


**A TRANSFORMAÇÃO DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES EM
SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE SOCIAL EM ATLETAS DE ALTO
RENDIMENTO: RECURSOS EMPREENHIDOS POR ASSOCIAÇÃO
ATLÉTICA BRASILEIRA À LUZ DA TEORIA RBV**

*THE TRANSFORMATION OF SOCIALLY VULNERABLE CHILDREN AND
ADOLESCENTS INTO HIGH-PERFORMANCE ATHLETES: RESOURCES
UNDERTAKEN BY THE BRAZILIAN ATHLETIC ASSOCIATION IN THE LIGHT
OF THE RBV THEORY*

**Maria Sylvania Araújo Ramos 1
Isabelle De Baptista 2**

*Resumo: Entrevista com Svirino Souza dos Santos. Fundador da Barra do Garças Associação de Atletismo (BGAAt).
Graduado em Educação Física e professor de Educação Física no município de Barra do Garças/ Mato Grosso.*

-
- 1** Graduada em Educação Física pela Universidade Federal de Mato Grosso (2011);Especialização em Neurociência voltado para Educação 2018; Tem experiência na área de Educação Física, com ênfase em Ginástica ao Ar Livre para Grupos de Idosos ;Atletismo da Iniciação a Alta Performance ; Exercício Físico voltado para Mulheres.Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4220660196450296>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3385-1720>. E-mail: mariasilvaniaatleta@gmail.com
- 2** Doutora em Administração (2019) pela Universidade Nove de Julho, São Paulo. Mestre em Direitos e Garantias Fundamentais (2010) pela Faculdade de Direito de Vitória, Espírito Santo. Pós-graduação Lato sensu em Direito Público (2007) e Pós-graduação Lato sensu em Direito Civil e Processo Civil (2007). Graduação em Direito (2005) pela Universidade Vila Velha e em História (2001) pela Universidade Federal do Espírito Santo. Coordenadora e Docente do Curso de Direito da Universidade Federal de Mato Grosso.Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8883994472519041>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2640-6706>. E-mail: isabelle.baptista@ufmt.br
- 

Introdução

A pesquisa desenvolvida objetivou identificar e analisar os recursos existentes na Barra do Garças Associação de Atletismo (BGAAt), uma entidade privada sem fins lucrativos fundada em maio de 2004. Desde a fundação já atendeu mais de 500 (quinhentos) participantes em situação de risco social, de idade entre 07 e 17 anos. Os atendidos conquistaram 63 medalhas de ouro em competições nacionais, 36 medalhas de Ouro em competições internacionais (Sul-Americanos), 06 recordes nacionais nos Jogos Escolares da Juventude nas categorias A e B, títulos obtidos nos anos de 2005, 2010, 2011, 2013, 2016 e 2017 (BGAAt, 2022).

No ano de 2022, a BGAAt participou do Campeonato Brasileiro Loterias Caixa sub-20, ocorrido na cidade de São Paulo entre os dias 22 e 24 de abril, obtendo nas provas de atletismo três medalhas de ouro, uma de prata e uma de bronze, segundo registra a Figura 1.

Figura 1. Atletas sub-20 BGAAt: alguns premiados



Fonte: Acervo BGAAt (2022).

A estrutura física da BGAAt é composta por uma construção de 526,42m², local que abriga as crianças e adolescentes, contendo: 03 quartos, 01 vestuário/banheiro, 01 sala para estudos, 01sala de musculação, 01 refeitório, 01 cozinha, 01 despensa, 01 escritório, 01 área de serviço e 02 banheiros externos. A BGAAt também conta com uma pista de atletismo oficial de 08 raias iluminadas, 01 campo oficial para provas de campo do atletismo (dardo, disco, arremesso de peso, salto em altura, salto em distância) exclusiva para os treinamentos de atletas com área total do terreno de 150x200 totalizando 30.000 m².

As atividades da BGAAt visam, prioritariamente, fomentar e democratizar o acesso à prática esportiva e de lazer, com caráter formativo educacional, através de núcleos dirigidos a crianças e adolescentes em situação de risco social, promovendo a inclusão social, a saúde, a preservação de valores morais e do civismo, a valorização das raízes e heranças culturais, a conscientização de princípios socioeducativos (coeducação, cooperação, emancipação, totalidade, participação, regionalismo), aquisição de valores de direitos e deveres, a solidariedade, o aprimoramento do desenvolvimento psicomotor e melhora do condicionamento físico (BGAAt, 2022).

Muitas das crianças e adolescentes abrangidos pelo trabalho da BGAAt são oriundos de aldeias indígenas localizadas nos arredores da cidade de Barra do Garças, da etnia Xavante. A função da BGAAt é a formação de atletas de alto rendimento atrelado à redução da vulnerabilidade social transformando-os não apenas em atletas, mas principalmente em cidadãos e agentes de transformação social (BGAAt, 2022; BRASIL, 2022).

A presente entrevista parte de uma pesquisa exploratória, tendo como objetivo compreender de que forma os recursos, competências e habilidades desenvolvidos pela BGAAt são capazes de transformar a vida de diversas crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social e transformá-los em agentes de transformação social e atletas de alto rendimento (BGAAt, 2022).

A entrevista foi norteadada pela teoria da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View

(RBV), teoria desenvolvida para o segmento empresarial. Porém, também apresenta contribuições que podem ser observadas nas organizações públicas, bem como nas instituições privadas sem fim lucrativo, como o caso da BGAAt. A ideia central da teoria da RBV considera “as competências, as capacidades (*capabilities*) e as habilidades como sendo a base do conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e do retorno (lucratividade) das firmas” (KRETZER & MENEZES, 2006, p. 66).

Segundo a teoria RBV, os recursos e capacidades determinados por decisões estratégicas internas são capazes de conferir vantagens competitivas às organizações, e não propriamente o ambiente externo (LIM et al., 2017). Para Nelson (1991), as diferenças entre as organizações, com relação às vantagens competitivas, devem ser observadas levando em consideração dois aspectos: o desempenho e o comportamento.

A teoria da RBV convida a observar os aspectos internos das organizações, para buscar em suas estruturas os motivos para o sucesso nas suas atuações. É o caso da BGAAt, tanto que a presente pesquisa visa investigar os procedimentos internos, os recursos, capacidades, procedimentos, rotinas e habilidades utilizados na formação de atletas de alto rendimento, com crianças e adolescentes oriundas de uma realidade social de extrema vulnerabilidade (BGAAt, 2022).

Conforme explicam Kretzer e Menezes (2004, p. 80), conforme a teoria da RBV “as decisões da firma não são determinadas pelos mercados de fatores e de produtos, mas sim pela organização interna, de forma planejada, dos recursos e serviços produtivos existentes”, capazes de promoverem significativas vantagens econômicas e competitivas.

Os recursos podem ser classificados em quatro categorias, conforme estudo de Massukado-Nakatani e Teixeira (2009), Grant (1991), Kay (1996) e Penrose (1995), conforme Quadro 1:

Quadro 1. Tipos e descrição dos recursos, segundo a teoria da RBV

Tipos de Recursos	Descrição
Recursos financeiros	Compreendem todos os tipos de recursos financeiros disponíveis que podem ser utilizados para a concepção, desenvolvimento e implantação de estratégias.
Recursos de Capital Físico	Compreendem a estrutura tecnológica, instalação industrial, equipamentos, localização geográfica, acesso às matérias-primas.
Recursos de Capital Humano	Compreendem os recursos ligados ao treinamento, experiência, conhecimento tácito e explícito, competências, relacionamentos.
Recursos institucionais	Considerados atributos da coletividade organizacional, compreendem a estrutura organizacional, planejamento, sistemas de gestão e coordenação, alianças, inter-relacionamentos entre grupos da mesma organização e com outras empresas, contratos, processos.

Fonte: Adaptado de Massukado-Nakatani e Teixeira (2009), Grant (1991), Kay (1996) e Penrose (1995).

Nos estudos de Baptista (2019), a teoria da RBV proporciona verificar na atividade desenvolvida todo um conjunto de recursos que contribuem para a criação de valor como capacidades, processos, idiosincrasias, conhecimentos, comportamentos, desempenhos, habilidades, rotinas e mecanismos de socialização, cooperação e aprendizagem (BARNEY, 1991; BOWMAN & AMBROSINI, 2003; WERNERFELT, 1984) this article examines the link between firm resources and sustained competitive advantage. Four empirical indicators of the potential of firm resources to generate sustained competitive advantage-value, rareness, imitability, and substitutability-are discussed. The model is applied by analyzing the potential of several firm resources for generating sustained competitive advantages. The article concludes by examining implications of this firm resource model of sustained competitive advantage for other business

disciplines.”;”DOI”:"10.1177/014920639101700108”;”ISSN”:"0149-2063”;”How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy”;”container-title”:"British Journal of Management”;”page”:"289-303”;”volume”:"14”;”issue”:"4”;”source”:"Wiley Online Library”;”abstract”:"This paper explains that the resource-based view essentially addresses issues of competitive strategy, but by integrating some arguments from its evolutionary version, the dynamic capability view, it can be extended to inform our understanding of corporate-level strategy. We concentrate on the issue of value creation from corporate centres and ask how the centre can possess or provide resources. The primary dynamic capabilities identified by Teece, Pisano and Shuen (1997).

Para a BGAAt, buscou-se investigar os recursos existentes e como serviram para gerar vantagens na formação de atletas de alto rendimento. Para tanto, além de uma observação direta, foi realizada uma entrevista com o diretor e fundador da Associação, Sr. Svirino Souza dos Santos, que relatou as experiências vivenciadas à frente da BGAAt. O entrevistado é graduado em Licenciatura Plena em Educação Física, professor de Educação Física efetivo nas redes Municipal do município de Barra do Garças, é técnico de atletismo nível III da Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt) em parceria com a International Association of Athletics Federations (IAAF), foi vereador, Secretário Municipal de Educação de Barra do Garças – Mato Grosso, e, atualmente, é vice-prefeito do município onde a associação atua. Na Figura 2 um registro fotográfico do entrevistado.

Figura 2. Registro fotográfico do entrevistado



Fonte: Acervo do entrevistado (2022).

A entrevista foi realizada no dia 03 de março de 2022, de forma presencial, com 1h37min de duração, por meio de roteiro semiestruturado em atendimento aos princípios da teoria da RBV, sendo posteriormente degravada em 18 páginas e selecionadas as respostas.

As percepções do entrevistado

Inicialmente, o entrevistado foi questionado sobre os principais recursos utilizados na BGAAt, com apelo à formação cidadã de crianças e adolescentes, registrou que viveu o cotidiano difícil de atleta, mas que o esporte tem o poder não apenas de incluir pessoas, mas também o de formar bons cidadãos:

O esporte traz isso, ele te coloca em evidência e se você tem pessoas que te conduz nesse caminho e te mostra que para a

sociedade o que vale não é apenas a medalha, os resultados porque isso aí é passageiro, o que vale é o que você está contribuindo para um mundo melhor [...]. O que tem é apenas uma cozinheira, responsável para fazer a alimentação durante a semana, [...] finais de semana são eles que cozinham para eles. As tarefas diárias e o cuidado pessoal com roupa, tênis é eles que tem que se virar. [...] aprendem também no dia a dia, o dia que sair de casa eles aprendem a respeitar a mulher, eles aprendem respeitar mãe, eles aprendem respeitar os irmãos, as irmãs, então eles realmente eles mudam de comportamento. [...]

O entrevistado reforça que a postura e o comportamento dos atletas atendidos pela BGAAt são o fio condutor da convivência engajada e proativa:

Então, nós sempre, colocamos para eles assim: olha, o vosso comportamento, a sua conduta em sala de aula, vai apontar que atleta você é, porque você é campeão brasileiro, campeão sul-americano, campeão estadual, está na seleção brasileira, você começa a ser tratado como ídolo e ao mesmo tempo com esse comportamento [...]. E eles abraçam isso muito cedo. Então, eles vestem a camisa.

Em seguida, o entrevistado foi questionado sobre as atividades cotidianas que demonstram o comprometimento da BGAAt para fomentar um clima de mudanças nos procedimentos e rotinas, dizendo que a associação que dirige procura desenvolver no atleta o sentimento de pertencimento e de responsabilidade social. Alerta que o atletismo não é visto como um esporte individual, mas um coletivo de pessoas e de ações, até pelo fato de abrigar na BGAAt muitos dos futuros atletas brasileiros:

Isso aqui é uma a modalidade individual que é trabalhada no coletivo e quando nós trabalhamos no coletivo, o coletivo auxilia muito nesse estar 'sozinho' [...]. Na execução das atividades da associação no todo, não apenas na parte esportiva, mas o dia a dia da/do menino(a) nós buscamos fazer ações que possam gerar mudanças de comportamento. Exemplo disso são as ações dentro da própria casa dos atletas. Lá eles se organizam, dividem as atividades, e lá tem um líder e ele vai escrever as tarefas. [...] As atividades são todas feitas em grupos, treinamentos são todos feitos em grupos, então essa aproximação de grupo é que traz para eles de que ele depende do próximo, apesar de ser uma modalidade individual ele depende do próximo [...] passa mais para o cooperativismo.

Quanto aos fatores que o entrevistado aponta como diferenciais da BGAAt em relação às demais associações atléticas, destacou o comportamento idiossincrático de estimular o acolhimento de crianças e adolescentes, capacitando-os não apenas para o esporte, mas também para a vida cidadã:

Os fatores da nossa associação ela é bem diferente das demais que eu conheço no Brasil e no Mato Grosso. Aqui a gente visa não apenas o resultado esportivo, o resultado é uma consequência de um trabalho planejado executado e bem desenvolvido ao longo dos anos. [...] Então os fatores que diferem das demais associação eu diria que é o acolhimento. [...] A formação desse atleta no todo a gente se preocupa em não apenas formar a parte física [...] a diferença entre uma associação esportiva e a nossa associação que também é esportiva é a forma como conduzir. A primeira preocupação é a formação do caráter, do desenvolvimento social, do que

‘ele’ vai representar quando sair ou se ele não se tornar atleta de alto nível [...] possa retornar ao seio da sociedade com responsabilidades.

Continuou o entrevistado reconhecendo a importância do voluntariado na seara da pedagogia:

[...] o exemplo dado é o de dormir cedo, ter uma boa alimentação, então tudo isso auxilia muito nessa formação que a gente fala. E um fator importante é [...] a entrega da equipe pedagógica que está por trás dessa associação. E, diga-se de passagem, noventa por cento são voluntários.

Foi questionado se existe na BGAAAt algum tipo de recompensa para estimular a formação do atleta. Ficou evidenciado não possuir qualquer tipo de recompensa. Pontuou existir um árduo processo de convencimento para o cumprimento de regras, disciplina, dedicação aos estudos e ao treinamento, sendo que a recompensa virá não por parte da BGAAAt, mas do próprio esforço do grupo:

[...] a gente cria mecanismos para que ele vá para as competições nacionais e chegue à seleção brasileira [...]. Eles mesmos criam essas recompensas para eles. Qual é a recompensa? “Eu quero chegar à seleção brasileira” e o que que eu tenho que fazer? “As orientações e o planejamento que o professor Sivirino tem para nós.” Mas isso é claro, isso existe uma conversa. Quando a criança chega para nós e ele está com doze anos, ele vai chegar à seleção aos quinze.

Registrou o entrevistado que, por exemplo, no ano de 2022, alerta os pequenos atletas:

[...] você está vendo o Fulano? Você está vendo ali ó, Lucas Pinho está na seleção brasileira. ‘Nossa ele corre demais da conta e eu quero ser igualzinho a ele’. Pronto. Já abriu o espaço para que eu entre. E ali eu já falo ‘Então você vai ser o próximo Lucas Pinhos, pode ser?’ [...]. A gente está junto. [...] vou fazer um planejamento que você vai ser’. [...] ele começa a acreditar no trabalho que nós planejamos começo fazer as ações, levo para [...] vendo rifa eu faço o que tem que ser feito para que essa criança participe do estadual [...] é nesse sentido que essas recompensas são instituídas [...].

Quanto ao papel das lideranças na BGAAAt, destaca as funções do treinador, no estímulo constante, no planejamento de atividades, no controle do treinamento de cada atleta, da proximidade do treinador na vida pessoal de cada atleta:

[...] geralmente toda terça-feira é dia de trabalho duro na pista, é um trabalho aquele que a criança, que o atleta começa seis da manhã e vai até às nove e é extremamente duro. [...] Quando eu estou na pista, às vezes quando chego eles já fizeram o aquecimento, eu já vejo o clima da equipe, já fica alegre, já fica para cima. [...] Então, essa liderança, eles olhar em mim e ter essa confiança, eu posso confiar no meu treinador, é fantástico. [...] a vida do atleta é muito próxima a vida do treinador.

A troca de conhecimentos entre pessoas envolvidas com a BGAAAt faz parte da rotina de treinamento. Conforme o relato abaixo, o entrevistado expõe o ambiente de troca, de dedicação por parte dos atletas e dos dirigentes. Reafirma que o 90% do trabalho realizado na BGAAAt é

realizado por voluntários:

[...] entre os treinadores e entre a equipe, eu sou muito presente. Eu cobro deles constantemente que estejam capacitando e eu consigo que saiam de Barra do Garças para fazer formações que eles vão fazer cursos de aprimoramento [...] esse amor, esse trabalho social de entrega do voluntariado contribui muito para associação.

O entrevistado aponta outros recursos imprescindíveis para o êxito do trabalho executado, apesar da falta de recursos financeiros para os treinamentos do atletismo, como ocorre nos grandes clubes atléticos. Todavia, o entrevistado destaca BGAAT, mesmo com limitações, consegue colocar atletas no cenário brasileiro do atletismo de elite:

[...] a BGAAT é uma das equipes mais estruturada do Brasil [...] por termos a presença diária do treinador e da equipe multidisciplinar, cuidando do todo e de cada um [...] 'professor eu consigo ouvir a voz do senhor quando eu estou na reta oposta da pista, e o senhor está na arquibancada com aquele tanto de gente gritando e eu consigo escutar a tua voz [...]. Na pista de corrida passa um filme destes três anos e você vê teu menino vencendo todas aquelas equipes enormes do Brasil.

O entrevistado realça o envolvimento dos ex-atletas com a BGAAT, tanto que em 2022, a presidência está ocupada por um jovem da associação, e indicou que:

[...] um menino que chegou no projeto com nove anos, a Silvânia que descobriu ele, e hoje ele mora em Cuiabá, formou em matemática aqui conosco. ficou na casa dos atletas aí por mais de sete anos [...]. Então, a associação hoje é toda ocupada por atletas. A gente só gere o projeto.

Assim, dos relatos do entrevistado, são observados diversos recursos que são geridos pela BGAAT, responsável pelo êxito na formação de atletas de alto rendimento no cenário local, nacional e sul-americano. Na fala do entrevistado, é possível verificar no caso investigado os seguintes recursos empreendidos pela BGAAT à luz da teoria da RBV:

Quadro 2. Recursos observados na BGAAT, segundo a teoria da RBV

Elementos componentes	Descrição	Recursos observados na pesquisa desenvolvida na BGAAT	Autores
Capacidades, processos, idiosincrasias, conhecimentos	Recursos, como ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos específicos da organização, informação, conhecimento.	- Estímulo à autonomia; - Comprometimento da liderança; - Comunicação interna; - Trabalho em equipe; - Ambiente Participativo; - Mobilização; - Estímulo a mudança de comportamento tanto em relação ao esporte, ao aprimoramento individual como a postura em relação a práticas cidadãs.	(Barney, 1991; Makadok, 2001)

Comportamentos e desempenho	Capacidade de satisfazer às necessidades do destinatário, com organização, geração de confiança.	- Desenvolvimento da relação entre equipe e atletas pautada na confiança.	(Kretzer & Menezes, 2006; Nelson, 2006)
Habilidades	Capacidade de produzir o maior valor público, no contexto de associações.	- Ambiente Participativo; - Experiência da equipe técnica.	(Bryson <i>et al.</i> , 2007; Ni, 2006)
	Habilidade para firmar relacionamentos.	- Gerenciamento da qualidade; - Mobilização;	(Massukado & Teixeira, 2008; Ni, 2006)
	Eficiência na gestão de organizações públicas e na prestação de serviços públicos.	- Transformação; - Comprometimento da liderança; - Trabalho em equipe; - Acolhimento;	(Andrews <i>et al.</i> , 2016; Bryson <i>et al.</i> , 2007; Lim <i>et al.</i> , 2017; Szymaniec-Mlicka, 2014)
	Habilidade para tomada de decisões estratégicas internas capazes de conferir vantagem competitiva ao implantar ou adquirir recursos.	- Falta de recursos financeiros; - Busca por parcerias nos setores público e privado.	(Lim <i>et al.</i> , 2017)
Rotinas; mecanismos de socialização, cooperação e aprendizagem	Importância dos recursos humanos e dos recursos intangíveis, como o capital social, a cooperação a socialização e os sistemas de aprendizagem e conhecimento para a associação.	- Comprometimento da liderança; - Trabalho em equipe; - Acolhimento; - Envolvimento da equipe no processo educacional; - Experiência; - Gestão de conflitos.	(Abreu & Antonialli, 2017; Makadok, 2001)

Fonte: Baptista (2019) e adaptado pelas autoras.

Síntese da entrevista

A pesquisa objetivou efetivar uma importante fase da pesquisa desenvolvida que pretende analisar os recursos empreendidos pela Barra do Garças Associação Atlética à luz da teoria da RBV, a fim de compreender os êxitos obtidos, mesmo numa situação de recursos financeiros limitados e atender um público de crianças e adolescentes em reconhecido risco social, com diversos tipos de deficiências e carências. Para o entrevistado a BGAAt é a concretização de um sonho como ex-atleta que teve no esporte o passaporte para uma vida digna.

Dos dados coletados, observam-se que as capacidades e habilidades por parte das lideranças da BGAAt são capazes de imprimir um *modus* próprio na condução da formação cidadã e profissional de crianças e adolescentes. O público atendido pela BGAAt retrata muitos aspectos da vulnerabilidade social e as lideranças atuam muito além do preparo físico, incluindo os atendidos em ambiente familiar, de acolhimento, repartição de responsabilidades, comprometimento com a disciplina de treinos, estudos e cuidados com a casa.

Desta forma, a capacitação, o conhecimento técnico, a experiência, a cooperação, a rotina de treinos, estudos, cuidados com a casa, traduzem a implantação dos recursos estudados no Resource-Based View (RBV). Os recursos de capital humano destacados na entrevista são a capacitação, o treinamento, o comprometimento das lideranças, o engajamento da equipe de trabalho (mesmo a maior parte se dedicando de forma voluntária), conseguem transformar dificuldades em mobilização e, assim, transformando a vida de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Tais recursos de capital humano também conferem à BGAAt um desempenho superior na formação de atletas de alto rendimento.

O entrevistado aponta que os recursos financeiros da BGAAt são limitados, mas pode contar com o efetivo trabalho do voluntariado, chegando a 90% dos trabalhos. Os recursos financeiros obtidos são obtidos por meio de parcerias com empresas privadas e do setor público, mas

insuficientes para arcar com todos os custos. Parte dos recursos são destinados para a manutenção da Casa do Atleta onde residem as crianças e adolescentes atendidos, em que os investimentos com alimentação, vestuário civil e o apropriado para atletismo, energia, internet, água, material de limpeza. Enquanto, a participação dos atletas em campeonatos e eventos esportivos são possíveis via solicitações às empresas, vendas de rifas e doações.

Os fatores limitadores da pesquisa foram, principalmente a escassez de tempo para o avanço da análise dos resultados. Para pesquisas futuras, sugere-se a análise em paralelo entre os êxitos da BGAAT com outras associações atléticas, a fim de estabelecer comparações entre elas para possibilitar a identificação de recursos que transformam pessoas em atletas, em cidadãos e em exemplos de vida.

Referências

ABREU, A. A., & ANTONIALLI, L. M. Aplicação da teoria RBV ao setor de serviços de saúde: Uma revisão sistemática. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 10(1), 140–168, 2017.

ANDREWS, R., BEYNON, M. J., & MCDERMOTT, A. M. Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 26(2), 239–258, 2016.

BARRA DO GARÇAS ASSOCIAÇÃO DE ATLETISMO (BGAAT). Disponível em: <https://pt-br.facebook.com/bgaatoficial/>. Acesso em: 11 mai. 2022.

BAPTISTA, Isabelle de. **Inovação Organizacional no Sistema de Justiça Brasileiro e o Combate à Corrupção**. 2019. Tese de doutorado. UNINOVE. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1459/TESE%20Isabelle%202019.pdf?sequence=1>. Acesso em: 28 abr. 2022.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99–120, 1991.

BRASIL. **Fundação Nacional do Índio**. Disponível em: <https://www.gov.br/funai/pt-br/assuntos/noticias/2022/funai-apoia-criacao-de-cooperativa-da-etnia-xavante-no-mato-grosso>. Acesso em: 11 mai. 2022.

BRYSON, J. M., ACKERMANN, F., EDEN, C. Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. **Public Administration Review**, 67(4), 702–717, 2007.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. **British Journal of Management**, v. 14, n. 4, p. 289-303, 2003.

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.

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, 2006.

LIM, S.; WANG, T. K.; LEE, S. Shedding new light on strategic human resource management: The impact of human resource management practices and human resources on the perception of federal agency mission accomplishment. **Public Personnel Management**, v. 46, n. 2, p. 91-117, 2017.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, 22(5), 387–401, 2001.

MASSUKADO, M. S.; TEIXEIRA, R. M. A visão baseada em recursos na gestão pública do turismo: O caso de Curitiba-PR. **Revista Turismo em Análise**, v. 19, n. 2, p. 255-271, 2008.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic management journal**, v. 12, n. S2, p. 61-74, 1991.

NI, L. **Exploring the Value of Public Relations in Strategy Implementation: Employee Relations in the Globalization Process**. Tese de Doutorado. University of Maryland, College Park, 2006.

PENROSE, E.; PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press, 2009.

SZYMANIEC-MLICKA, K. Resource-based view in strategic management of public organizations – a review of the literature. **Management**, 18(2), 19–30, 2014.

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

WIRTZ, B. W.; MORY, L.; PIEHLER, R.; DAISER, P. E-government: A citizen relationship marketing analysis: (IRPN-D-16-00005). **International Review on Public and Nonprofit Marketing: Official Publication of the International Association on Public and Nonprofit Marketing**, 14(2), 149–178, 2017.

Recebido em 12 de julho de 2022.
Aceito em 20 de setembro de 2022.