

Educadores dão Sentido à Captação de Recurso para Carência Social no Impasse da Covid-19: a vida real das comunidades carentes

Educators Make Sense of Social Need Fundraising in this Covid-19 Impasse: From Case to Real Life in Needy Communities

Luiz Fernando Nieuwenhoff Schefer¹, Ruan Carlos dos Santos² e Monica Cristina Rovaris Machado³

¹Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC

²Centro Universitário Avantis, UniAvan

³Universidade Federal do Sergipe, UFS

Como citar: Schefer, L. F. N., Santos, R. C. & Machado, M. C. R. (2021). Educadores dão Sentido à Captação de Recurso para Carência Social no Impasse da Covid-19: a vida real das comunidades carentes. *Connection Scientific Journal*, 4(3), 1-25. <https://doi.org/10.51146/csj.v4i3.48>

Recebido em: 2021-07-16. **Aceite em:** 2021-09-10. **Publicado em:** 2021-12-27.



Resumo

As Organizações da Sociedade Civil (OSC) experimentam com usuários e coletivos a luta por direitos para pessoas em situação de maior vulnerabilidade social, buscando a garantia do direito de serem ouvidos e reconhecidos como cidadãos. Nos ‘tempos bons’ já é uma luta para que as OSC’s consigam mobilizar recursos, por meio de parcerias com órgãos públicos, a sociedade civil e o mercado. Esta situação se agravou com a pandemia da COVID-19, já que é necessário manter o isolamento para reduzir a transmissão comunitária. Apesar do fechamento inicial das OSC’s, as lideranças pioneiras não pararam de atuar, nem de mobilizar recursos. Além do desemprego e da fome, apresentam-se como desafios: a falta de produtos de higiene e proteção e a não realização de exames nos territórios em que atuam tais organizações. Neste contexto, as OSC’s foram os bastidores para construção do nosso caso de ensino, tendo como objetivo retratar as experiências envolvidas pelos voluntários e colaboradores nas comunidades carentes, apresentando algumas reflexões sobre a mobilização de recursos em organizações da sociedade civil. Para tanto, os autores analisaram a trajetória de um administrador, o qual atuou durante 18 anos em uma rede de OSC’s, tendo como foco central a experiência vivida por ele, voluntários, simpatizantes pela causa, dando exemplo sobre essa experiência de vida e o compromisso social aos mais carentes.

Palavras-chave: mobilização de recursos, covid-19, organizações da sociedade civil, caso de ensino

Abstract

Civil Society Organizations (OSC) experience with other users and collectives the struggle for rights for people in situations of greater social vulnerability in the communities, seeking the guarantee of the right to be heard and recognized as a citizen. In the ‘good times’, it is already a struggle for OSC’s to mobilize resources through partnerships with public agencies, civil society, and the market. This situation is worsened by the pandemic of COVID-19, as it is necessary to maintain isolation to reduce community transmission. Despite the initial closure of the OSC’s, the pioneer leaders have not stopped working, nor have they stopped mobilizing resources. In addition to unemployment and hunger, other challenges were the lack of hygiene and protection products and the lack of examinations in the territories where these organizations operate. In this context, the OSC’s were the backdrop for the construction of our teaching case, aiming to portray the experiences involved by volunteers and collaborators in needy communities, presenting some reflections on resource mobilization in civil society organizations. In order to achieve this goal, the authors analyze the trajectory of an administrator, who worked for 18 years in a OSC’s network, focusing on the experience lived by the administrator, volunteers, sympathizers for the cause, giving an example of this life experience and the social commitment to the needy, and calling the attention to public management by the State Government of Santa Catarina for more support to this issue that remains on the sidelines of the problems faced by the capital of Florianópolis and its surroundings.

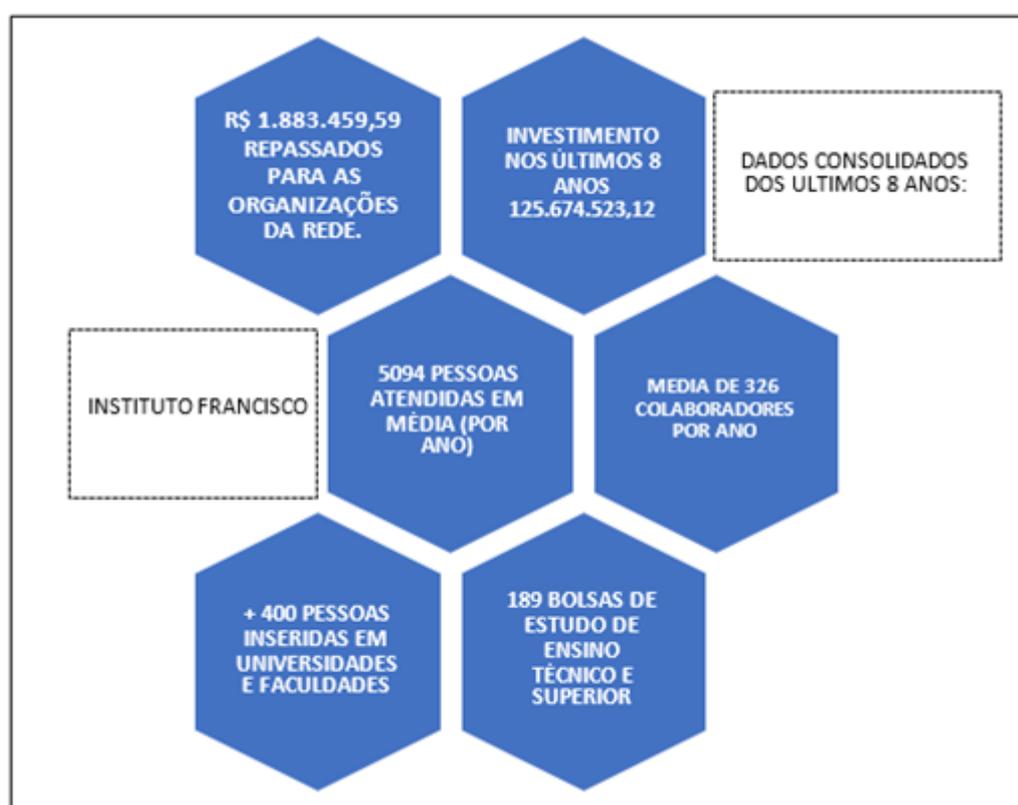
Keywords: resource mobilization, covid-19, civil society organizations. case teaching.

Este caso de ensino tem como objeto de estudo a experiência de vida de um administrador, envolvido com voluntários e simpatizantes pela causa em busca de melhoria para comunidade carente acerca da gestão pública por meio das organizações da sociedade civil, apresentando algumas reflexões sobre a mobilização de recursos em tais organizações.

Cristiano, 36 anos, é cofundador e ex-colaborador do Instituto Francisco. Inconformado com o grande número de assassinatos de jovens de periferias, ele participa, desde 2003, do trabalho de um conjunto de OSC's, que formam a REDE Francisco. Essa rede de 8 organizações, em 2018, atendeu 5.337 crianças, adolescentes, jovens e adultos; ofereceu 51 bolsas de estudo de ensino técnico e superior e aprovou 57 alunos do pré-vestibular em universidades. Movimentou 20 milhões de reais, por meio da atuação de 318 colaboradores, 318 voluntários e diversos parceiros públicos e privados.

Tabela 1

Dados consolidados do Instituto Francisco nos últimos 8 anos.



Nota: Instituto Francisco (2020).

O Instituto Francisco é uma associação sem fins lucrativos, institucionalizado em 2011, articulando-se em rede com outras 8 organizações, algumas delas atuantes há quase 40 anos. Os projetos são construídos procurando respeitar as especificidades de cada organização, ao mesmo tempo incentivando a criação de espaços de entendimento e partilha entre tais organizações. A associação presta assessoria técnica e promove a articulação das organizações da sociedade civil na dimensão social, educacional e financeira, que tenham foco na defesa e garantia de direitos da população empobrecida.

No ano de 2017, o Instituto foi reconhecido como uma das 100 melhores Organizações Não Governamentais (ONG) do Brasil em práticas de gestão e transparência. Trata-se da primeira edição da “Melhores ONG’s, uma iniciativa do Instituto Doar e da Revista Época.

Para manutenção de suas despesas, o Instituto Francisco conta com a rentabilidade financeira do seu fundo patrimonial, proveniente de doações dos sócios beneméritos, tendo sido criado tal fundo com o objetivo de proporcionar sustentabilidade de ações e constituir um ativo permanente para investimentos sociais comunitários.

O Fundo Comunitário de Investimento Social foi constituído com o propósito de: 1) amearhar e gerir recursos para a criação de um mecanismo de contribuições, visando impulsionar e fortalecer, por meio do repasse de recursos decorrentes da rentabilidade do patrimônio, as atividades do Instituto; 2) repasse financeiro para projetos desenvolvidos pelas instituições da Rede.

Em razão do fundo patrimonial ainda não ser suficiente para arcar com todas as despesas, a instituição recebe doações de pessoas físicas e empresas privadas. No ano de 2018, a Instituição possuía um ativo de R\$ 1.774.223,66. O fundo patrimonial, construído pela doação de 12 pessoas ou organizações, possuía, no final de 2018, o valor de R\$ 1.660.309,43. Os rendimentos financeiros provenientes da aplicação financeira de tais recursos renderam, no ano de 2018, o valor de R\$ 111.422,88 (11% das receitas da Instituição). Este recurso foi suficiente para arcar com 52% dos gastos com pessoal da Instituição.

Tal configuração é uma importante conquista diante da realidade das organizações da sociedade civil que dependem de recursos financeiros para o desenvolvimento de suas atividades, já que é ainda inovador no contexto local e brasileiro uma organização da sociedade civil ter um fundo patrimonial como este. Desde a sua fundação, no ano de 2011, as receitas financeiras totalizaram 997.603,42, o que representou 28% da receita total da organização no período. O restante do financiamento da organização foi feito por meio de campanhas de doações de pessoas físicas e jurídicas.

A Associação de Moradores II é uma das organizações que faz parte da REDE de organizações do Instituto Francisco e passou a compô-la em junho de 2013, como associada e integrante do Conselho Gestor da entidade. Fundada no ano de 1980, a Associação trabalha em uma linha de fortalecimento de vínculos familiares e incentivo à socialização e à convivência comunitária. Atua em método de educação popular, oferecendo Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos e Promoção Social Comunitária. Na Educação Infantil, atende crianças com idades entre 02 e 05 anos, em período integral. Oferece também um serviço de convivência e fortalecimento de vínculos para crianças e adolescentes com idades entre 06 e 15 anos, com foco na formação de cidadania, desenvolvimento do protagonismo juvenil e de autonomia de crianças e jovens da comunidade.

Abaixo cada tópico descreve etapas da história real sobre a calamidade de materiais e alimentos, nessa crise da COVID-19, e falta de contribuição do Governo do Estado para encarar uma realidade que já faz parte do cotidiano das organizações em busca de melhorar a condição das pessoas carentes. Enquanto isso irmãos de outras irmandades e dimensões religiosas fazem campanha com empresários apara ajudar a reduzir o impacto da falta de comida e materiais de higienização para evitar a proliferação do COVI-19.

1. O começo de Tudo: O que fazer?

Era Natal de 2019, e Cristiano, com outras duas educadoras sociais da organização, Aurora e Marciane, estava vendendo panetones para arrecadar recursos financeiros para a Associação de Moradores II, umas das organizações da REDE do Instituto Francisco. O ano de 2019 tinha sido difícil, e ainda faltavam recursos financeiros para completar o caixa da organização e se conseguir pagar as despesas com salários do mês de dezembro, além de férias e décimo terceiro.

Cristiano, ao lembrar da situação da Associação, compartilha uma angústia com Aurora e Marciane: - *Como foi difícil esse final de ano. Ainda não conseguimos pagar todos os salários do mês de dezembro, férias e décimo terceiro. Será que os funcionários passarão a sua virada do ano sem receber e sem saber quando irão receber o que eles têm direito. Será que vamos conseguir resolver a situação com essa venda de panetones no shopping da cidade?*

- *Sim, estou com muito medo. Preciso pagar o meu aluguel e gostaria de comprar presentes para as crianças. A rifa, o bazar e o almoço solidário de final do ano não deram o resultado que a gente esperava. O termo de parceria da prefeitura não paga nem metade das despesas da Associação. Não tenho conseguido dormir, diz a educadora Marciane.*

- *Olha o papai Noel, vou lá falar com ele, e pedir de presente que todos os funcionários da Associação recebam* - diz a educadora social Aurora.

- *Nossa, que bom seria se ao invés da gente estar aqui vendendo panetones a gente pudesse estar fazendo uma atividade educacional com as crianças e adolescentes da Associação. Afinal somos educadores sociais e não educadores captadores de recursos. As crianças iriam adorar ver o papai Noel, pensa Marciane.*

- *Cristiano, você trabalha no Instituto Francisco. Eles possuem um fundo patrimonial de 2 milhões de reais. Por que eles não ajudam a Associação com o pagamento de salários?* - pergunta Aurora.

- *Aurora, pelas regras do fundo e pelo compromisso assumido com os doadores, o Instituto Francisco não poderia gastar o valor principal. Ele só pode utilizar o rendimento da aplicação financeira* - responde Cristiano.

- *Com essa taxa de juros, o rendimento financeiro não tem rendido muita coisa* - acrescenta Cristiano.

- *Mas você acha justo que uma instituição da REDE mantenha dois milhões no banco enquanto muitos colaboradores de uma organização estão com medo de passar o Natal sem salário?* - pergunta Marciane.

Em meio a esse contexto, a organização foi atingida pela pandemia da Covid-19. Nos últimos meses, as pessoas e organizações passaram a conviver e discutir com mais frequência os significados e implicações de palavras como quarentena, covid-19, coronavírus, pandemia, trabalho remoto. A partir do dia 11 de março de 2020, quando houve a declaração oficial pela Organização Mundial da Saúde como pandemia, o vírus da Covid-19 já causou, até o dia 19 de agosto, a contaminação de mais de 22 milhões de pessoas e a morte de mais de 777 mil pessoas pelo mundo (Universidade Johns Hopkins, 2020). Nesse mesmo período, o Brasil já possuía 3,4 milhões de casos confirmados e mais de 109 mil pessoas perderam a vida (BRASIL, 2020). Santa Catarina também impressiona com seus números: até o dia 19 de agosto já somavam 124.313 casos confirmados e 2.731 pessoas perderam a vida (BRASIL, 2020).

Desde o dia 17 de março de 2020, em Santa Catarina, com a decretação de situação de emergência por causa da pandemia da Covid-19, houve uma mudança significativa na rotina de vida das pessoas, das empresas públicas e privadas, bem como das organizações da sociedade civil. Parece que muitas dessas angústias de Cristiano, Aurora e Glorinha ganharam mais sentido.

2. A importância do Trabalho em Organizações da Sociedade Civil

O trabalho, durante 18 anos em uma organização da sociedade civil, representa metade da vida de Cristiano. Na rotina diária das organizações e no contato com os diversos atores desta teia de relações, muitas vezes Cristiano e os outros colaboradores tinham o sonho e desejo de resolver todos os problemas do mundo e não conseguiam dizer não para um usuário, jovem, uma criança ou uma pessoa em situação de rua que pedia ajuda ou tinha uma demanda que precisava ser resolvida, debatida e enfrentada.

- *Cristiano, tem um jovem lá embaixo pedindo ajuda. Será que você pode ir lá para a gente conversar com ele?* - pergunta Aurora.

- *Sim, Aurora. Estou fazendo uma planilha aqui. Mas, ele é mais importante. Se ele veio até nós é porque confia na gente. Qual é o nome dele e em que podemos ajudá-lo? Precisamos tentar dar uma resposta rápida para que ele não desanime. Senão ele vai embora e nunca mais volta,* diz Cristiano.

- *Você tem razão. Ontem o Francisco voltou desanimado do enterro daquele jovem de 16 anos que foi assassinado no Morro,* acrescenta Aurora.

- *Ele não tem documentos, não votou na última eleição, estudou até a quarta série e precisa de dinheiro e de um trabalho para sustentar o filho que acabou de nascer,* afirma Marciane.

- *Da última vez que batemos na porta do setor público, a resposta foi que não existia vaga, que o jovem não tinha os documentos ou que não atendia aos requisitos necessários e que, por isso, não daria para atendê-lo e ele teria que esperar e ter paciência. Paciência é algo que certamente esse jovem não vai ter,* acrescentou Aurora.

Com muito esforço, normalmente, conseguia-se um encaminhamento inicial para a demanda solicitada. Paralelamente, continuava-se o trabalho de mobilização política e discussão de políticas públicas que poderiam tentar resolver ou evitar tais situações. Uma realidade que ia muito além de apenas pedir o dinheiro de um parceiro ou doador. Não era apenas uma questão de gastar o recurso conforme o que está escrito na lei. Era atender à burocracia sem limitar-se a ela. Isso era bastante importante, todavia, era necessário ir muito além: buscar a promoção, discussão e o conhecimento, meios, recursos e metodologias direcionadas ao aumento da participação social e ao fortalecimento do protagonismo dos usuários na reivindicação dos direitos de cidadania, bem como subsidiar a intervenção nas instâncias e espaços de participação democrática.

Cristiano e os outros colaboradores evoluíram e aprenderam com outras pessoas as técnicas de elaboração de prestação de contas para ter os títulos de utilidade pública municipal, estadual, federal, pelos Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV), Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal (SIGEF), entre muitas outras ferramentas que eram cobradas de uma organização da sociedade civil. Coursaram e organizaram muitos cursos sobre esses assuntos.

Nos últimos anos estavam, enfrentaram os dilemas da implementação do novo marco regulatório e de outras leis e regras. Na prática, às vezes, esses instrumentos perdiam sentido e não serviam para nada frente a essa realidade de demandas que se colocam dentro do social.

- Nossa! A foto da caneta que foi comprada quase sempre é mais exigida e importante do que o impacto alcançado com a ação realizada. Frequentemente me sinto um “fotógrafo”. Será que é para isso que nos esforçamos tanto pela aprovação do nosso marco regulatório das OSC’s? - se questionava Cristiano.

Em 2019, Cristiano resolveu pedir demissão do Instituto Francisco. Pessoalmente, a decisão de sair do Instituto também trazia muitos dilemas e angústias. A organização que ele tinha trabalhado durante 18 anos havia decidido que ele deveria ter um chefe. Porém a decisão, na visão dele, tinha sido tomada de forma vertical e gerencial. A ordem tinha vindo de cima para baixo, tinha sido tomada “a portas fechadas”, na casa do presidente da organização. A opinião dele não tinha sido ouvida. Apenas foi comunicado em uma reunião.

Havia um processo de aumento da cobrança por uma maior profissionalização, utilização de indicadores e metas e de uma razão técnica, desconfigurando a forma como foram originariamente criados. Havia cada vez mais tensão entre a cobrança por uma racionalidade instrumental em detrimento da racionalidade substantiva.

Cristiano lembrava do começo da sua atuação, nos anos 2000. Ele era de um tempo em que ficavam a semana inteira discutindo em conjunto com os outros membros da organização, de forma participativa, qual seria a cor da sala de aula. Era um processo de experimentação. Atualmente, porém, Cristiano tinha que conviver com o diretor voluntário, vice-presidente da organização, proveniente do empresariado, que trouxera suas tecnologias gerenciais de orientação estratégica.

- Cristiano, para que possamos melhor nos estruturar e nos organizar, para as próximas férias de vocês, eu gostaria de ser previamente comunicado, a fim de que possamos juntos decidir. Temos um período aquisitivo e um período de gozo, portanto, de maneira prévia e em conjunto, assim decidiremos - afirmou Leandro, vice-presidente da Instituição.

- Ok, as férias continuarão sendo decididas em conjunto, como aliás sempre foram - respondeu Cristiano.

- Preferencialmente em conjunto, a depender da vontade da diretoria. Ela é soberana da decisão, respeitada evidentemente o que diz a lei. Na minha e em qualquer empresa é feito assim! - respondeu Leandro.

- Quando não foi? - perguntou Cristiano.

- Sempre foi e haverá de ser! - respondeu Leandro.

- Qual o problema então? Minhas férias alguma vez não foram autorizadas pela diretoria da organização? Confesso que não estou te entendendo - perguntou novamente Cristiano.

- Eu simplesmente disse que a partir de agora será assim. Só isso! E não tenho que dar maiores explicações quanto isso, não há necessidade de entender. É decisão de Diretoria! Encerrou a conversa o diretor Leandro.

Tal mudança fazia Cristiano refletir sobre o papel das organizações da sociedade civil numa perspectiva dialógica, comunicativa, democrática, na qual suas ações poderiam ser implementadas, após a necessária concertação, a fim de fortalecer o exercício da cidadania deliberativa.

3. A crise da Pandemia e o Trabalho em Organizações da Sociedade Civil sem resposta das Autoridades públicas do Estado de Santa Catarina

Em meio a este contexto, a organização foi atingida pela Covid-19 e parece que muitas dessas angústias do Cristiano ganharam mais sentido. No começo isso não mudou muito a rotina dele. Já havia saído do Instituto Francisco, já estava fazendo mestrado e passava o dia estudando. Em sua vida pessoal, ele era um estudante de mestrado, sem bolsa de estudos (com os novos critérios de bolsas da CAPES, o curso tinha poucas bolsas); desempregado e sem acesso ao seguro desemprego (sistema online havia apresentado a opção 3 – retribuído, sem a possibilidade de poder ir pessoalmente até um posto de trabalho); com 2 filhos em sistema de ensino à distância (não sabia ao certo como isso iria funcionar e se teria redução no valor da mensalidade em razão disso); e a sua esposa em sistema *home office*, tentando administrar à distância uma Casa que atendia, durante 24 horas, usuários vítimas de violência. Assim, Cristiano continuava realizando trabalho voluntário em organizações da sociedade civil. Em um primeiro momento, acreditava que as organizações da sociedade civil não iriam fechar.

- Cristiano, eu não quero que você saia de casa. Nosso filho tem problemas respiratórios e é considerado integrante do grupo de risco. Sei que você tem vontade de fazer algo pelo Instituto e não consegue ficar indiferente a essa situação. Mas, a nossa família é prioridade, dizia a esposa de Cristiano.

Com muita dificuldade, ele conseguia sair apenas para ir ao mercado, uma vez por semana. A opinião das pessoas que ele amava interferia nas suas decisões, frente a esse dilema “sair ou ficar em casa”. Cristiano procurava manter contato online com alguns presidentes de organizações durante a crise: o presidente do Instituto Francisco; o presidente de uma Associação Espírita; o Pastor de uma Igreja Batista e a presidente e sacerdotisa Mãe Obaluaê, de uma Associação Umbandista. Realizava trabalho voluntário nos quatro lugares. Com os quatro dirigentes tinha uma boa relação de respeito e afeto.

Sua primeira sugestão aos presidentes das organizações, frente ao contexto que a pandemia do novo coronavírus trouxe para as organizações, foi a sugestão de um vídeo. Um vídeo relacionando a fé e o coronavírus. Realmente a pandemia exigia cuidado. Porém, também gerava histeria e medo nas pessoas. Medo de sair de casa. Medo do outro. Medo de dar um aperto de mão. Medo de dar um abraço. Medo de dar um beijo. Isso provocava um afastamento ainda maior entre as pessoas. Cristiano via, em um primeiro momento, um exagero nesse medo das pessoas.

Cristiano acompanhava a ação das OSC's, trocava mensagens com essas lideranças. Começava a ver as ações das organizações. No começo ele ficou bem crítico. Entendia e valorizava a ação genuína de colocar “a mão na massa” e ajudar o outro que mais precisa. Porém, analisava essa situação por meio da leitura dialética. Preocupado com a situação, resolveu ligar para Aurora.

- Aurora, vi que o Instituto criou um fundo para arrecadar recursos financeiros para compra e distribuição de cestas básicas para auxílio nesses tempos de covid19. Será que a organização não deveria estar mais de olho nas contradições desse atual problema, ao invés de apenas pensar a situação sob a lente de uma ação coletiva de

mobilização de recursos? Já entreguei muitas cestas básicas na organização, mas será que sempre vai ser só isso e só isso e só isso? - perguntou Cristiano.

- *Talvez, Cristiano. Porém, não podemos nos manter indiferentes a quem bate à nossa porta pedindo ajuda. A fome não parecia ser mais um problema nas comunidades de periferia, porém, com a Covid19 tudo mudou. As pessoas estão com medo e precisam da nossa ajuda. Voltamos a ser entregadores de cestas básicas,* afirma Aurora.

- *Entendo Aurora. Mas isso não muda o fato de que o Instituto Francisco abriu um fundo para obter ajuda, está sendo bem teleológico, pragmático e positivista, tentando resolver um problema que é gerado por um sistema doente, que vai continuar reproduzindo as mazelas no mundo,* questiona Cristiano.

- *Sim, talvez a “crise” seja mais uma nova possibilidade de redenção para o capitalismo, com aumento do contingente de reserva, redução dos salários e possibilidade de aumento da mais-valia, com forte investimento do Estado no setor privado, morte dos “velinhos” que não “serviriam” mais para produzir, entre outros benefícios que seriam concedidos para as empresas privadas para que o capitalismo não morresse,* responde Aurora.

- *Nos Estados Unidos, por exemplo, foi anunciado um acordo de 2 trilhões de dólares em ações contra a crise. No Brasil, foi editada a Medida Provisória que permite a suspensão de contrato de trabalho por quatro meses. Acrescenta-se a isso o pronunciamento realizado pelo nosso presidente da república e de outros empresários, incentivando as pessoas a voltarem a trabalhar, mesmo que isso custasse a vida de alguns. É o resgate da visão funcionalista que vê a economia como originada das concepções da ciência física e biológica, como um sistema linear, estável, que levava necessariamente ao equilíbrio, ignorando outras variáveis!* - acrescenta Cristiano.

- *É verdade, Cristiano. Como seria bom se a gente pudesse pensar em liberdade como desenvolvimento e expressão de um trabalho livre. Porém, a Covid19 está aí, as pessoas estão pedindo ajuda e estamos captando recursos financeiros para compra de cestas básicas. Você vai nos ajudar ou vai ficar aí só criticando?* - pergunta Aurora.

Na TV diziam que não deveriam sair de casa. Mas como poderiam pedir para uma pessoa pobre ficar em quarentena em razão do coronavírus? Como pedir, por exemplo, para um morador de rua ficar em casa? Como pedir para uma pessoa que não tem água encanada lavar regularmente as mãos? Como pedir para uma família que mora em uma casa minúscula, com mais de 20 pessoas, por exemplo, manter o isolamento?

Surgiam muitas ideias para ajudar a resolver o problema, e alguns diziam que as pessoas precisavam voltar a trabalhar, senão a economia iria morrer. Dentro dessa visão, algumas mortes seriam aceitáveis! Cristiano se questionava:

- *Quantas mortes se aceitaria? E se um desses mortos “aceitáveis” fosse uma pessoa da minha família? Meu pai? Minha mãe? Meu filho?*

As feridas e tensões de Cristiano, decorrentes do trabalho no Instituto Francisco, ainda estavam abertas. Porém, ligava a tv, via mensagens no *WhatsApp* e sentia muito sofrimento. Ia ao mercado e via o medo no rosto das pessoas.

- *Também sinto medo. Mas como posso ficar indiferente? Será que como estudante, virarei um tecnocrata, criticando as ações das organizações da sociedade civil, do conforto da minha casa?* - se questionava Cristiano.

As cobranças para resolver os problemas do mundo certamente cairiam em cima de lideranças pioneiras como Francisco. Isso se intensificaria com a pandemia. Durante todos esses anos foi comum, ao trabalhar no setor financeiro da OSC, Cristiano pegar o telefone e ligar para Francisco ou ver alguém ligando para o Francisco para dizer:

- *Francisco hoje faltam 75 mil reais para pagar as despesas das crianças do Abrigo¹, como vai ser?* Durante muitos anos essa cobrança foi feita exclusivamente para o Francisco, que normalmente conseguia encontrar uma solução, para muitos, vista como milagrosa. Sempre aparecia ao final do dia com o dinheiro necessário para cobrir as necessidades financeiras das organizações.

- *Mas como ficará essa situação em tempos de pandemia?* - se questionava Cristiano.

4. A Associação de Moradores II e o Complexo Financiamento para as Atividades em Tempo de Pandemia

Ao se trabalhar com convênios, é constante a admissão e demissão de funcionários. Nas organizações da Rede Francisco, existem funcionários que já foram demitidos e readmitidos pelo menos três vezes. Com a exigência de não mais admitir funcionário próprio, este processo de demissão se intensificou. Alguns convênios chegavam a exigir e permitir apenas a contratação de microempreendedores individuais. Nesses momentos de atraso, normalmente, o pedido de socorro veio para o Instituto Francisco. Antigamente vinha para a figura pessoal do Francisco.

- *Bom dia, Leandro. Não conseguimos fechar as despesas do mês de fevereiro. O valor do termo de parceria é insuficiente. Será que o Instituto Francisco pode nos ajudar com 20 mil reais?* - Lúcia, da Associação de Moradores II apelou para o Diretor do IF.

- *Não tem condições de o Instituto Francisco ajudar a Associação de Moradores toda hora. A equipe precisa ser mais criativa, eficiente e mobilizar mais recursos!* - respondeu o Diretor.

- *O que vamos falar para as famílias no dia que não conseguirmos mais atendê-las?* - perguntou Lúcia, preocupada.

- *Ah, isso é com vocês. Eu faço meu trabalho da melhor forma possível, deixo as contas sempre em dia. Essa não é minha função.* - finaliza o Diretor.

¹ Cristiano lembra bem do início deste convênio. Francisco foi convidado para uma reunião com o judiciário. Eles estavam tendo problema com a organização anterior. Havia denúncias de maus tratos. O Juiz disse para Francisco: "ou o senhor assume ou essas crianças vão parar na rua". Quando Francisco perguntou a opinião de Cristiano, dentro da sua racionalidade financeira (era responsável pelo setor financeiro da organização), ele disse que Francisco era louco de assumir um projeto tão deficitário. No fim, o Projeto foi assumido e Francisco e a equipe conseguiram captar R\$ 600.000,00 para a compra da casa sede, reforma e mobília. Cristiano lembra bem da chegada das crianças. Elas tinham marcas de correntes nos pulsos. Passados mais de 10 anos, a Casa continua deficitária. Atualmente o projeto recebe 1 mil por criança e gasta pelo menos 4 mil reais. Isso representa um déficit de R\$ 720.000,00 por ano. O mesmo serviço, que é realizado pela Prefeitura, custa 6 mil reais por criança/mês. Portanto, para Cristiano parece muito "racional" para o poder público, ao invés de gastar 6 mil por criança/mês, contratar uma organização da sociedade civil por um valor muito menor.

Com o surgimento da Covid19, essa tensão se intensificou, impactando e gerando dúvidas sobre as possibilidades de financiamento das despesas das organizações da sociedade civil. A Associação de Moradores II foi a organização da Rede mais atingida com a pandemia. Todo mês de janeiro a Associação já não tinha atividade, em razão de não ter financiamento para o desenvolvimento das ações. Isso era um grande problema para os pais dos alunos que trabalham e não têm onde deixar os filhos.

- *Cristiano, mais uma vez não conseguimos realizar o sonho de deixar a Associação aberta no mês de janeiro...* - dizia Ricardo, assistente social da organização Associação de Moradores II.

- *Sim, isso é um problema para os pais que não têm onde deixar os filhos. Eu também trabalho o dia inteiro. Eu não sei o que faria se o serviço de educação infantil do meu filho não abrisse em janeiro* - respondeu Cristiano.

Nas outras organizações da Rede, já era possível, com a atuação de voluntários, realizar colônias de férias com as crianças e adolescentes no mês de janeiro. No mês de dezembro de 2019, a Associação de Moradores II participou de Edital de Chamamento Público para execução de execução de atendimento na Educação Infantil. Tal processo gerou grande aflição na entidade, em razão do temor de não conseguir atender as demandas de documentação exigida pelo poder público e, conseqüentemente, perder esta importante fonte de financiamento das atividades².

No ano de 2020, a Associação de Moradores II começou o ano com um déficit de 300 mil reais. O orçamento previsto para o ano era de R\$ 1 milhão de reais, porém, o valor repassado pela prefeitura era inferior a 300 mil. Para tentar cobrir o *déficit*, a organização realizou inúmeros eventos para tentar captar recursos. Com o problema da Covid19, a possibilidade de realização de festas e eventos estava proibida. A organização tinha um evento de captação previsto para o mês de abril de 2020. O déficit do mês de março foi coberto com o empréstimo (que provavelmente nunca será pago) da presidente da Associação, uma das lideranças pioneiras da organização.³

- *Cristiano, como esse mês ainda faltam 5 mil reais, eu vou fazer um empréstimo, das minhas economias, para a Associação* - disse Lúcia.

² Cristiano sempre lembra de uma fala de uma professora da disciplina de terceiro setor, do curso de administração pública. Ela dizia que a OSC não pode achar que está tudo bem, ter que conviver no "aperto", com atraso de salários, demissões e readmissões de colaboradores, cortes de luz, mesmo tendo prestado o melhor serviço para o usuário.

³ No dia 02/11/2013 faleceu, com 89 anos, uma das irmãs fundadoras da Associação de Moradores II. Normalmente, quando alguém tinha interesse em conhecer um pouco da história do processo de criação e atuação da associação e do seu entorno, uma das comunidades de maior vulnerabilidade de Palhoça, era comum ouvir: "isto você tem que conversar com a Irmã Silvia, ela vai te contar como tudo aconteceu". Tivemos a oportunidade de realizar alguns eventos de formação com a Irmã sobre sua atuação nos Morros da Grande Florianópolis, desde a década de 1940. Sempre ficava a sensação de que todo este conhecimento precisava ser melhor registrado para que não se perdesse (SCHEFER, 2014). No último mês de agosto, faleceu um dos tesoureiros de outra organização da REDE IVG. Cristiano trabalhou durante muitos anos com essa liderança. Como ele, Cristiano aprendeu a amar e respeitar. Aprendeu a gostar do time de futebol da região. Ele foi seu chefe, fundador e tesoureiro da organização. Cristiano ia na casa dele, após o "soninho" da tarde dele, pegar assinatura em muitos cheques. Entre um cheque e outro a liderança contava muitas histórias, piadas e eles falavam de futebol. Com ele Cristiano aprendeu que não adiantaria ser o melhor "técnico", especialista, ser eficiente, efetivo e eficaz, sem aprender a amar, abraçar, sorrir, ter compaixão e cuidado com o próximo. Cristiano era muito grato.

- *Lúcia, eu não concordo que a senhora fique usando o seu dinheiro pessoal, da sua aposentadoria. A senhora lembra que a última vez que a senhora emprestou o dinheiro, ele nunca mais voltou. Por que a senhora não pede dinheiro para o Instituto Francisco?* - questionou Cristiano.

- *Você sabe que eu não gosto de ficar pedindo dinheiro toda a hora para o Instituto Francisco. Eu não tenho conseguido dormir, fico pensando nesse rombo nas nossas contas e preciso fazer algo* - respondeu Lúcia.

Cristiano sempre lembrava que mensalmente eram realizadas reuniões pedagógicas com os educadores para melhoramento do serviço, na Associação de Moradores II. Em um dos meses, por pressão e angústia para encontrar soluções para o pagamento de despesas com pessoal, a coordenadora em exercício achou por bem dividir essa preocupação com as educadoras.

- *Olha pessoal, eu sei que a reunião é pedagógica e é para trabalhar o planejamento pedagógico para o ano. Mas, gostaria de compartilhar uma preocupação com vocês. Foi assinado o termo de parceria com a prefeitura, só que o valor não cobre 50% das nossas despesas. Então vamos ter que planejar algumas ações de captação de recursos* - diz Luciano, coordenador pedagógico da organização.

- *Não devemos ir atrás do governo e precisamos mobilizar mais! Por que não realizamos mais um bingo durante o ano?* - pergunta Marciane.

- *É importante a gente se preocupar com a questão financeira da organização, mas somos educadores sociais. Nossa prioridade não deveria ser a prestação do melhor serviço para as crianças e adolescentes que são atendidos diariamente na organização? Se ficarmos só pensando em captar e arrecadar dinheiro, que horas vamos pensar nas nossas crianças?* - questiona Aurora.

O resultado da reunião “pedagógica” foi a organização de um bingo. Então, foi “deixada” de lado a preocupação com a educação das crianças para se preocupar com a questão da captação de recursos. Isso é muito forte nos encontros de avaliação do trabalho da organização. Sempre são avaliados os eventos que foram feitos. Nem sempre é avaliado o trabalho com as crianças. Essa reunião foi mais um exemplo disso. A proposta era trabalhar um texto, fazer formação e o que saiu dali foi discutir como seria feito um bingo, como seria arrecadado dinheiro, como seria pago o salário. Cristiano se pergunta:

- *Será que viramos uma instituição que realiza eventos? Somos educadores captadores de recursos?*

Durante a pandemia foram pensadas e organizadas algumas ações de captação de recursos pela Associação de Moradores II, tais como: pedidos a fundos de apoio emergencial; campanha de arrecadação de produtos de alimentação e higiene pessoal; produção de máscaras de proteção; apoio para acesso à ajuda de custo do governo; realização de *lives* de captação de recursos; captação online de recursos; e realização de Bazar.

Até o final do ano, o déficit previsto da Associação de Moradores II era de 20 mil reais por mês. A alternativa levantada foi solicitar uma doação ao fundo patrimonial do Instituto Francisco.

- *Cristiano, você trabalhou durante muitos anos no Instituto Francisco. A Associação já aderiu ao programa do Governo de redução dos salários e carga horária. Porém, isso não resolveu o problema financeiro da organização.*

O Instituto possui um fundo patrimonial de 2 milhões de reais. Por que eles não ajudam a Associação com o pagamento de salários, nesses meses de pandemia? - pergunta Aurora.

- Fizemos um bazar de roupas, mesmo em tempos de pandemia, e com o risco de contrair a Covid19.

Colocamos nossa vida em risco para arrecadar recursos financeiros. Isso é justo? - questiona Marciane.

- Aurora, pelas regras do fundo e pelo compromisso assumido com os doadores, o Instituto Francisco não poderia gastar o valor principal. Ele só pode utilizar o rendimento financeiro da aplicação financeira - relembra Cristiano.

- Com essa taxa de juros de 2% ao ano, o rendimento financeiro não tem rendido muita coisa - acrescenta Cristiano.

- Não tem como aumentar o rendimento do fundo patrimonial? Vamos nos preocupar com as crianças e famílias que também estão precisando de ajuda nessa pandemia ou vamos ter que captar recursos financeiros? - questiona Aurora.

- Cristiano, você acha justo que uma instituição da REDE mantenha dois milhões no banco, rendendo 2% ao ano, enquanto muitos colaboradores de uma organização estão com medo de ficar sem o seu salário em tempos de pandemia? Isso quase aconteceu no último Natal! E a resposta que recebi ao fazer esse questionamento? Muita gente do Instituto Francisco quer demitir todo mundo. Dizem que precisamos cortar custos! - observa Aurora.

5. Autoridade sem preocupação: e a Porta da Associação passando Necessidades Emergentes, Como Resolver?

Depois da conversa, Cristiano ficou pensativo e como um filme reviveu tudo, desde que chegou na cidade, as comunidades que conheceu e os desafios de cada uma. Com uma xícara de chá na mão ficou recordando as conversas e experimentações que teve ao trabalhar durante 18 anos em organizações da sociedade civil.

Sabia que o momento era de ação, mas o que fazer? Por onde começar? Neste contexto, Cristiano se via diante de diversos dilemas para resolver os problemas decorrentes da Covid-19.

Se de um lado o recurso financeiro do fundo patrimonial do Instituto Francisco poderia auxiliar na manutenção das despesas da Associação de Moradores II, por outro, havia o compromisso assumido com os doadores de apenas utilizar o valor do rendimento financeiro de tal aplicação. Então, o que fazer?

Para responder a essa pergunta e ajudar na reflexão das angústias vividas, Cristiano recebeu a sugestão de um amigo, de contratar uma assessoria externa. Foi sugerido o nome de uma assessora de captação de recursos, a Sra. Paula Joana. Depois de pensar muito, Cristiano fez contato com essa assessoria. Ele ficou super assustado com os valores cobrados pelo serviço. Ela cobrava por hora. Ele teria que realizar muitos bazares para pagar os honorários de Paula Joana. Porém, já estava decidido a realizar o serviço.

O primeiro encontro estava marcado para o dia 01 de julho de 2020, às 14 horas, por meio de um encontro online. Os encontros presenciais não eram possíveis em razão da pandemia. Paula Joana disse que a teoria da mobilização de recursos ajudaria na reflexão do caso. Cristiano não entendeu do que se tratava, mas sabia que tinha que confiar nela. Paula Joana disse que participariam da reunião, além dele, um grupo de 14 mestres e doutores e que eles ajudariam na reflexão do caso.

6. Notas de Ensino

6.1 Resumo e Objetivos de Ensino

O caso foi desenvolvido para promover a discussão da Teoria da Mobilização de Recursos, a partir da ação coletiva em organizações da sociedade civil (OSC), os dilemas e aprendizados vivenciados em tais organizações, contribuindo com reflexões acerca: (I) do papel das organizações da sociedade civil em situação de crise (pandemia) ou graves problemas sociais; (II) da Teoria da Mobilização de Recursos em organizações da sociedade civil (OSC) e; (III) os aprendizados vivenciados em tais organizações, especialmente os ligados ao tema da governança.

O público-alvo abrange estudantes de graduação, pós-graduação lato-sensu e stricto sensu nas áreas de administração e gestão. O caso pode ser aplicado em disciplinas como: coprodução de serviços públicos, gestão de organizações do terceiro setor, Sistemas de *Accountability*, entre outras.

6.2 Fontes de dados

A presente pesquisa teve como base a atuação do Instituto Francisco e da Associação de Moradores II, uma das organizações da REDE do Instituto Francisco. O levantamento inicial foi realizado por meio de observação não participante, análise de documentos dos beneficiários e das reuniões com líderes e voluntários, bem com entrevista estruturada. Além disso, foram utilizados vídeos e notícias publicadas na imprensa local. Todos os personagens são reais e tiveram seus nomes alterados, buscando a preservação da identidade.

6.3 Possíveis organizações da aula reflexão do Caso

Recomenda-se ao professor que incentive os estudantes a buscarem argumentações adequadas, mediando as possíveis e diversas soluções para o caso apontado. Também é possível buscar paralelos com outras situações que ocorram no dia a dia dos alunos, relacionadas a ações comunicativas que buscam mudar uma visão sobre determinado assunto.

Espera-se que os alunos tomem decisões sob o ponto de vista do gestor ou voluntário social, assim como sob o prisma da comunidade carente. Com isso, pode haver diferentes reações por parte dos estudantes e uma evolução no modo de pensar a gestão pública. Como sugestão, pode-se criar dois grupos com pensamentos opostos, para apresentarem argumentos favoráveis e contrários à soltura dos peixes e expor sobre as resistências encontradas por determinados segmentos de nossa sociedade em mudar seus conceitos e atitudes frente às transformações que estão ocorrendo no planeta com pandemia da COVID-19. O objetivo é conscientizar de que todos possuem responsabilidade frente às gerações vindouras.

Cada grupo observará o caso a partir de um dos pontos de análise sugeridos no caso, seguindo a metodologia descrita no quadro a seguir. Caberá ao professor relacionar a leitura do caso com a fundamentação teórica, antecipadamente.

Quadro 2*Agenda para discussão do caso*

Tempo	Atividades
15 min	Formação de grupos para o estudo do caso. Prévia apresentação do caso, associado aos posicionamentos sobre o tema central.
60 min	Apresentação das questões e suas respectivas fundamentações teóricas para possibilitar o início da leitura do caso.
90 min	Discussão das respostas propostas por cada grupo.
60 min	Dissertação geral da resposta para o dilema central do caso, e sua associação com a literatura.
15 min	Conclusão.

Nota: Elaborado pelos autores (2020).

O caso pode ser apresentado em forma de relato previamente ao grupo de estudantes, juntamente com bibliografias representativas das teorias em discussão. Para TMR sugere-se:

a) Gohn, M. G. (2007). Teorias Contemporâneas Norte-Americanas da Ação Coletiva e dos Movimentos Sociais. In: GOHN, M. G. **Teoria dos Movimentos Sociais Paradigmas Clássicos e Contemporâneos**. São Paulo: Edições Loyola, 2007, p. 49-68.

b) Mccarthy, J., & Zald, M. Ressource Mobilization and Social Movements: a Partial Theory. **American Journal of Sociology**, 82, N.6, p 1212-1241, May, 1977.

7. Questões para Análise Teórica e Discussão do Caso:

7.1.1 Questão: O caso apresenta estratégias de mobilização de recursos em OSC's. Como se dá a mobilização de recursos em tais organizações?

O Instituto Francisco apresenta-se como um espaço de mobilização de recursos: por meio de diferentes estratégias mobiliza (por meio de parcerias públicas e privadas) e movimenta alto volume de recursos financeiros (cerca de 20 milhões de reais/ano), assim como de recursos humanos (cerca de 300 funcionários e/ou voluntários), apresentando resultados significativos (atendimento de 5.337 pessoas/ano).

Nos casos como da Associações de Moradores II, as OSC's recebem do poder público somente parte dos recursos financeiros que necessitam para o custeio de suas atividades e serviços, sendo necessário muito esforço, criatividade e coragem para desenvolver estratégias de captação de recursos, tais como: bingos, festas, rifas, vendas de produtos, dentre outras atividades.

No caso exposto, da crise enfrentada pela associação que oferece serviços de educação e assistência social para usuários de comunidades em situação de vulnerabilidade social da região, revelam-se as relações construídas entre os diversos sujeitos envolvidos (usuários, comunidade, colaboradores e parceiros), expondo as dificuldades de financiamento e manutenção de tais organizações e indicando como estas situações repercutem nos resultados da organização.

A Teoria da Mobilização de Recursos (MR) surge, no contexto dos movimentos sociais emergentes nos anos 50 e 60 nos Estados Unidos (direitos civis, feminismo, contra a guerra do Vietnã) (Gohn, 2007), como contraponto às teorias clássicas da ação coletiva, buscando tratar conflitos políticos no nível micro, sem basear-se em aspectos psicossociais (Alexandre, 2018).

Deste modo, tem como foco principal a acessibilidade de recursos: humanos, financeiros e de infraestrutura, que permitam a viabilidade das ações que são desenvolvidas e implementadas por uma organização, baseando-se na teoria da escolha racional e utilizando categorias econômicas para analisar problemas sociais, já que a decisão de agir seria proveniente de cálculo racional e utilitarista entre benefícios que podem ser auferidos e custos (Gohn, 2007; Olson, 1999; Mccarthy & Zald, 1997). Neste sentido, nas análises sob a ótica da MR, desloca-se o foco das análises de fatores estruturais para questões de ordem organizacional das ações coletivas (Alexandre, 2018).

As organizações apresentadas no caso adotam técnicas de planejamento estratégico, estruturação de plano de contas e implantam instrumentos de controle, acompanhamento e avaliação periódica dos resultados com relação aos objetivos estabelecidos e que se constituem em pontos importantes para a efetividade de um sistema de informações aplicado às suas atividades. O Instituto Francisco é um agente econômico, um “holding social” que em muitas situações faz escolhas estratégicas que considera mais apropriadas frente às oportunidades, restrições e aos recursos disponíveis, além de ser um forte competidor no ramo das OSC’s na região (Mccarthy & Zald, 1997).

Essa maior capacidade de mobilizar tem caminhado na direção de uma, cada vez maior, presença das atividades das organizações da Rede Francisco dentro do próprio Estado. Prova disto é que uma das organizações da REDE já executou uma Casa de Semiliberdade, em parceria com a Secretaria de Segurança Pública, e executa uma Casa de Acolhimento para crianças com a Secretaria Municipal de Assistência Social. De igual forma, outra organização administra um Colégio Estadual em parceria com a Secretaria Estadual de Educação.

Diante deste contexto, apresenta-se o desafio de como mobilizar recursos e apoio sem perder a essência de organização crítica e atenta aos problemas do seu entorno. Tem-se visto um grande processo de racionalização, profissionalização e burocratização dessas organizações, criando normas, hierarquia interna, especializando os membros, administrando recursos e coordenando as ações. Gera-se a percepção de que o sucesso dessas organizações estaria na capacidade de, em concorrência com outras organizações e grupos de interesses, organizar uma estrutura (de forma planejada) capaz de mobilizar o maior número possível de recursos.

7.1.2 Questão: O caso apresentou o Fundo Patrimonial do Instituto Francisco como uma estratégia de mobilização de recursos. Como podem ser construídos, estruturados e geridos fundos patrimoniais em OSC’s? Que estratégias e instrumentos podem ser utilizados?

Os fundos patrimoniais, uma das formas de financiamento das OSC’s, são estruturas financeiras criadas com o objetivo de dar sustentabilidade financeira para tais organizações. Estes recursos são investidos para gerar apenas resgates da rentabilidade financeira do valor principal investido, em opções previsíveis e de baixo risco para as atividades da organização, os quais devem ser aplicados na manutenção da organização.

No Brasil, os primeiros fundos patrimoniais surgiram ligados a organizações religiosas que recebiam doações em ativos imobiliários ou heranças de devotos compromissados com a perpetuidade das ações filantrópicas de determinada entidade. Outros fundos patrimoniais foram capitalizados por meio de ações da empresa a qual estas organizações estavam ligadas (Kisil, Fabiani, & Alvarez, 2012, p. 28).

No Brasil, a instituição do marco regulatório dos fundos patrimoniais está sendo discutida por meio da Lei nº 13.800 do começo de 2019 (BRASIL, 2020). Em outros países já existem discussões e legislação sobre tais fundos: *Uniform Prudent Management of Institutional Funds Atcs* (2012) nos Estados Unidos; *Charities Act 2011*, no Reino Unido (2016) e *Loi nº 2008-776 de modernisation de L'économie*, na França (FGV, 2019).

Dentre as organizações da sociedade civil, organizações como a Universidade de Harvard, Universidade de Stanford, Instituto Ayrton Senna, Fundação Bradesco, Fundação Itaú Social, Fundação Banco do Brasil, Fundação Abrinq, entre outras, trabalham com a noção de fundos patrimoniais (IDIS, 2019). Segundo o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, organização nacional que trabalha com investimento social privado e incentiva os fundos patrimoniais:

A existência de um fundo patrimonial bem gerido denota compromisso com a causa, solidez e confiabilidade. São aspectos que transmite tranquilidade e segurança e que são facilmente percebidos por parceiros, beneficiários e funcionários. Trazem, ainda, estabilidade à organização, e permitem à sua equipe de profissionais dedicar sua capacidade criativa para o desenvolvimento dos seus programas (GIFE, 2009).⁴

No âmbito da discussão de fundos patrimoniais, têm sido levantadas questões como: formas de constituição e atuação; estrutura mínima de governança necessária; política de resgate e aplicação de recursos; relação jurídica entre gestores e beneficiários e incentivos fiscais existentes (FGV, 2019). Nas ciências econômicas e na contabilidade, o tema tem sido discutido também em torno dos conflitos que possam existir na relação de agência, entre o principal (proprietário), que contrata um agente (gestor de um fundo, por exemplo), que atua em prol de seus interesses, em um contexto de assimetria de informações (Jensen & Meckling, 2008).

7.1.3 Questão - Como mobilizar recursos e apoio sem perder a essência de organização crítica e atenta aos problemas do seu entorno? Quais as regras, Normas ou padrões de concertação prevalecem? Como essas regras/padrões de concertação são construídos?

Interessante notar que o caso demonstra uma mudança no padrão de concertação ao longo do tempo, de forma que, no início, quando as organizações eram menores, predominava a discussão democrática, o estímulo à participação, enquanto que, quando as organizações tornaram-se grandes, viu-se uma transição para uma concertação mais impessoal, em que as discussões relativas à mobilização de recursos de forma racional passaram a ser privilegiadas.

As Organizações da Sociedade Civil são diferentes das demais organizações em alguns aspectos: a) são institucionalmente organizadas, com algum grau de estrutura organizacional interna; b) são privadas e separadas do

⁴ O Investimento Social Privado e os Fundos Patrimoniais: Um Estudo de Caso sobre o Desenvolvimento de Endowment da Fundação o Boticário de Proteção à Natureza, GIFE.

governo, não exercendo autoridade governamental; c) não distribuem lucro para seus proprietários ou diretores e seu superávit deve ser direcionado à missão da organização; d) são autogovernadas, equipadas para controlar suas próprias atividades, com seus procedimentos próprios de governança e com um grau significativo de autonomia; e) são voluntárias, pois além de poderem contar com voluntários em suas operações e gestão, são não-compulsórias, isto é, não são obrigatórias por lei ou por qualquer outro meio (Salamon & Anheier, 1992; Tönurist, Kattel, & Lember, 2017).

Conforme dados do IBGE⁵, em 2016, existiam oficialmente no Brasil mais de 820 mil organizações da sociedade civil (sendo 19% na região Sul, 45.191 organizações em Santa Catarina). Em 2015, havia quase 3 milhões de pessoas com vínculos de emprego em OSC's (3% da população ocupada do país).

As OSC's, ao mesmo tempo em que enfrentam crescentes exigências, a partir dos públicos com quem trabalham, por seus parceiros e pela sociedade em relação à transparência, prestação de contas, eficiência, gestão, qualidade de serviços e resultados que apresentam (Roche, 2002; Koppell, 2005; Schommer, 2013a; Meyer, Buber & Aghamanoukjan, 2013; Pallas, Gethings & Harris, 2015), são atualmente reconhecidas e valorizadas pelo trabalho que realizam junto às comunidades em que se inserem, por sua contribuição à produção de bens e serviços públicos e pela criação de formas conjuntas de desenvolvimento social e experimentação, frente à complexidade dos problemas que enfrentam em seus territórios (Taylor & Warburton, 2003; Mendonça, Alves & Nogueira, 2013; Armani, 2013; Teodósio, 2014; Krieger & Andion, 2014; Appe, 2015).

No entanto, também se questiona sobre a atuação de tais organizações, seja por entender que não deveriam ocupar funções estatais⁶, seja como efeito da chamada “criminalização das ONGs”, muito associada a escândalos de corrupção envolvendo setores governamentais e algumas organizações da sociedade civil (Cordeiro, 2013).

O novo marco regulatório das OSC's (Lei 13.019/2014) (BRASIL, 2020), por exemplo, embora contemple muitos avanços, em muitos casos ainda reforça a burocratização e o controle do Estado sobre essas organizações (Freitas, 2014). Isso acaba evidenciando que a desconfiança ainda é muito presente nas relações entre Estado e sociedade no Brasil (GIFE, 2014), e que há desafios que são institucionais, mais do que normativos, a serem enfrentados e discutidos por tais organizações e pela sociedade (Pannunzio, 2013; Lavallo & Szwago, 2015; Sano, 2020))⁷.

⁵ Relatório sobre “As fundações Privadas e Associações sem fins Lucrativos no Brasil” – FASFIL (IBGE, 2018).

⁶ Em Florianópolis a Lei 10.372/2018 autoriza a administração municipal a contratar organizações sociais para gerir alguns serviços da Saúde e da Educação.

⁷ Recentemente tivemos o episódio do novo governo federal que expediu a Medida Provisória 870/2019, que incumbiu à Secretaria de Governo um novo papel, de “supervisionar, coordenar, monitorar e acompanhar as atividades e as ações dos organismos internacionais e das organizações não governamentais no território nacional”. Outro acontecimento foi a determinação do Ministro do Meio Ambiente suspendendo a execução por 90 dias dos convênios e parcerias com organizações do terceiro setor, por um Ofício Circular, de 14 de janeiro de 2019 (BRASIL, 2019).

Neste contexto, as OSC's vêm buscando uma maior profissionalização, bem como construir formas de governança que aprimorem sua capacidade de intervenção na realidade social e sua relação com os diversos públicos, em muitos casos, gerando uma menor dependência do financiamento público, já que ainda é muito corriqueiro o atraso nos repasse de recursos governamentais e a descontinuidade e encerramento dos serviços, gerando atraso com pagamentos de fornecedores e colaboradores (Osborne, & Brown, 2013; Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2019). No entanto, a profissionalização não é e nem pode ser um fim em si mesma, mas sim um instrumento para reforçar valores e propósitos que orientam a ação coletiva, bem como a confiança e o senso de pertencimento que vinculam as pessoas em torno dessas organizações e da causa que defendem (Freiwirth, 2012; Armani, 2013; Pallas & Gethings; Harris, 2015; Andion, 2020).

Coloca-se, pois, o desafio de ir além da rigidez dos instrumentos de gestão exigidos das OSC's, frente aos questionamentos sobre sua legitimidade e suas formas de financiamento e manutenção das suas atividades, reconhecendo o potencial que têm tais organizações como espaços de diversidade, inovação e aprendizagem (Schommer, 2013a; Krieger & Andion, 2014; Guerra & Teodósio, 2014; Moraes & Andion, 2018).

8. Síntese do Caso e da teoria da Mobilização de Recursos

A partir do arcabouço teórico proposto por Gohn (2007), Pol e Ville (2009), Olson (1999), Mccarthy e Zald (1997), Fischer e Gottweis (2013), Alves (2004) e Gonsalves e Andion (2019), constata-se que as OSC's buscam proporcionar um novo caráter aos moradores carentes, deixando prevalecer o apoio e a colaboração social, assim mudando radicalmente as expectativas e as opiniões por parte de órgãos públicos sobre determinada forma de agir (Ansell, & Torfing, 2014). Mas isso só dará certo se houver, por parte dos educadores e lideranças das ONG's, uma mudança cultural de atribuição de valor monetário às necessidades básicas diante dessa pandemia que devastou e afetou ainda mais os necessitados, oriunda de uma preocupação social-econômica por parte de empresários e autoridades privadas. Esse fato tem que chamar a atenção e a responsabilidade do governo/estado para um compromisso e conscientização com as gerações futuras dessa população que é beneficiada pelas OSC's (Cavalcante, Mendonça, Brandalise, 2019).

Quadro 3

Síntese do caso a partir da teoria da Mobilização de Recursos

Que tipo de ação coletiva?	Do movimento não institucionalizado para a institucionalização. Atualmente institucionalizada por meio de atores racionais que procuram mobilizar recursos para atender as demandas dos stakeholders. Frases como: “não devemos ir atrás do governo e precisamos mobilizar mais” se tornam mais comuns.
Quem são os sujeitos da ação coletiva?	Associados, doadores, voluntários, usuários atendidos, governo e outras organizações interessadas. Destaca-se o papel, envelhecimento e morte das lideranças pioneiras das organizações, bem como o aumento do número de profissionais e colaboradores especializados e de empresários em cargos de direção. Frases como “isso não é minha função”, tornam-se mais comuns.

Qual a motivação dos sujeitos?	Interesses dos indivíduos, grupos, organizações. Frases como “qual a opinião deste usuário, qual o nome dele e em que podemos ajudá-lo” se tornam MENOS comuns.
Quais os objetivos coletivos?	Atendimento das demandas dos indivíduos das comunidades periféricas atendidas e reprodução da organização com o menor custo possível e o maior retorno possível aos envolvidos. Frases como “precisamos cortar custos” e “este funcionário não é eficiente” se tornam mais comuns.
Que estratégias e instrumentos são utilizados?	Carisma das lideranças pioneiras (que acessam com mais facilidade doações voluntárias), profissionalização (disputa de editais públicos e outros eventos) e estratégias de mobilização de recursos, como a criação e gestão de um fundo patrimonial. Frases como “precisamos aumentar o rendimento do fundo patrimonial” se tornam mais comuns.
Quais as regras, normas e padrões de que prevalecem?	Racionalidade instrumental e Cálculo dos custos e benefícios. Frases como: “na minha empresa é feito assim” são utilizadas com mais frequência.
Como essas regras/padrões são construídas?	As regras são cada vez menos construídas de forma coletiva e com mais frequência são decididas “de cima para baixo” entre os diretores vindos do mundo empresarial, a portas fechadas, na casa da liderança pioneira da organização. Os colaboradores são apenas comunicados das decisões. Frases como “eu não tenho que te dar explicação, isso é decisão da diretoria”, tornam-se mais comuns.
Quais os facilitadores ou limitadores da ação coletiva?	A disponibilidade de recurso e oportunidades facilitam e/ou limitam a ação. Nos momentos de falta de recursos se expõem as fragilidades e dificuldades da governança da organização. Frases como “não dá toda hora para o Instituto Francisco ajudar a Associação de Moradores II. Eles precisam ser mais criativos, eficientes e mobilizar mais recursos”, tornam-se mais frequentes.
O que pode ser concluído com base na teoria vista?	Ações coletivas como as do caso analisado acabam por vivenciar, constantemente, tensões de racionalidades, como por exemplo, entre as relativas à necessária mobilização de recursos que permitam o pagamento das despesas fixas da organização e sua sobrevivência para a reprodução da organização em si, e a busca pela participação, comunicação, experimentação da democracia, ligadas a racionalidades substantivas e à busca da emancipação dos indivíduos. Há uma preponderância da racionalidade instrumental e um crescente processo de especialização na organização.

Nota: Elaborado pelos autores (2020).

A maioria das organizações da sociedade civil trabalha com serviços e não com bens produzidos. Em razão das limitações da COVID-19, as organizações tiveram que alterar a forma de prestação dos serviços oferecidos. Como possuem uma proximidade com os usuários atendidos, tiveram mais facilidade em ouvir as demandas, aprender e adaptar os serviços prestados e atuar nos “momentos de verdade”, conseguindo responder às expectativas de serviço dos usuários do serviço (Osborne, 2013; Trischler, & Scott, 2016). Em muitas situações,

conseguiram cocriar, reunindo diferentes recursos e capacidades na criação conjunta dos serviços que foram oferecidos (Torfing, Sorensen & Roiseland, 2019) em tempos de pandemia.

Como as boas iniciativas não tem eficácia do poder público, em muitos casos parecem que elas não dialogam entre si. Isso exige, como colocado por Ansell (2014), a transformação do papel do usuário, de cliente passivo em cidadão ativo e equipado com direitos e obrigações dentro de sua comunidade. Nesse ponto, esse processo de experimentação em que todos aprendem e se sentem parte, desenvolvendo a governança da relação e reduzindo as chances das distorções das relações de poder que existem entre quem sabe mais e quem sabe menos, aumenta as chances de a inovação beneficiar o maior número de usuários.

Enfim, a importância da atuação do Estado no processo de desenvolvimento das economias se mostra uma necessidade ainda mais premente em momentos de crise como os vividos atualmente, em tempo de pandemia (IBGE, 2019). Na prática, o Estado não tem conseguido fomentar uma governança com o mercado e a sociedade civil, que consiga, de forma eficiente, efetiva e eficaz, inovar e responder aos anseios da sociedade (Sell, 1997). Por isso, as atuais discussões, portanto, nas organizações que vivenciaram esse trabalho se concentrariam em: como poderíamos ir além, em tempo de pandemia? Em resposta ou a tentativa de conciliar a discussão de pessoas de associações sócias e organização da sociedade civil é tentar dar destaque às propostas: 1. Assumir diretamente papéis específicos do Estado, tornando-se a sua extensão e enfrentando a questão no curto prazo, ao buscar atender quem bate à porta da organização pedindo ajuda ou; 2. influenciar a elaboração e execução de políticas públicas que cocriem e coproduzam (como ações de longo prazo, buscando transformar esse “assistencialismo” em política pública).

Referências

- Alexandre, A. F. (2018). Teoria da Mobilização de Recursos. In: ALEXANDRE, A. F. *Sociologia da Ação Coletiva*. Florianópolis: Editora da UFSC, p 53-70.
- Alves, M. A. (2004). O conceito de sociedade civil: em busca de uma repolitização. *O&S*, v. 11, n. Edição Especial, pp. 141–154.
- Andion, C. (2020). Atuação da sociedade civil no enfrentamento da COVID-19 no Brasil. *RAP - Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 54, p. 936-951, 2020.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2014). Public innovation through collaboration and design. New York: Routledge.
- Appel, S. (2015). NGO networks, the diffusion and adaptation of NGO managerialism, and NGO legitimacy in Latin America. *Voluntas*, (published online 13 May 2015, to be printed).
- Armani, D. (2013). *Organizações da sociedade civil: porque a sociedade precisa delas*. Andi – Comunicação & Direitos, projeto Mídia e OSCs. Porto Alegre, julho 2013. (mimeo).
- Brandesen, T., Trommel, W., & Verschuere, D. (2017). The state and the reconstruction of civil Society. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4), 676-693.
- BRASIL, (2020). *Painel Coronavírus*. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 19/08/2020.
- BRASIL. *Lei 13.019 de 31 de Julho de 2014*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm. Acesso em: 01 de agosto de 2020.
- BRASIL. *Lei 13.800 de 2019*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13800.htm. Acesso em 10 de agosto de 2020.
- Cordeiro, R.M. (2013). Por uma nova arquitetura de apoio à sociedade civil brasileira: desafios e oportunidades reais para um processo em construção. In: Mendonça, P.M.E., Alves, M.A., & Nogueira, F.do A. (orgs.) *Arquitetura Institucional de Apoio às OSCs no Brasil*. São Paulo: FGV, p. 16-23.
- Cavalcante, P., Mendonça, L., Brandalise, I. (2019). Políticas Públicas e Design Thinking: interações para enfrentar desafios contemporâneos in *Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia*. Brasília: ENAP; IPEA.
- FGV Direito SP. (2018). *OSC em Pauta. Fundos Patrimoniais: Oportunidades e Desafios da Medida Provisória 851/2018*. Recuperado em 01 de março de 2020 de: <https://direitosp.fgv.br/evento/osc-pauta-fundos-patrimoniais-oportunidades-desafios-medida-provisoria-8512018>
- Fischer, F., & Gottweis, H. The argumentative turn in public policy revisited: twenty years later. *Critical Policy Studies*, 7(4), 425-433, 2013.
- Freitas, D. X. (2014). Marco regulatório do terceiro setor: a lei 13.019/14 – destaques e conclusões do novo regulamento. *JusBrasil*. Setembro 2014.
- Freiwirth, J. (2012). Community-Engagement Governance: systems-wide governance in action. *The Nonprofit Quarterly*. Special Governance Issue. 19 (4), 64-73.
- GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (2014). *Marco regulatório da sociedade civil avança, mas desafios continuam*. GIFE: São Paulo.
-

- GIFE. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, (2009). IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais*. GIFE: São Paulo.
- Gohn, M. G. (2007). Teorias Contemporâneas Norte-Americanas da Ação Coletiva e dos Movimentos Sociais In: Gohn, M. G. *Teoria dos Movimentos Sociais Paradigmas Clássicos e Contemporâneos*. São Paulo: Edições Loyola, p. 49-68.
- Gonsalves, A. K. R., & Andion, C. Ação pública e inovação social: uma análise do sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente de Florianópolis-SC. *Revista Organizações & Sociedade*, 26(89), 221-248, 2019.
- Guerra, J. C., & Teodósio, A. S. S. (2014). Produção de conhecimento sobre o terceiro setor: construção democrática a partir das relações entre universidade e ONGS. *Administração Pública e Gestão Social*, 6(4), out-dez, p. 204-210, 2014.
- IBGE. (2019). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2016* / IBGE, Coordenação de Cadastro e Classificações. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.
- ICOM. Disponível em: www.icomfloripa.org.br. Acesso em 01 de outubro de 2020.
- IDIS. (2020). *Culturais: Conceitos e Benefícios dos endowments como mecanismo de financiamento à cultura*. In: I Fórum Internacional Endowments. Recuperado em 29 de março de 2020 de: http://static.mtools.digital/clientes/levisky/guias/_GUIA_01.pdf
- IVG. Instituto Vilson Groh. (2018). *Relatório Social 2018*. Recuperado em 10 de junho de 2020, de: www.redeivg.org.br.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2008). Teoria da Firma: Comportamento dos Administradores, Custo de Agência e Estrutura de Propriedade. *RAE-CLÁSSICOS*. Abr./Jun. 2008/ERA.
- Kisil, M., Fabiani, P. J., & Alvarez. R. *Fundos Patrimoniais. Criação e Gestão no Brasil*. 1ª edição. Zeppelini Editorial: São Paulo, 2012.
- Koppell, J. G. S. (2005). Pathologies of accountability: Ican and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. *Public Administration Review*, 65 (1), p. 94-108.
- Krieger, M. G. M., & Andion, C. (2014). Legitimidade das organizações da sociedade civil: análise de conteúdo à luz da teoria da capacidade crítica. *Revista de Administração Pública*, 48(1), jan./fev., p. 83-110.
- Lavalle, A. G., & Szwago, J. (2015). Sociedade civil, Estado e autonomia: argumentos, contra-argumentos e avanços no debate. *Opinião Pública*, 21(1), 157–187.
- Mccarthy, J. & Zald, M. (1977). Resource Mobilization and Social Movements: a Partial Theory. *American Journal of Sociology*, 82, N.6, p 1212-1241, May.
- Mendonça, P.M.E., Alves, M.A., & Nogueira, F.do A. (2013). Quadro geral da arquitetura de apoio às OSCs: tendências e reflexões. In: Mendonça, P.M.E.; Alves, M.A.; Nogueira, F.do A. (orgs.) *Arquitetura Institucional de Apoio às OSC's no Brasil*. São Paulo: FGV, pg. 24-41.
- Meyer, M., Buber, R., & Aghamanoukjan, A. (2013). In search of legitimacy: managerialism and legitimation in civil society organizations. *Voluntas*, 24(1), March, p. 167-193.

- Moraes, R. L., & Andion, C. (2018). Civil Society and Social Innovation in Public Arenas in Brazil: Trajectory and Experience of the Movement Against Electoral Corruption (MCCE). *Voluntas*, v. 29, p. 801-818.
- Olson, M. (1999). *A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos de uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: Edusp.
- Osborne, S. P. & Brown, L. (2013). *Handbook of innovation in public services*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Pallas, C.L., Gethings, D., & Harris, M. (2015). Do the right thing: the impact of INGO legitimacy standards on stakeholder input. *Voluntas*, 26(4), Aug., p. 1261-1287.
- Pannunzio, E. (2013). Pautas para o aperfeiçoamento do fomento público às OSCs no Brasil. In: Mendonça, P. M. E., Alves, M.A., & Nogueira, F. do A. (orgs.) *Arquitetura Institucional de Apoio às OSCs no Brasil*. São Paulo: FGV, p. 167-179.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878–885.
- Roche, C. (2002). *Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças*. 2a ed. São Paulo: Cortez/Abong.
- Salaman, L. (2016). *Filantropização Via Privatização: garantindo receitas permanentes para o bem comum*. São Paulo: IDIS.
- Salamon, L. & Anheier, H. (1992). *America's nonprofit sector – a primer*. Foundation Center: Nova Iorque.
- Sano, H. (2020). *Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais*. Brasília: Enap.
- Schommer, P. C. (2013). Relações Estado-sociedade no Brasil: arquitetura institucional, accountability e coprodução. In: Mendonça, P.M.E., Alves, M.A., & Nogueira, F.do A. (orgs.) *Arquitetura Institucional de Apoio às OSCs no Brasil*. São Paulo: FGV, p. 180-205.
- Sell, C. E.. (1997). *ONGs trabalho de base ou formação de redes? Um olhar sobre o CEDEP*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Florianópolis, Brasil.
- Taylor, M., & Warburton, D. Legitimacy and the role of UK third sector organizations in the policy process. *Voluntas*, 14(3), Sept., p. 321-338, 2003.
- Teodósio, A. S. S. (2014). Organizações da sociedade civil. In: Boullosa, R. F. *Dicionário para a formação em gestão social*. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 128-132.
- Tönurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? *Public Management Review*, v. 19, n. 10, p. 1455–1479.
- Torring, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: barriers, drivers and ways forward. *Administration and Society*, v. 51, n. 5, p. 795-825.
- Trischler, J., & Scott, D. R. (2016). Designing public services. The usefulness of three service design methods for identifying user experience. *Public Management Review*, v. 18, n. 5, p. 718-739.
-

UNIVERSIDADE JOHNS HOPKINS. (2020). *New Cases of Covid-19 in World Countries*. Disponível em: [https://
coronavirus.jhu.edu/data/new-cases](https://coronavirus.jhu.edu/data/new-cases). Acesso em 19/08/2020.
