidades e aplicá-las dinamicamente na geração de novos recursos orientados para a capacitação e coordenação de esforços de gestores de voluntários, mobilização da comunidade local para a importância do voluntariado, aplicação de suas metodologias em ambientes empresariais, e mobilização de ações sociais.

De igual modo, a dinâmica das atividades pode

Quadro 1 - Dinâmica Histórica das Atividades Desenvolvidas pelo CAV

Atividades	Número de Atividades por Ano								
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
O que é ser voluntário	4	48	28	42	29	53	49	51	55
Quem somos e o que fazemos	1	8	n/d	9	19	29	31	14	12
Gerenciamento de Voluntários	3	8	3	9			4		3
Fórum Permanente de Voluntariado			3	9	9				
Encontro Mensal de Coordenadores de Voluntários				9	9	9	8	9	11
Mostra de Ação Voluntária				1		1	1	1	1
Programa Empresarial de Voluntários					2	2	3	5	3
Capacitação de Palestrantes					1	1	1	1	
Elaboração de Projetos e Sua Captação de Recursos					3				
Parceiras com a Comunidade					1				
Liderando Voluntários - Desenvolvimento de Competências Interpessoais						1			
Oficina de Reciclagem						2			
Balanco Social para o Terceiro Setor								1	
Estratégias de Sustentabilidade para Organizações Sociais								1	2
Planejamento e Elaboração de Projetos								1	4
Práticas de Oratória para Líderes Sociais								1	2
Fortalecimento da Rede de Voluntários em Curitiba e Região Metrop.								1	
Programa Curitiba Solidária									1

Fonte: Centro de Ação Voluntária (CAV).

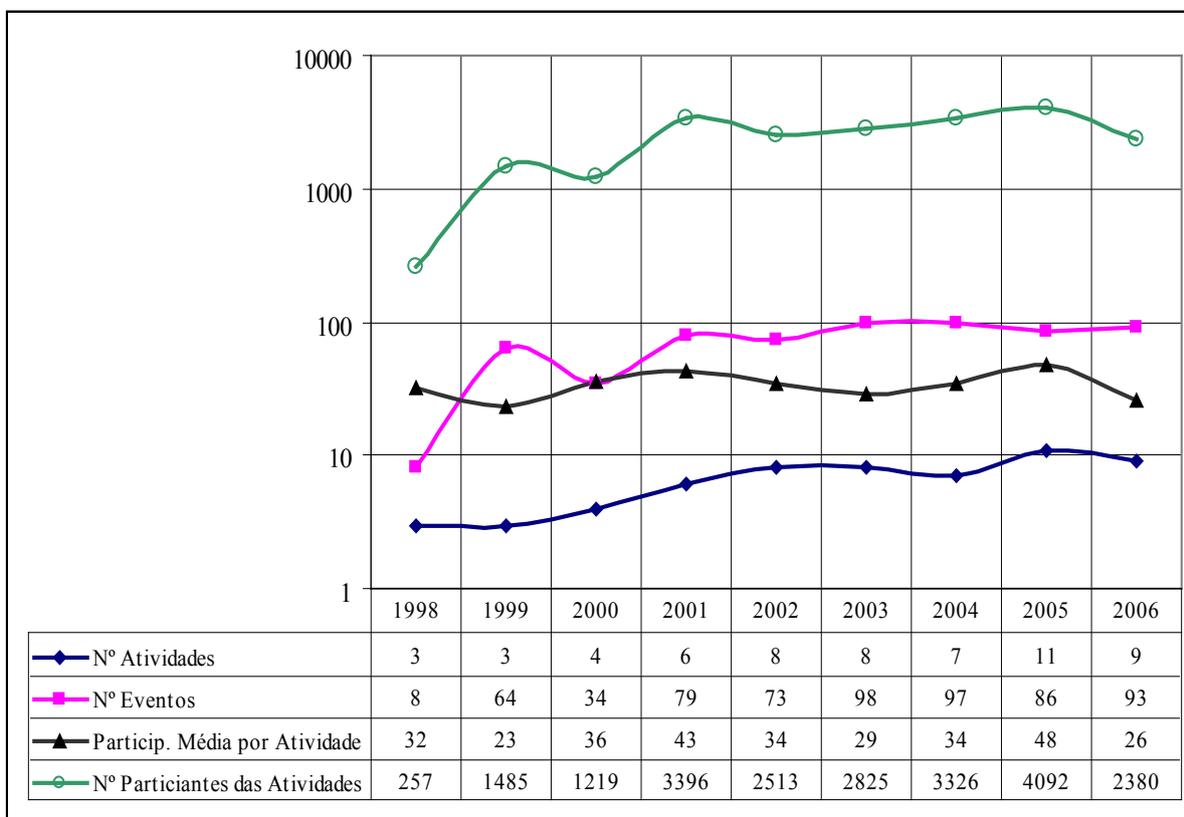
ser verificada no Quadro 1. O número de atividades desenvolvidas a partir de 2003 oscila de sete a onze. Ao se considerar o número de eventos, que corresponde ao número de replicação de cada uma das atividades, observa-se, a partir de 1999, uma tendência de crescimento contínuo, oscilando entre 64 e 98 eventos, como pode ser verificado no Gráfico 2. Quanto aos resultados desse conjunto de recursos aplicados, nota-se significativa elevação de participantes, que variou entre 1.219 e 4.092.

Quanto ao posicionamento do CAV como ator difusor de conhecimentos relacionados à captação, alocação de voluntários e de qualificação de sua rede de cooperados, os dados constantes do Gráfico 2 evidenciam ter a instituição atingido crescimento sustentável de suas atividades operacionais nos nove anos subsequentes à sua fundação. A sustentabilidade operacional foi também acompanhada pelo crescimento das receitas financeiras e dos resultados operacionais neste

período, como pode ser verificado no Gráfico 1, acima.

No que se refere à sustentabilidade financeira, como ressalta um dos entrevistados, o CAV passou por severas dificuldades no período de 2000 até 2003, principalmente na medida em que decrescia o aporte de recursos do BID, como pode ser verificado no Gráfico 1. Como forma de superar tais dificuldades, a organização, a partir de 2002, direcionou esforços para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de competências e metodologias internas e sua aplicação como meios estratégicos de captação de recursos. A estratégia utilizada baseou-se na prestação de serviços de consultoria para empresas privadas com interesse no desenvolvimento de Programa Empresarial de Voluntariado. Os recursos financeiros obtidos foram decisivos para a continuidade de suas estratégias de mobilização de voluntários e de qualificação para a gestão profissionalizada de trabalho voluntário alocado em sua rede de cooperados.

Gráfico 2 – Atividades desenvolvidas pelo CAV



Fonte: Centro de Ação Voluntária (CAV).

Assim, diante da crescente importância atribuída pelas empresas em formalizar seus investimentos na área social, o CAV se colocou estrategicamente como referência no sentido de assessorá-las no direcionamento e aplicação de seus recursos humanos, materiais e financeiros. Sob o ponto de vista do CAV, o desenvolvimento e a aplicação desse núcleo de competências tiveram como propósito “colocar ferramentas simples e eficientes ao alcance de empresas para que, [...] possam estimular o voluntariado como componente de responsabilidade social” (CAV, 2002).

O oferecimento de meios de geração de capital social para dar suporte a programas de voluntariado em políticas de responsabilidade social de empresas repercutiu no aumento de fluxo de ca-

pital econômico para a manutenção das atividades do CAV. Como se pode verificar no Gráfico 1, financeiramente, essa estratégia de captação de recursos permitiu alcançar uma evolução crescente na geração de receitas oriundas do setor privado. Atualmente, de acordo com um dos entrevistados, a única contribuição do setor público que pode ser convertida em termos financeiros é representada pela cessão de uso, a título de comodato e sem ônus, do imóvel em que está instalada a sede do CAV em Curitiba.

Com o início da estratégia de captar ativamente recursos junto à iniciativa privada, foi observada a existência de competição com organizações congêneres, embora não admitida explicitamente pelos gestores da organização. Evidência da exis-

tência de relações competitivas está no fato de que grande parte dos recursos disponibilizados por empresas privadas é dependente de processos seletivos competitivos regulados por editais. Como fatores para a obtenção de sucesso na captação de recursos por tais vias, de acordo com os entrevistados, além da competência técnica, de experiências anteriores e de respeitabilidade perante a sociedade, se sobressaem as competências da organização para elaborar projetos que expressem claramente metodologias e meios de execução dos trabalhos, balizados por indicadores objetivos capazes demonstrar a exequibilidade dos objetivos e os resultados que se propõem alcançar.

A necessidade de obter recursos, como aponta Sharon M. Oster (1995, p. 47), tem levado as organizações voluntárias a atuarem em ambientes competitivos, com vistas a garantir a própria sobrevivência. No caso das relações competitivas em que o CAV tem participado, as exigências impostas por empresas ou instituições de fomento quanto à demonstração objetiva de capacidades tecno-operacionais têm refletido de modo positivo para melhoria da eficiência e como meio de diferenciação competitiva. A necessidade de capacitação técnico-operacional para gestão de projetos sociais por organizações como o CAV, que se candidatam em processos seletivos para conduzir projetos financiados por instituições de fomento ou empresas, tem incentivado o desenvolvimento e aperfeiçoamento de técnicas de planejamento e de execução que lhes permita demonstrar *ex ante* e objetivamente aos financiadores a factibilidade de propostas.

## 5.5. ATIVIDADES DO CAV PARA CAPTAÇÃO E ALOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA VOLUNTÁRIA

Tendo como referências as diretrizes definidas no seu Planejamento Estratégico, o CAV atua não

só como disseminador de conhecimentos entre as instituições sociais cooperadas, mas também como “elo entre aqueles que desejam doar seu tempo, trabalho e talento e aqueles que precisam de apoio e ajuda” (CAV, 2008d). Fortemente vinculado à realidade local, a organização procura consolidar a cultura do voluntariado (*ibid.*, 2008d). Esse posicionamento, ilustrativamente, pode ser visualizado na Figura 1 e descrito como um nó de uma rede para o qual convergem recursos de diferentes fontes da sociedade e onde são convertidos em capital social, que, por sua vez, é destinado aos cooperados sob a forma de trabalho voluntário e de conhecimentos técnicos que os capacitam a melhor desempenhar suas ações sociais.

O Gráfico 3 demonstra os resultados obtidos com as atividades desenvolvidas pelo CAV, de mobilização, de captação de voluntários e de sua transformação em capital social para apoiar a operação de organizações sociais na execução de suas atividades em meio a segmentos da sociedade local. Até 2001, o gráfico em questão demonstra, por um lado, um expressivo crescimento na captação de voluntários (recursos) e, por outro lado, de instituições interessadas em utilizá-los mediante oferecimento de oportunidades de trabalho. A partir de 2002, tanto a captação quanto a alocação de voluntários passaram a apresentar uma estabilização, com pequena tendência de declínio.

A tendência de crescimento, com ápice em 2001, além de representar evolução típica do início de uma atividade inédita no contexto local, certamente sofreu influência positiva da estratégia definida, em novembro de 1997, pela Assembleia Geral das Nações Unidas, que proclamou 2001 como o Ano Internacional dos Voluntários. Com base nessa estratégia, no âmbito global, buscou-se mobilizar pessoas para a importância do trabalho voluntário e para o desenvolvimento de condições favoráveis para o crescimento e utili-

zação das potenciais contribuições desse tipo de trabalho como meio de elevação do capital social aplicado em causas sociais locais.

As influências externas que repercutiram na elevação da oferta de mão de obra voluntária como recurso para a operação de organizações sociais reflete a importância da associação de explicações baseadas na Visão Baseada em Recursos com as da Nova Teoria Institucional, como defendem Crubellate, Pascucci e Grave (2008). Há, pois, que, além de valorizar os recursos intrinsecamente, considerar a dimensão ambiental como fonte de fatores que podem exercer influências em estratégias internas de sua mobilização e aplicação por instituições, no presente caso, voluntárias e sem fins lucrativos. Com a importância atribuída pela ONU ao trabalho voluntário, associada à legitimidade do CAV perante a sociedade, houve a criação intersubjetiva, por meio de amplo processo comunicativo e de alinhamentos políticos, de um forte conjunto de forças que influenciaram diretamente a geração de capital social aplicável em organizações sociais cooperadas.

Ao se considerar a natureza de intangibilidade de muitos aspectos do capital social captado e aplicado pelo CAV, os recursos nele incorporados podem ser vistos como portadores de uma dimensão concreta e objetiva, representada pela capacidade produtiva individual do voluntário, e outra intersubjetiva e simbólica, representada pela motivação de um grande número de voluntários em contribuir com ações sociais. Mais objetivamente e em consonância com a percepção a partir da realidade quanto à criação de forças intersubjetivas para impulsionar o trabalho voluntário, os processos comunicativos apresentam elevada capacidade como instrumentos estratégicos para a geração de capital social e de transformações sociais. Exemplos disso são as forças provenientes da estratégia da Assembleia Geral da ONU para impulsionar o voluntariado. Esgotados os impactos positivos gerados pela dinâmica comunicativa

externa sobre as ações do CAV, teve início uma pequena redução do número de participantes das palestras informativas.

O Gráfico 3 demonstra uma redução significativa na participação de voluntários nas reuniões de mobilização em 2006. Diante deste fato, além das palestras tradicionalmente promovidas em local único, a mobilização de voluntários foi descentralizada para diferentes endereços e, paralelamente, passou a ser desenvolvida por meio da realização de palestras em outras organizações. Ainda naquele mesmo ano, foram promovidas palestras informativas em 10 diferentes organizações. Com essa iniciativa, o número de participantes elevou-se em 621 (de 1200 para 1821). A diminuição da demanda por palestras informativas presenciais evidenciada em 2006 pode ser atribuída, em parte, à disponibilização do serviço de autoencaminhamento por meio do website do CAV aos interessados em atuarem como voluntários, a partir de novembro de 2005 (CAV 2005). Em termos práticos, com esta nova forma de acesso, ocorreu a substituição do meio de acesso às informações do CAV, sem, contudo, influenciar na redução do nível de capital social alocado junto às organizações sociais cooperadas. Reflexo disso pode ser percebido com o expressivo crescimento de oportunidades escolhidas.

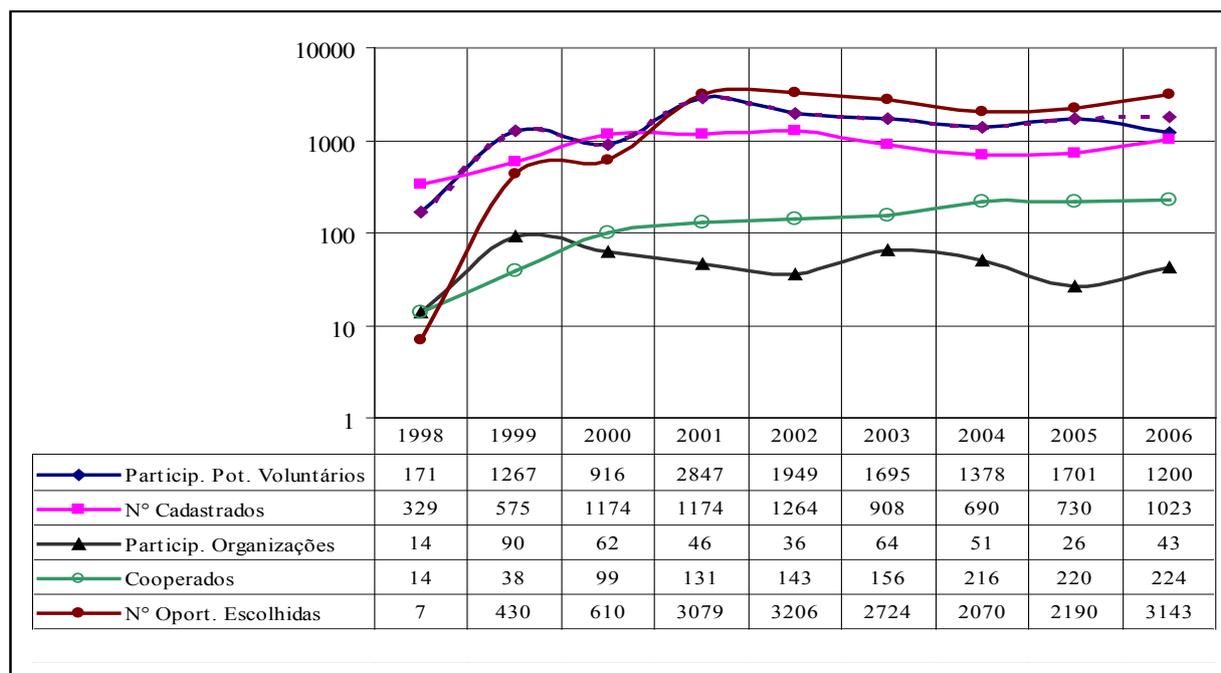
Finalmente, em termos de qualidade dos recursos representados pela capacidade laboral dos voluntários alocados em ações sociais, considerando as características das pessoas que procuram o CAV, é possível concluir que a mão de obra voluntária disponível no contexto local é de elevado nível de qualificação acadêmica e relativamente alto grau de experiência profissional, o que repercute na qualidade da mão de obra direcionada como recurso para organizações cooperadas e, conseqüentemente, nos resultados das ações sociais localmente empreendidas. É evidência dessa constatação o perfil de 1.410 pessoas que assistiram em 2007 às 63 palestras informativas.

vas oferecidas pelo CAV. Desse público, 55% das pessoas estão inseridas no mercado de trabalho, 3% são aposentados e cerca de 9% são desempregados (CAV, 2008g). Nesse mesmo sentido, aponta o perfil de 2.413 pessoas que procuraram o CAV durante o ano de 2006 com intenção de se tornarem voluntárias. Desse total, 75% eram mulheres; 60%, jovens entre 18 e 30 anos. Desse total de interessados em atuar como voluntários, 70% dos candidatos estavam cursando o 3º grau, já o haviam concluído ou já estavam à época fre-

quentando cursos pós-graduação; sendo 26% deles funcionários de empresas privadas; e 13%, autônomos (CAV, 2008g).

No contexto de mudanças em que se inseriu, em consonância com as capacidades dinâmicas definidas por David Teece e Garry Pisano (1994), percebe-se que o CAV procurou estrategicamente manter, adaptar, integrar, reintegrar e reconfigurar seus recursos, habilidades e competências funcionais à medida que surgiam novas oportunidades e restrições ambientais.

Gráfico 3 - Palestras informativas proferidas pelo CAV



Fonte: Centro de Ação Voluntária (CAV).

## CONCLUSÃO

No Brasil, as preocupações estratégicas com a constituição de uma rede de centros voluntários como meio de mobilização e de alocação de competências e recursos em ações sociais datam da década de 1990. Embora tenham surgido resultados promissores em iniciativas locais, a exemplo

do CAV, o exame de uma situação mais recente, com base na literatura e em dados empíricos, revela que, nos âmbitos regional e nacional, ainda não há evidências que permitam constatar objetivamente a existência de ganhos perceptíveis decorrentes da relação de complementaridade de ações entre os centros de voluntariado com impacto significativo no desempenho das atividades

nucleares desenvolvidas, em especial quanto à captação, capacitação e alocação de voluntários em iniciativas de grande escala. O exame da experiência do CAV, foco deste estudo, indica que o sucesso do centro de voluntariado ainda depende mais de iniciativas locais próprias do que de relações com centros semelhantes.

Num contexto em que se torna necessária e crescente a profissionalização da gestão de organizações sociais que competem por recursos públicos e privados para aplicação em ações e projetos sociais, o caso estudado reforça o entendimento de que o desempenho do CAV é fortemente influenciado pelo desenvolvimento, ao longo do tempo, de um núcleo de competências dinâmicas consonantes com as mudanças ambientais, ocorridas desde sua fundação. As competências desenvolvidas têm, por um lado, viabilizado o crescimento sustentável dos recursos financeiros captados por meio de prestação de serviços a empresas privadas. E, por outro, indicam que a sustentabilidade operacional tem sido alcançada, como evidencia a crescente participação em diferentes atividades desenvolvidas pela organização estudada, como cursos e outros eventos, com o objetivo de qualificar sua rede de cooperados. Com base nos resultados obtidos na captação e na aplicação de recursos, o CAV pode ser considerado um caso de sucesso na conversão de recursos financeiros em capital social.

O exame do desenvolvimento da organização em estudo ao longo do tempo demonstra ser possível apreender, com base na abordagem da VBR, o processo de desenvolvimento e de execução de estratégias organizacionais utilizados, em especial quando se busca melhor compreender o comportamento de organizações sem fins lucrativos. A partir do estudo realizado, abrem-se importantes perspectivas para o desenvolvimento e implementação de estratégias também em organizações voluntárias. Assim, com sustentação nas bases teórico-conceituais da VBR, é possível afirmar que

o desempenho da organização é fortemente influenciado pelo desenvolvimento e manutenção de um núcleo de competências dinâmicas para converter recursos financeiros e intelectuais em capital social aplicável para o atendimento de demandas sociais locais, observadas as mudanças internas ocorridas ao longo de sua trajetória.

Os resultados do estudo sugerem que o nível de complementaridade entre os centros voluntários no Brasil, em especial em relação ao CAV, ainda é insuficiente para gerar elevado desempenho da rede. Nesse contexto, o desempenho do CAV não está diretamente relacionado (ou está frouxamente articulado em relação) às estratégias mantidas com outros centros de voluntariado. Portanto, pode-se concluir que, em situações de insuficiência de complementaridade, a organização estudada tem empregado estratégias desenvolvidas localmente para melhorar seu desempenho e garantir sustentabilidade, em especial financeira, e eficácia organizacional em estimular a oferta e a demanda de trabalho voluntário.

A gestão de organizações sociais envolvidas com o voluntariado tem sido objeto de estudo de alguns autores, como Alves (2002), Rodrigues (2008) e Vizeu (2006). Mas há espaço para futuros trabalhos, que busquem aprofundar o paradoxo da atividade meio – a necessária e crescente profissionalização da gestão para fazer frente à intensa competição por recursos públicos e privados – e a atividade fim, representada pela captação, capacitação e mobilização de trabalho voluntário em redes locais e mais amplas.

## NOTAS

<sup>1</sup> A missão, em termos de estratégia, “é uma expressão geral do propósito global da organização que, de forma ideal, está em linha com os valores e expectativas dos principais stakeholders e relacionada com o escopo e as fronteiras da organização”. (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p. 49).

<sup>2</sup> Como conceito da VBR, os recursos estratégicos incluem todos os

ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento, controlados por uma organização, que a habilitem a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. De outro modo, os recursos são as forças que a organização pode utilizar para conceber e implementar suas estratégias (BARNEY, 1991, p. 101).

<sup>3</sup> “Capacidades dinâmicas são as habilidades de uma organização de desenvolver e mudar as competências para atender as necessidades de ambientes que mudam rapidamente. [...] Também podem assumir a forma de ‘conhecimento organizacional’ embutido sobre como lidar com determinadas circunstâncias que a organização enfrenta, ou como inovar” (JOHNSON et al. 2007, p.168-169).

<sup>4</sup> O trabalho voluntário, quando considerado como recurso passível de ser alocado em diferentes atividades, pode ser caracterizado como “uma actividade levada a cabo: pelo indivíduo de livre vontade, por opção e motivação; sem preocupação de obter ganhos financeiros (não remunerado); de uma forma organizada (numa ONG, num centro de voluntariado, em grupos mais ou menos organizados, etc.); com o objectivo de beneficiar alguém, para além do voluntário, e contribuir para os valores de interesse geral na sociedade (embora seja reconhecido que o voluntariado traz também um benefício significativo para o voluntário)” (CEV, 2006).

<sup>5</sup> Os valores que resultaram no Gráfico 1 têm origem nas demonstrações de resultados de exercícios, de 1998 a 2006. Com vistas a obter um denominador comum que permitisse a comparação do desempenho dos valores em diferentes períodos, todos eles foram indexados pelo IGP-DI (FGV) e atualizados para o dia 31/12/2006.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A. Organizações do terceiro setor e sua(s) racionalidade(s). In: EnAnpad 2002, 2002, Salvador. *Anais do EnAnpad 2002*, 2002.
- AUGIER, MIE; TEECE, DAVID. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review*, v. 47, n. 2. p. 175-192, 2007.
- BARNEY, JAY B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Studies*, v. 17, n.1. p. 99-120, 1991.
- BARNEY, JAY B. CLARK, DELWYN N. *Resource Based Theory-Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press, 2007. 328 p.
- BARON, DAVID P. The nonmarket strategy system. *Sloan Management Review*, v. 37, n. 1, p. 73, 1995.
- BEERKENS, ERIC; DERWENDE, MARIJK. The paradox in international cooperation: institutionally embedded universities in a global environment. *Higher Education*, v. 53, n. 1, p. 61-79, 2007.
- BODDEWYN, JEAN J. Understanding and advancing the concept of ‘nonmarket’. *Business Society*, v. 42, n. 3, September 1, p. 297-327, 2003.
- BRASIL-Presidência de República. *Comunidade Solidária: Três Anos de Trabalho*. Brasília, DF: Presidência de República, 1998.
- BRYSON, JOHN M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004. 464 p.
- CARDOSO, RUTH. Introdução. In: Miguel Darcy de Oliveira e Mônica Corullón (Orgs.). *Proposta de Criação de Centros de Voluntários: Relatório do processo de consulta, outubro-dezembro de 1996*: Conselho da Comunidade Solidária, 1997.
- \_\_\_\_\_. Portal do Voluntário HSBC. *Dia Nacional do Voluntariado*. Entrevista publicada em 14/08/2006. Portal do Voluntário HSBC, 2006.
- CAV - Centro de Ação Voluntária. *Relatório de Atividades 2002*. Curitiba, PR: Centro de Ação Voluntária, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Relatório de Atividades 2005*. Curitiba, PR: Centro de Ação Voluntária, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Centros de Voluntariado compartilham experiências em Encontro Nacional*. Curitiba, PR: Centro de Ação Voluntária, 2008a.
- \_\_\_\_\_. *Como receber voluntários: Seja uma cooperada do Centro de Ação Voluntária de Curitiba*. Curitiba, PR: Centro de Ação Voluntária, 2008b.
- \_\_\_\_\_. *Encontro de Centros de Voluntariado recebe programa da ONU*. Curitiba, PR: Centro de Ação Voluntária, 2008c.
- \_\_\_\_\_. *Histórico de criação do Centro de Ação Voluntária*. Curitiba, PR: Centro de Ação Voluntária, 2008d.
- \_\_\_\_\_. *Missão, Visão e Valores*. Curitiba, PR: Centro de Ação Voluntária, 2008e.
- \_\_\_\_\_. *Release CAV*. Curitiba, PR: Centro de Ação Voluntária, 2008f.
- \_\_\_\_\_. *Trabalho voluntário não é uma tarefa exclusiva de donas de casa*. Curitiba, PR: Centro de Ação Voluntária, 2008g.
- \_\_\_\_\_. *Uma rede que inicia já no lançamento das instituições*. Curitiba, PR: Centro de Ação Voluntária, 2008h.
- CEV-Centre Européen du Volontariat. *Manifesto sobre o voluntariado na Europa*. Brussels, Belgium: European Volunteer Centre, 2006. 14 p.
- CHAMBRÉ, SUSAN M.; FATT, NAOMI. Beyond the liability of

- newness: nonprofit organizations in an emerging policy domain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v.31, n.4, December 1, 2002. p.502-524. 2002.
- CHETKOVICH, CAROL; FRUMKIN, PETER. Balancing margin and mission: nonprofit competition in charitable versus fee-based programs. *Administration Society*, v. 35, n. 5, November 1, p. 564-596, 2003.
- COMUNITAS-Portal do Voluntário. *Comunidade Solidária: inovação e transformação*. Rio de Janeiro: Portal do Voluntário, 2008.
- CRAVENS, JAYNE. Involving International online volunteers: factors for success, organizational benefits, and new views of community. *The International Journal of Volunteer Administration*, v. XXIV, n. 1, p. 15-23, 2006.
- CRUBELLATE, JOÃO MARCELO; PASCUCCHI, LUCILAINE; GRAVE, PAULO SÉRGIO. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 4. p. 8-19, 2008.
- CUERVO-CAZURRA, ALVARO. Transforming the firm through the co-evolution of resources and scope. In: Bala Chakravarthy; Guenter Muller-Stewens; Peter Lorange e Christoph Lechner (Orgs.). *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Limited, 2003. p.19-45.
- DRUCKER, PETER F. Powers and responsibilities of the business executive. *Business Society*, v. 3, n. 2, March 1, 1963. p. 21-30.
- \_\_\_\_\_. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley books, 1986. 553 p.
- FRUMKIN, PETER; ANDRE-CLARK, ALICE. When Missions, markets, and politics collide: values and strategy in the nonprofit human services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, n. suppl. 1, March 1, p. 141-163, 2000.
- GHOSHAL, SUMANTRA; HAHN, MARTIN; MORAN, PETER. Management competence, firm growth and economic progress. *Contributions to Political Economy*, v. 18, n. 1. p. 121, 1999.
- GULATI, RANJAY; GARGIULO, MARTIN. Where do interorganizational networks come from? *The American Journal of Sociology*, v. 104, n. 5. p. 1439-1493, 1999.
- GUO, CHAO; ACAR, MUHITTIN. Understanding collaboration among nonprofit organizations: combining resource dependency, institutional, and network perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 34, n. 3, September 1, p. 340-361, 2005.
- HARDY, CYNTHIA; PHILLIPS, NELSON; LAWRENCE, THOMAS B. Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 2. p. 321-347, 2003.
- HEGMANNNS, DIRK. Portal do Voluntário HSBC. *Voluntariado incentivado pela ONU é transformador e criativo*. Entrevista publicada em 18/12/2007. Portal do Voluntário HSBC, 2007.
- HORTMANN, MARIÂNGELA. Portal do CAV. *10 anos CAV*. Entrevista publicada em 03/04/2008. Portal do CAV, 2008.
- JENNINGS, JAMES; TORRES, RICARDO. Community-based nonprofits in US inner cities: collaborative strategies for community building. *SAGE Race Relations Abstracts*, v. 32, n. 4, November 1, p. 5-17, 2007.
- JOHNSON, GERRY; SCHOLES, KEVAN; WHITTINGTON, RICHARD. *Explorando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2007. 799 p.
- KELLER, GEORGE. *Academic Strategy: the Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore, USA: The Johns Hopkins University Press, 1983. 234 p.
- LAMBELL, RICHARD; RAMIA, GABY; NYLAND, CHRIS; MICHELOTTI, MARCO. NGOs and international business research: Progress, prospects and problems. *International Journal of Management Reviews*, v. 10, n. 1. p. 75-92. 2008.
- LAMMERS, JOHN C. The effect of competition on labor management in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 19, n. 2, June 1, 1990. p.171-186.
- LIN, NAN. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. New York; London: Cambridge University Press, 2001. 278 p.
- LOBO, THEREZA *Comunidade Solidária: estratégia para desenvolvimento social*. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 8-11 Oct. Lisboa, Portugal: CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), 2002.
- MCADAM, MAURA; GALBRAITH, BRENDAN; MCADAM, RODNEY; HUMPHREYS, PAUL. Business processes and networks in university incubators: a review and research agendas. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 18, n. 5. p. 451-472, 2006.
- MOON, SEONG-GIN; DELEON, PETER. Contexts and corporate voluntary environmental behaviors: examining the epa's green lights voluntary program. *Organization Environment*, v. 20, n. 4, December 1, p. 480-496, 2007.
- MORAN, PETER; GHOSHAL, SUMANTRA. Markets, firms, and the process of economic development. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 3. p. 390, 1999.
- MOTTA, PAULO ROBERTO. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001. 256 p.
- MURPHY, J. PATRICK. Tensões entre a missão e o empreendimento

## ARTIGOS · GESTÃO ESTRATÉGICA EM AMBIÊNCIA DE TRABALHO VOLUNTÁRIO

institucional: obstáculos à criatividade. In: Victor Meyer Jr.; J. Patrick Murphy (Orgs.). *Liderança e gestão da educação superior católica nas Américas*. Curitiba: Editora Champagnat, 2007. p.19-42.

NDOFOR, HERMANN ACHIDI; LEVITAS, EDWARD. Signaling the strategic value of knowledge. *Journal of Management*, v. 30, n. 5, October 1, 2004. p. 685-702, 2004.

OLIVEIRA, MIGUEL DARCY DE; CORULLÓN, MÓNICA. *Proposta de criação de centros de voluntários*: relatório do processo de consulta, outubro-dezembro de 1996. Conselho da Comunidade Solidária, 1997.

OSTER, SHARON M. *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases*. Oxford, UK: Oxford University Press, 1995. 360 p.

PRESTON, LEE E.; POST, JAMES E. Authors' Response. *Business Society*, v. 35, n. 4, December 1, 1996, p. 479-482, 1996.

RODRIGUES, A. L. Tensões entre econômico e social: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 48, p. 37-50, 2008.

SANTOS, FERNANDA ROCHA DOS. Portal do Voluntário. *5ª Mostra de Ação Voluntária - Cidadania e Responsabilidade Social*. Entrevista. Portal do Voluntário, 2006.

SILLINCE, JOHN A. A. Resources and organizational identities: the role of rhetoric in the creation of competitive advantage. *Management Communication Quarterly*, v. 20, n. 2, November 1, p. 186-212, 2006.

TEECE, DAVID J.; PISANO, GARY P.; SHUEN, AMY. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7. p. 509-533, 1997.

TEECE, DAVID; PISANO, GARY. The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, v. 3, n. 3, January 1, p. 537-556, 1994.

VIZEU, Fabio. Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica. *O&S. Organizações & Sociedade*, v. 36, p. 56-78, 2006.