

A COVID-19 e Você: Empreender também é ajudar, ao invés de julgar, faça a sua parte

COVID-19 AND YOU: ENTREPRENEURSHIP IS ALSO HELPING, RATHER THAN JUDGING, DO YOUR PART

Luiz Fernando Nieuwenhoff Schefer¹ , Ruan Carlos dos Santos² , Monica Cristina Rovaris Machado³ , Andréa da Silva Arruda Napoleão⁴ .

Corresponding Author:

Ruan Carlos dos Santos

E-mail:

ruan_santos1984@hotmail.com

Declaration of Interests: The authors certify that they have no commercial or associative interest that represents a conflict of interest in connection with the manuscript.

Authors' Contributions:

1, 2, 3 Conceptualization

1, 2, 3 Data collect

1, 2, 3 Analysis

1, 2, 3 Writing and Editing

Este caso de ensino tem o objetivo de compreender o dilema das Organizações da Sociedade Civil (OSC) e dos Órgãos Governamentais diante da vulnerabilidade social nas comunidades de periferia, falar da Covid 19 na busca de garantias dos direitos mínimos aos cidadãos como a alimentação básica, itens de higiene pessoal, bem como o direito de ser ouvido. O caso ora narrado é real e retratado por meio de entrevista com pessoas das comunidades, local este de atuação das organizações, sendo utilizados também dados secundários por meio da mídia impressa sobre as medidas adotadas para reduzir o impacto da pandemia, com o intuito de proteger a população. Essa situação afeta as comunidades desfavorecidas financeiramente, por isso a entrega de um valor social aos menos privilegiados por meio de negócios independentes ajudam a reduzir o agravo da pandemia, mas com o fechamento inicial das OSC's por parte do Estado e Ação Social fechada, as lideranças dessa ONG continuaram no dia a dia com a visita das casas, as campanhas com "os empresários do bem" para conseguir os mantimentos necessário para as famílias. Como resultado do trabalho tem-se que sem o apoio do governo a estas medidas emergenciais, as lideranças de projetos sociais e associações estão fazendo um trabalho de divulgação nas redes sociais, onde informam locais que estão recebendo produtos e ainda a realização de pedágio de arrecadação de cestas básicas e dos materiais usados para proteção da doença, a fim de tentar suprir a demanda das comunidades.

Palavras-chave: Desigualdade social. Pandemia. Organizações da Sociedade Civil. Empreendedorismo Social.

This teaching case aims to understand the dilemma of Civil Society Organizations (OSC) and Government Agencies regarding the social vulnerability of needy communities, where it seeks to guarantee minimum rights to users for survival, which is basic food, physical hygiene, and the right to be heard. This situation is true and portrays through interviews with people from the communities where such organizations operate, having the confirmation of the journalistic media about some measures taken by collective actions to reduce the impact of the disease, protecting the population. This situation affects financially disadvantaged communities, so the delivery of social value to the less privileged through independent business helps reduce the pandemic's distress, but with the initial closing of the OSC's by the State and closed Social Action, the leaders of this NGO continued daily with the visit of houses, the campaigns with "the companies of good" to obtain the necessary supplies for the families. Because of the work, and without government support in these emergency measures, the leaders of social projects and associations are doing a dissemination work in the social networks, informing places that are receiving products and toll collection of basic food baskets and materials used to protect the disease, to try to supply the communities' demand.

Keywords: Social Inequality. Pandemic. Civil Society Organizations. Social Entrepreneurship.

¹ Doutorando em Administração pela UFSC

² Doutorando em Administração pela UDESC, professor assistente do Centro Universitário UNIAVAN (Avantis) e professor visitante da Ecole Nationale D'Administration (ENA-Brasil)

³ Professora Adjunta na Universidade Federal de Sergipe

⁴ Professora no Centro Educacional Municipal Professora Maria Iracema Martins de Andrade.

INTRODUÇÃO

A Organização Mundial de Saúde (OMS), em 11 de março de 2020, anunciou novo coronavírus (Sars-CoV-2) como uma pandemia global, derivada do epicentro na província de Hubei, na China, em dezembro de 2019. Até junho de 2020, o mundo contabiliza em torno de 9 milhões de pessoas infectadas e cerca de 500 mil óbitos, com tendência crescente. No Brasil, neste mesmo período, foram contabilizados mais de um milhão de casos confirmados e quase 60 mil óbitos, ocupando o segundo lugar no ranking global, ficando atrás somente dos Estados Unidos, que, em um estágio mais adiantado da pandemia, ultrapassou a marca de 2,3 milhões de infectados e mais de 120 mil óbitos (Recuperado de <https://covid19.who.int>).

No contexto brasileiro, mais especificamente em Santa Catarina, a resposta à pandemia variou segundo de acordo com o desenho institucional local, o grau de autonomia dos atores envolvidos, e devido aos poucos conhecimentos em relação a pandemia, um fator relacionado foi em relação a crença ligada a letalidade do vírus. No contexto local, a maioria das ONG's tiveram dificuldade de operacionalizar sua rede de atendimento, pois muitos entes governamentais não estavam preparados para contribuir com os diversos recursos necessários, sejam eles, financeiros, administrativos, econômicos, entre outros, para o atendimento das necessidades das comunidades carentes em momento de emergência ou com a preocupação em sobreviver, pois muitas vezes, são as rede de parceiros não governamentais que oferece resposta neste tipo de situação (WAUGH; SYLVES, 2002).

Neste sentido, as OSC's, por sua especialidade de atuação, foram mais ágeis do que os entes governamentais no campo social, pois seu potencial de mobilização contribui como estímulo à ação do Estado, e simultaneamente, na inclusão do processo de provisão de bens e serviços as comunidades com maior índice de vulnerabilidade (BORIS, 2006). Entretanto, as OSC's têm limitações inerentes ao atendimento de demandas por bens públicos – *voluntary failure* ou “falha do setor não lucrativo” – principalmente no que diz respeito à geração de recursos que sustentam suas atividades e, em muitos casos, devido as formas paternalistas de gestão, há dificuldades em políticas sociais mais abrangentes (SALAMON; ANHEIER, 1998), e por esse motivo, criam-se possibilidades de cooperação entre Sociedade Civil e Estado para resolver as demandas decorrentes de problemas sociais. A partir dos diversos fatores envolvidos na pandemia da covid-19, destaca-se em especial o de natureza ideológica, como por exemplo, pressões de natureza política, em que muitas vezes o Estado deixa de intervir diretamente no suprimento de bem público, outorgando a provisão deste às OSC's, sendo por vezes, teriam maior legitimidade política para essa prestação de serviços.

No Brasil, os governos estaduais e municipais, anteciparam-se na edição de decretos e proposições de leis instaurando NPIs. Isto derivou a princípio de pelo menos, de um lado, a reação

do governo federal, minimizando ou até negando a gravidade da pandemia (Recuperado de <https://www.dw.com/pt-br/em-pronunciamento-bolsonaro-minimizanovo-coronav%C3%ADrus/a-52906298>) e, de outro, o forte federalismo do país que possibilita que chefes do executivo no nível local que controlem de sobremaneira a agenda política (ABRUCIO; SAMUELS, 2000; SANTOS, 2001), somado a isto, as significativas discrepâncias econômicas, a capacidade de proposição e execução de políticas públicas robustas, encontram-se vinculadas a uma ação efetiva do executivo federal, o que gera inconformidade.

Num contraponto, a colaboração entre governos e OSC's em resposta a situações pandemia é de vital importância (ALVES; COSTA, 2020), principalmente por meio da formalização de políticas públicas a serem implementadas diante do caos emergente, como segue:

1) Liderança governamental comprometida com boas relações intersetoriais: governança colaborativa visa enfatizar a importância de boas relações preexistentes entre os diferentes atores para que a colaboração seja bem-sucedida (BRYSON et al., 2015);

2) Flexibilização de processos e controles: colaborações combinadas com segurança para que os parceiros ajam sem o receio de serem responsabilizados por detalhes das regras de controle (MENDONÇA et al., 2016) e capacidade organizacional do Estado em dar prioridades e apoio as OSC's durante a crise, retomada das atividades e planejamento (BLANCO, 2015);

3) Transparência e governo aberto: atuação clara e abertura por parte do governo, por meio de condições prévias às OSC's e prestação de conta como previsto na Lei nº 13.019/2014, trazendo importantes mudanças na forma de relação entre os entes da administração pública e as OSC's;

4) Comunicação efetiva: promoção de comunicação governamental genuinamente dialógica, que permita a identificação de informações corretas e que evitem sentimentos de frustração, raiva e descrença na sociedade, e que possibilitem mobilizá-la para o confronto (KANG; KIM; CHA, 2018), na promoção da ação colaborativa de OSC's ou que permita a atuação organizada de voluntários expostos à doença no trabalho de campo;

5) Reforço na atuação nos conselhos de políticas públicas: O relacionamento entre agentes governamentais (BUVINICH, 2014) e representantes de OSC's em conselhos de políticas públicas (GOMES, 2015) na geração de confiança e vínculos positivos entre os atores (KANG et al., 2018); e,

6) Editais focalizados da filantropia institucional (fundações e institutos empresariais e familiares) para ampliar capacidade das OSC's: a capacidade de atuação das OSC's das próprias comunidades, por parte da filantropia institucional, o desafio de lançar editais específicos para a recuperação da capacidade institucional das OSC's, de modo a promover sua sustentabilidade e desenvolvimento comunitário.

O que aprendemos com isto? As situações de emergência podem impulsionar novas relações entre governos e OSC's, gerando oportunidades de contato e vínculos de confiança entre os mesmos. No entanto, a qualidade da resposta depende de ações e políticas anteriores a esses acontecimentos, ou seja, o bom proveito da capacidade das OSC's para apoiar ações emergenciais depende de condições de relacionamento entre governo, OSC's e sociedade.

ANTECEDENTES DA HISTÓRIA

A PREOCUPAÇÃO INICIAL

Era um dia de domingo em fevereiro de 2020 e Cristiano estava assistindo o jornal na televisão, pois a pandemia da covid-19 começava a ser notícia no Brasil. Apesar dos poucos casos, era carnaval, então ele estava mais preocupado com a festa, pois logo iniciaria seu doutorado, precisava descansar um pouco e principalmente se divertir, já que sua jornada entre aulas, artigos e eventos seria sua nova rotina a partir de março.

De repente seu telefone toca, era seu amigo Paulo preocupado com a situação que começavam a ameaçar o Brasil. A história dos dois era antiga, pois já trabalharam juntos em áreas de periferia da Grande Florianópolis e conheciam bem a realidade das comunidades, como a falta de estrutura das famílias, casas em condições precárias e pobreza.

Paulo diz: - Oi Cristiano, bom dia, é o Paulo, tudo bem por aí?

Cristiano diz: - Oi Paulo, tudo bem? Isto é hora de ligar num domingo de carnaval??
Cheguei tarde ontem!!

- Olha, se você quiser posso ligar mais tarde, mas estou preocupado com esta pandemia, e você sabe, as comunidades de periferia que conhecemos serão seriamente atingidas quando isso chegar por aqui, diz Paulo.

- Você tem razão, ainda estou acordando, mas é muito preocupante, temos que fazer alguma coisa, e logo começo meu doutorado, então preciso me planejar para poder contribuir nas ações que serão necessárias, diz Cristiano.

- Vamos marcar uma reunião, pode ser? Temos que ser proativos, diz Paulo.

- Na 4ª feira à tarde, o que você acha? Vou ligar para o pessoal e podemos iniciar nosso planejamento, precisaremos fazer muitas coisas, diz Cristiano.

- Então combinado, crie um grupo de WhatsApp com todos os interessados para começarmos nossa comunicação, fazer um levantamento das comunidades, verificar as mais vulneráveis e que potencialmente receberá mais ajuda, o que você acha? diz Paulo.

- Ótimo, vou começar a me organizar e já iniciar os contatos, mandar um resumo da nossa conversa, e esperar a manifestação dos voluntários, diz Cristiano.

- Ok, então vamos agir, aguardo seu contato, abraços e bom domingo, diz Paulo.

O TRABALHO NA PERIFERIA - O COMEÇO

Cristiano foi para a Santa Catarina estudar e desde cedo sentiu a necessidade de refletir sobre a busca de um mundo melhor. Com foco nos estudos, procurou uma fonte de renda e logo começou a fazer estágios na universidade. Com o passar dos semestres no curso de filosofia e com sua experiência em projetos sociais, conseguiu uma colocação numa organização da sociedade civil, trabalhando com jovens em conflito com a lei.

Por meio deste trabalho, começou a conhecer a realidade das periferias da Grande Florianópolis, por meio dos relatos dos adolescentes como: a violência, falta de infraestrutura, pobreza e a falta de assistência do poder público, principalmente no que se refere as necessidades básicas.

Com o passar do tempo e as necessidades das Organizações da Sociedade Civil (OSC), os funcionários são uma espécie de faz tudo. Além dos projetos sociais, o trabalho com adolescentes, fazia visita com frequência às famílias dos assistidos pelo projeto, ampliando assim, seu conhecimento em relação àquela nova realidade das comunidades de periferia na região da Grande Florianópolis. Na rotina diária das OSC, Cristiano percebeu que são muitos os dilemas e interesses, muitas vezes o sonho e desejo de resolver “todos” os problemas do mundo, mas confronta a limitação das OSC’s, pois muitas vezes dizer não para um usuário é muito difícil, e ações de enfrentamento a esses problemas que emergem diariamente precisam ser debatida, enfrentada e resolvida.

Ao longo dos anos, Cristiano se envolveu mais e mais nas atividades das OSC’s, ora como voluntário, ora como monitor, ou ainda como colaborador nas diversas ações sociais. Um grande parceiro e incentivador deste trabalho sempre foi Francisco, que lhe ensinou que devido às necessidades cada dia mais emergentes desta população, principalmente na resposta rápida aos problemas, principalmente quanto ao atendimento das necessidades, como por exemplo, a alimentação. Francisco foi uma pessoa muito importante tanto na sua formação como no trabalho nas OSC’s, e passavam tardes e noites em diálogos que aprofundou seus conhecimentos nestas questões e dilemas que enfrentava diariamente. Numa destas conversas, Francisco afirma que:

- Temos um grande saber prático e um belo capital social nas comunidades de periferia. Porém, isso é invisível no asfalto, que é o centro da cidade. Existe uma barreira que separa o morro do asfalto. As comunidades de periferia em que trabalhamos são muito carentes de muitos direitos fundamentais, o poder público não assiste estas comunidades, o que leva a outras organizações a promover as suas necessidades, ressalta ele.

- Que tipo de necessidades? Pergunta Cristiano.

- Todas as necessidades que você pode imaginar: alimentação, medicamentos, moradia, educação, linha de transporte coletivo, e somos nós, pessoas bem-intencionadas, que temos que ser o porta voz destes grupos vulneráveis. Isto pode ser feito por meio da reivindicação destes direitos básicos, na construção de pontes e relações com organizações privadas ou não e atores sociais que contribuam para a melhoria da qualidade de vida destas comunidades, ressalta Francisco.

Ao longo dos anos as demandas das comunidades sempre foram crescendo, e ele foi aprendendo que com muito esforço se consegue encaminhamentos para o atendimento destas necessidades. A partir desta reflexão com Francisco, Cristiano começou a observar com mais atenção o que acontecia nas comunidades de periferia.

Um dos maiores desafios neste tipo de trabalho é a mobilização das comunidades, para a compreensão e discussão de políticas públicas que contribuiriam para a resolução das suas carências, bem como os recursos necessários para resolvê-las, uma realidade que vai muito além de apenas pedir o dinheiro para um parceiro, doador ou fazer um projeto para um edital.

Neste sentido, Francisco tem uma preocupação sempre foi a transparência das ações desenvolvidas, como ressalta:

- Temos que prestar conta das últimas atividades também. Nosso teto é de vidro. Precisamos prestar contas de uma doação recebida de 1 real com a mesma generosidade que prestamos contas do recebimento de uma doação de 10 mil reais, disse Francisco.

- Sei como é, diz Cristiano.

- Preciso tirar uma foto para as canetas que foram compradas para o Projeto Aprendiz, diz Carlos!

- Pode deixar e já estou acostumado com esse tipo de situação e sou especialista neste tipo de fotos, disse Cristiano.

- Estou precisando de informações para colocar no nosso site, informar os parceiros... e urgente, disse Aurora!

- Francisco já conversou com alguns parceiros e a mídia nos ajudará com a publicação de uma matéria, Cristiano respondeu a Aurora.

Terminada a reunião todos foram retomar as suas atividades do Projeto Aprendiz. E é assim o dia a dia de voluntários e colaboradores nas OSC's brasileiras, a busca de recursos, prestação de contas, atender beneficiários, elaborar projetos, entre outras atividades. Em outro momento, projetos foram surgindo e a organização nem sempre tinha estrutura para atender, como relatado por Cristiano:

Não tinham estrutura nenhuma, então de repente se tinha uma ONG que não tinha nenhum funcionário e se tinha 2,5 milhões para gerir Então você tinha que fazer licitação para quem sabe contratar 18 ONGs que teoricamente já achavam que iam executar com você né, uma série de exigência legais que muitas não tinha.

Em busca da transparência das ações solicitadas por Francisco, é veiculada uma matéria em um jornal de circulação estadual, visando divulgar as ações do programa de um Centro apoiado por Francisco (Figura 1).

Programa do Centro Cultural Escrava Anastácia oferece autoconhecimento, aprendizagem e renda emergencial para jovens durante a pandemia

Conecte-se é um programa louvável do Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA)

Como ter esperança no futuro e aproveitar oportunidades que surgem nos momentos de crise? Por meio da conexão. Criado para ser uma alternativa de aprendizado e renda durante o necessário distanciamento social para minimizar a pandemia, o Conecte-se é um programa louvável do Centro Cultural Escrava Anastácia (CCEA) que oferece cursos na modalidade virtual para jovens de comunidades empobrecidas de Florianópolis e que tiveram uma pausa nos cursos ofertados presencialmente pela instituição. Atualmente o projeto conta com 110 inscritos e o objetivo é atender 250 jovens até agosto.

A iniciativa surgiu para substituir, temporariamente, o Rito de Passagem, projeto do CCEA que apoia o desenvolvimento de jovens de 14 a 24 anos. Além disso, diante das demandas sociais por emprego, renda e saúde ampliadas em razão da **Covid-19**, os jovens em isolamento social estão afastados da escola e dos demais equipamentos sociais que os estimulam e dão acesso a recursos como educação e emprego.

Figura 1. Matéria do jornal sobre ajuda aos jovens.

Fonte: NSC (2020a). Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/colunistas/programa-do-centro-cultural-escrava-anastacia-oferece->. Acesso em: 27 jun. 2020.

E assim é a vida numa organização da sociedade civil...

PANDEMIA E COMUNIDADES CARENTES – UMA COMBINAÇÃO BOMBÁSTICA

No ano de 2020, o mundo foi atingido pela pandemia pela covid-19 e parece que muitas destas angústias ganharam nova dimensão. Neste contexto, as OSC's mais uma vez foram chamadas para atender a população vulnerável por meio de ações e projetos de assistência básica como a distribuição de alimentos, preenchimento de cadastro para o auxílio emergencial do governo federal, entre outros. Neste momento, Cristiano voltava a ser entregador de cestas básicas, a atividade que ele mais fez ao longo dos anos atuando na OSC, e isso o fazia refletir:

- Sempre achei que a época em que entregávamos centenas de cestas básicas já tinha terminado, porém, o perigo iminente e o medo da fome, voltou a ser uma preocupação nas comunidades de periferia da Grande Florianópolis... só que agora com o agravante da pandemia, realidade que nunca vivi...

Em Santa Catarina, desde o dia 17 de março de 2020, com o decreto de situação de emergência por conta da pandemia da Covid-19, houve uma mudança significativa na rotina de

vida das pessoas, das empresas públicas e privadas, bem como as organizações da sociedade civil – OSC's, que também foram atingidas pelas consequências desta nova situação. Muitos problemas já enfrentados pelas OSC's ganham uma nova dimensão, pois a população que trabalham diariamente é a primeira a ser atingida, pois são os mais vulneráveis. As crises podem ser vistas como problemas únicos, com peculiaridades que exigem diferentes relacionamentos, responsabilidades, resolução de conflitos dentro de ambientes de incertezas e problemas que já existiam antes da pandemia, agora se acirram. Dentro deste contexto, os dilemas são mais presentes e constantes nessas organizações, exigindo dos integrantes das OSC's difíceis escolhas, principalmente no que se refere em quem atender primeiro, identificar o mais vulnerável.

Além das necessidades básicas destas populações de periferia, a restrição de circulação entre as cidades da grande Florianópolis dificulta atividades como trabalhar ou procurar emprego, e a atuação de voluntários nestes casos é a salvação para estas comunidades.

Dentre as atividades requeridas pelas OSC's neste momento é a orientação e sensibilização das populações vulneráveis sobre o tipo de problema que se enfrenta e quais as estratégias para combatê-lo. As atividades desenvolvidas vão desde a promoção de reuniões para cadastro nos sistemas de apoio governamental, distribuição de cestas básicas, bem como orientações básicas de higiene e cuidados pessoais para enfrentamento da pandemia.

Numa dessas ações, Cristiano participou de uma ação na periferia onde já atuava e conhecia a realidade. Para viabilizar a realização da referida ação, os voluntários num primeiro momento organizaram-se pelas mídias sociais, para que assim fosse realizado o planejamento inicial das atividades a serem desenvolvidas.

- Pessoal, temos que nos organizar para atender as necessidades da comunidade do Alto Aririú, disse Cristiano.

- Claro, podem contar comigo, disseram Paulo e Aurora!

- Minha primeira sugestão seria gravar e veicular um vídeo relacionando a fé e a pandemia, bem como os cuidados que esta situação exige, disse Cristiano.

- Além do mais, não podemos gerar histeria ou medo nas pessoas, tipo medo de sair de casa, mas manter o distanciamento social necessário para não propagar o vírus, disse Paulo.

- Agora precisamos colocar “a mão na massa” e ajudar os que mais precisam, disse Cristiano.

Dentre as diversas dúvidas de Cristiano diante da atual situação, uma delas era: Como poderíamos pedir para uma pessoa pobre ficar em quarentena em razão pandemia? Mas, uma questão se tornou bastante presente, inclusive entre os voluntários: voltar a trabalhar ou não? Como fica a economia com todos em casa? Com base neste paradigma, algumas mortes seriam inevitáveis aceitáveis! Entretanto, quantas mortes seriam aceitáveis? E se um desses mortos “aceitáveis” fossem uma pessoa da sua família? Escolher entre viver e morrer poderia ser visto

como um dilema? Para atender as demandas das comunidades, precisam ainda responder: como levantar recursos para atender esta população?

Eram muito dilemas e Cristiano se sentia cada vez mais angustiado, ele já conhecia a realidade que estava por enfrentar, pois durante anos ele trabalhou no setor financeiro de uma Rede de OSC's, e muitas vezes ligou para presidente da organização já em desespero e ia logo dizendo: "hoje falta 50 mil reais para pagar, por exemplo, as despesas com as crianças do serviço de acolhimento institucional, como faremos?", e para sua surpresa, ele sempre aparecia ao final do dia com o dinheiro necessário para cobrir as necessidades financeiras das organizações. Com o tempo passou a acreditar em "milagres", e que eles acontecem todos os dias e o tempo todo, lembra-se Cristiano, mas a realidade agora é outra e atinge a todos de maneiras diferentes...

A AÇÃO EM AÇÃO – O QUE REALMENTE IMPORTA

Era preciso agir... após a reunião com os voluntários os pedidos de ajuda já começaram a aparecer. Por meio de uma rede de contatos, um amigo de longa data que fazia trabalho voluntário na Associação Para o Bem Comum (AsBeCom) na comunidade do Alto Aririú, na cidade de Palhoça/SC. Ela costuma realizar serviço de convivência e fortalecimento de vínculos nesta comunidade, considerada uma de maior risco de vulnerabilidade social, e neste momento encontrava dificuldade em atender o crescimento da demanda por cestas básicas e produtos de limpeza.

Danilo, um voluntário conhecia de longa data ligou "muito abalado, que a situação era muito triste e faltava o básico do básico (DANILO, 2020)", e a partir disso os todos começaram a se organizar para conseguir as cestas básicas para esta comunidade. Além do desafio da alimentação, outro desafio dos voluntários seria convencer os familiares a permitir fazer o trabalho na comunidade, pois o risco de contaminação era iminente e desconhecido, tudo era muito recente, mas os envolvidos seguiram na sua missão.

No primeiro encontro, os voluntários propuseram-se a ouvir histórias e todas muito tristes e parecidas: pessoas sem dinheiro para comprar o mínimo, sem água potável para beber, casas pequenas com muitas pessoas; casas com muitos idosos e crianças, a impossibilidade de trabalhar e procurar um emprego. Depois desta ação, num levantamento inicial, eram necessárias em torno de 210 solicitações de auxílio dos mais diversos tipos. Dentre os relatos dos moradores da comunidade, o que mais impactou foi a da sra. Salete: "sou mulher separada há mais de 20 anos. Sou mãe solteira. Tenho 10 filhos. No momento só dois podem morar comigo. Minha casa é muito pequena. Já sou avó e não tenho espaço para todos. Preciso de leite, fraldas, alimentos e produtos de higiene." O que fazer diante de tantas necessidades e numa só família?

Para tentar atender essa demanda, os voluntários da AsBeCom procuram o Instituto Comunitário (ICOM), que já havia criado em outro momento um Fundo para Justiça Social e a linha de apoio emergencial (Figura 2). O pedido da Associação foi aprovado rapidamente e os voluntários conseguiram o apoio para compra de 100 cestas básicas, entretanto muito aquém das necessidades inicialmente levantadas.

Instituto leva alimentos a pessoas vulneráveis

O Instituto Comunitário Grande Florianópolis (Icom), uma organização da sociedade civil que atua há 15 anos promovendo o fortalecimento das comunidades da nossa região, fez um mapeamento das ações que estão rolando para ajudar a **levar alimentação e produtos de higiene para famílias vulneráveis durante o período de isolamento** necessário para prevenir a proliferação do coronavírus na Capital catarinense.

Figura 2. Reportagem sobre OSC's ajudando a enfrentar a COVID-19

Fonte: NSC (2020b). Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/veja-acoes-de-voluntarios-durante-a-pandemia-de-coronavirus-em-sc>. Acesso em: 27 jun. 2020.

Para decidir como seria a entrega das cestas básicas, foi realizada uma reunião online, agora com a participação dos mais voluntários e lideranças. Foram feitos alguns relatos e algumas decisões precisavam ser tomadas como: quem seria atendido, quais atividades a serem realizadas, quem participaria, como prestar conta das ações, e muitas outras questões. E assim começou a reunião, dentre os primeiros questionamentos, os voluntários já começaram a falar das preocupações:

- Como escolher os beneficiários das cestas? Caso faltassem cestas, qual seria os critérios a serem adotados: maior número de pessoas por família ou maior número de beneficiados na comunidade? perguntou Aurora.

- Hoje vejo que a sociedade está mais preocupada em mostrar/dizer que fez do que em realmente fazer, ressaltou Willian.

Outra questão levantada seria decidir quem iria participar das atividades no dia agendado, pois alguns cuidados se tornavam necessário, como por exemplo, não seria permitida a participação das pessoas integrantes dos grupos de risco. A partir disso, ficou acordado que 17 pessoas trabalhariam neste primeiro momento e ficaram assim divididas em: divulgação da ação, organização da fila de atendimento, cadastro e entrega das cestas básicas, cadastro emergencial do governo federal, cobertores e produtos de limpeza; entrega das máscaras e texto de reflexão.

Para atender os cadastrados, foi realizada uma ação adicional com amigos, familiares, médiuns da casa e parceiros que confiavam e conheciam o trabalho já realizado, sendo que foram arrecadadas em torno de: 50 cestas básicas, 100 cobertores, 100 kits de higiene e 100 máscaras de uso social.

No dia marcado para a atividades, todos os participantes seguiram os protocolos recomendados pela Organização Mundial da Saúde (OMS). De maneira complementar, também participou desta atividade um grupo de advogados voluntários, esclarecendo sobre o acesso aos recursos federais, disponibilizado aos trabalhadores informais, microempresários e desempregados.

Dentre os depoimentos, pode-se destacar um advogado, que sensibilizado disse: “o objetivo era fazer esclarecimentos, estender a mão para o outro,” disse Daniel. Além disso, outras duas profissionais da área de educação prestaram orientação às famílias a enfrentar no período de aulas não presenciais, sendo que a maioria dos atendidos respondeu que não estavam tendo aulas EAD. Outra questão relacionada com a educação das crianças e adolescentes, foi que os pais precisavam buscar a tarefa impressa na escola do filho, indo na contramão da determinação dos entes governamentais de ficar em casa. Ainda outro complicador em relação a educação, mesmo com a possibilidade de aula EAD, muitos pais responderam que não tinham acesso à internet, como relatado por uma das voluntárias:

Além das doações e do acolhimento da comunidade, tivemos a preocupação de fazer um acolhimento referente à educação, procurando descobrir como as pessoas estão lidando com o ensino a distância, bem como quais são as condições de internet das famílias... e, procuramos prestar esclarecimentos sobre as formas possíveis e viáveis de atendimento e acolhimento das crianças, em período não presencial de aula. Reforçando a importância da educação como um direito que precisa ser reivindicado. Orientamos sobre as possibilidades de recebimento da merenda, na esfera estadual. Muitas famílias não sabiam desse direito, disse Andréia.

Apesar de todos os cuidados, a maior preocupação de todos ao participar da ação era o medo de contrair a doença, a covid-19, ainda um desconhecido. Como a necessidade era maior, no dia da ação, 111 famílias foram até o local para retirada do benefício. Surge aí o primeiro dilema, como atender as famílias que não estava no cadastro realizado previamente? Como já estabelecido pela Associação, seria destinada uma cesta por família. Ou ainda se alguém solicitasse mais de uma cesta, essa demanda seria atendida? A princípio não. As pessoas que não apresentassem os documentos exigidos no cadastro, receberiam a cesta? A decisão do grupo foi acolher todas as pessoas e foram distribuídos 55 kits para pessoas que não estavam no cadastro inicial, como segue o depoimento de uma voluntária:

Lembrando que as pessoas que já sofreram muitas perdas ficam nervosa, quando tem entregas porque sempre acham que vão ficar sem. Tem que acolher isso e deixá-las seguras de que a cesta dela está ali. Pode esperar sua vez. Se alguém que vocês não viram quando foram cadastrar, aparecer querendo apoio, alguém que de fato está precisando, não negue. Verifica a situação, pede um tempo e busca a rede (Ivone MP, 2020).

Para garantir e ampliar os atendimentos, os beneficiários foram convidados a responder perguntas sobre os maiores medos, preocupações e aprendizados com a crise. Como resultado, entre os medos e preocupações, destacam-se o medo de pegar a doença e falecer, bem com a necessidade de ficar em casa e de não poder trabalhar, o medo do desemprego e da falta de

renda para sobrevivência. Por meio da ação, foi permitido que inicialmente a estas pessoas perceber como era bom e possível ficar em casa, conviver com a família, valorizando também o curto prazo. Tal situação se aproxima do dilema curto prazo x longo prazo apresentado por Kidder (2007) e ainda reforçado pela fala de uma das beneficiárias:

Sáimos correndo para trabalhar, temos um medo danado de perder os nossos empregos. Entre ficar em casa ou trabalho, normalmente não tínhamos dúvidas: seria o trabalhar. Nessa pandemia, temos muito medo de ficar sem trabalho e com dificuldades de alimentar os nossos filhos. Mas, por outro lado, estamos aprendendo com é bom e necessário ficar em casa. Meu filho já completou 8 anos e eu nem vi o tempo passar (KAS, 2020).

A questão da solidariedade foi respondida como maior aprendizado pelos presentes. Uma situação que se aproxima do dilema indivíduo x comunidade (KIDDER, 2007). Mesmo com o medo de pegar o vírus, os beneficiários ajudam-se mutuamente. Dentre as atividades desenvolvidas, além do planejado, os voluntários se deslocaram com carro próprio, entregaram também as cestas para os beneficiários que não tinha condições de ir buscar no local de entrega. Outras pessoas que não tinham direito as cestas, foram até o local da ação com o objetivo de levar cestas para pessoas que precisavam, e não em benefício próprio, e assim verificou-se a criação imediata de uma rede de solidariedade entre todos os envolvidos, como pode ser verificado pela fala de um dos beneficiários:

No cotidiano, vivem com as divisões políticas, econômicas e religiosas. Quando vivemos a crise, essas divisões parecem desaparecer. Não desaparece para todos, mas um grande grupo se une, confia e se cuida mesmo sem se conhecer fisicamente. A ideia de que somos “um”, viveremos o paraíso: águas limpas, animais mais próximos, ar limpo, pessoas compartilhando, etc. (IMP, 2020).

Com esta articulação na comunidade, foi constatada a necessidade de interlocução da AsBecom com as outras organizações sociais presentes no território, na busca do estreitamento do relacionamento entre elas, visando unir esforços, conforme destaca um dos entrevistados:

Precisamos pressionar o poder público, unirmos, para que possamos pensar em alternativas. Descobrir quais os motivos para não realização do ensino a distância com as crianças, nesse momento de dificuldade, em que o melhor é ficar em casa. Descobrir o motivo pelo qual tantas famílias da comunidade não tem acesso ao bolsa família, por exemplo, que é um direito e um benefício que poderia ajudar nesse momento de crise. Como nós, como lideranças comunitárias, podemos envolver o poder público, a comunidade e outras organizações da sociedade nessa discussão? (AN, 2020).

Nestas ações foi possível aprender a nos colocarmos no lugar do outro, apesar de, provavelmente, não estarmos no mesmo “barco”, pois as condições de enfrentamento da pandemia são diferentes, mas sendo a mesma “tempestade”, pois a saúde do outro passa ser a nossa garantia de saúde, como destaca um dos entrevistados: “Compaixão é um estágio de vida em que você se sente fisicamente com amor intenso, e mesmo que se canse fisicamente, sente que o coração fica cheio” (IMP, 2020).

NECESSIDADES EMERGENTES, COMO RESOLVER?

Depois de tantas atividades e emoções, Cristiano ficou pensativo e como um filme reviveu tudo desde que chegou na cidade, as comunidades que conheceu e os desafios de cada uma, e os aprendizados que adquiriu com Francisco sobre o sofrimento alheio. Sabia que o momento era de ação, pois a pandemia teve seu dia de “nascimento”, mas vai durar até quando? O que fazer? Por onde começar? Cristiano se viu diante de dilemas para resolver decorrentes da covid-19, pois se de um lado há os que dizem para voltar ao trabalho e seguir a vida normal, com o foco na solução econômica, por outro, há os que dizem para ficar em casa e esperar a pandemia passar, mas o que fazer?

NOTA DE ENSINO

FONTES DE DADOS

A presente pesquisa teve como base a visita à comunidade Alto do Ariirú no município de Palhoça/SC, por meio da ação social da Associação Águas de Oxum (codinome no caso de AsBeCom), envolvendo pessoas e organizações da sociedade civil, colaboradores e voluntários por meio de rede de associações. O levantamento foi realizado por meio de observação não participante, análise de documentos dos beneficiários e das reuniões com líderes e voluntários, entrevista estruturada (ALBERTON; SILVA, 2018). Também foram utilizados vídeos, notícias publicadas na imprensa local, entre o período de março e julho de 2020. Todos os personagens são reais e tiveram seus nomes alterados, buscando a preservação da sua identidade.

OBJETIVOS DE ENSINO

Compreender, a partir da abordagem da racionalidade nas organizações, os dilemas existenciais presentes no trabalho voluntário para minimizar os problemas socioeconômicos gerados por um período de isolamento social, quando sua saúde e de seus familiares está em risco, em tempos de pandemia da Covid-19.

Para cumprir esse objetivo, foram utilizados como abordagem teórica os dilemas morais de Kidder (2007), que são definidos em quatro modelos ou padrões de classificação de dilemas, sendo chamados de ‘paradigma’: a) justiça versus compaixão; b) curto prazo versus longo prazo; c) indivíduo versus comunidade; e d) verdade versus lealdade. Segundo o autor, “esses quatro padrões nos ajudam a descrever as questões básicas no cerne de tantos conflitos éticos” (KIDDER, 2007, p. 150).

RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DE UM CURSO OU DISCIPLINA

Este caso de ensino foi desenvolvido com o objetivo de promover reflexões acerca: (i) identificar o papel das organizações da sociedade civil em situação de pandemia ou graves problemas sociais; (ii) identificar as ações necessárias para minimizar situações de calamidade ou de emergência; (iii) contribuir para a formação de líderes no enfrentamento de situação de calamidade ou emergência; (iv) discutir os dilemas que líderes e voluntários enfrentam em situações de pandemia.

O público-alvo do presente caso de ensino são: estudantes de graduação, pós-graduação lato-sensu e stricto sensu nas áreas de administração e gestão. Pode ser aplicado em disciplinas como: Coprodução de Serviços Públicos, Gestão de Organizações Sociais, Empreendedorismo, Empreendedorismo Social, Ética e Responsabilidade Social Corporativa, entre outras.

POSSÍVEIS ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO

Para a operacionalização do presente caso de ensino sugere-se que seja desenvolvido em um período de 4 horas/aulas, por meio de leitura prévia do texto (2 h/a). Em sala de aula, a turma poderá ser dividida em grupos de até cinco participantes, cada grupo observará o caso a partir de um dos pontos de análise sugeridos no caso, seguindo a metodologia descrita no quadro 1.

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

Quadro 1. Agenda para discussão do caso
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Seguindo a proposta do caso para ensino apresentado, sugere-se os seguintes questionamentos para discussão com os alunos:

QUESTÃO PRÉVIA

Pretende-se nesta etapa de resolução, que os alunos façam uma pesquisa prévia e que compreendam os diferentes conceitos referente a: Pandemia, Epidemia, Calamidade Pública, Estado de Emergência, buscando relacionar com as experiências pessoais e situações vividas

pelas populações afetadas pela pandemia da covid-19 ou outro tipo de situação equivalente ou não, a atuação de organizações da sociedade civil no enfrentamento de tais questões.

Neste sentido, define-se Pandemia como uma doença que se espalha por várias partes do mundo de maneira simultânea, havendo transmissão sustentada dela. Isso quer dizer que, em vários países e continentes, essa mesma doença afeta a população, num processo cíclico de infecção em pessoas que vivem na mesma região. Diferente de Epidemia, que se refere ao aumento de casos de uma doença em uma região que excede o número esperado para aquele período do ano. As epidemias podem atingir municípios, estados e até mesmo todo um país (BRASIL ESCOLA, 2020). Já o Estado de Emergência, se caracteriza pela iminência de danos à saúde e aos serviços públicos. O estado de Calamidade Pública é decretado quando essas situações se instalam. Cabe ao gestor local (prefeito) avaliar a situação e decretar emergência ou calamidade, e ainda a possibilidade de obtenção de recursos federais e estaduais facilitada (BRASIL, 2020).

1ª Questão: O que é Empreendedorismo Social? Como ele atua nas sociedades?

O Empreendedorismo Social (ES), pode ser definido como “processo de criação de valor através da combinação de recursos de novas maneiras” (MAIR; MARTI, 2006, p. 37), entendendo processo como a entrega de serviços e produtos, mas também a criação de novas organizações. Já para Bacq e Janssen (2011) afirmam que há dois principais elementos que caracterizam uma organização de ES: (1) um objetivo social, ou seja, a criação de valor social; e (2) uma estratégia empreendedora, isto é, a aplicação de conhecimentos e habilidades de negócios baseados no mercado. Para Abu-Saifam (2012), o ES envolve a entrega de um valor social aos menos privilegiados por meio de negócios financeiramente independentes, autossuficientes ou sustentáveis.

O ES atua nas sociedades por meio das Organizações da Sociedade Civil (OSC's). Segundo o Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406 de 2002), todas as pessoas jurídicas, para que adquiram existência legal, são obrigadas a registrar seus atos de constituição, prevendo qual será o modo de administração da organização; os requisitos para admissão, demissão e exclusão dos associados; os direitos e deveres dos associados; as fontes de recursos para sua manutenção; a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas; entre outras obrigações previstas nos artigos 46 e 54 do Código Civil (BRASIL, 2002). Em termos legais, a natureza das diferentes formas jurídicas das organizações da sociedade civil pode ser dividida e classificada em duas modalidades distintas: Fundações Privadas e Associações Cívicas.

As Fundações se caracterizam por serem autônomas e terem sua origem na vontade de particulares, cujo interesse público é a sua principal finalidade. São constituídas como um conjunto patrimonial dotado de personalidade jurídica, voltado para a realização de fins determinados. A

regularização dessas Fundações acontece por meio de Escritura Pública ou testamentária. Elas requerem uma dotação inicial (patrimônio) e são supervisionadas pelo Ministério Público.

As Associações Civas, são a “união de pessoas que se organizam para fins não econômicos” (BRASIL, 2002), criadas com o objetivo de ampliar a liberdade de ação e manifestação dos indivíduos, que visam coordenar interesses através do Direito Social do Trabalho. A Constituição Federal de 1988 garante a liberdade de associação, desde que os fins sejam lícitos (art. 5º, inciso XVII). As associações civis, são caracterizadas como pessoas jurídicas sem fins econômicos (assim como as fundações), ou seja, sem a possibilidade de distribuição de lucro aos associados, devendo todo e qualquer lucro deve ser reinvestido na Associação. Ao contrário das fundações, não requer dotação patrimonial inicial e não é supervisionada pelo Ministério Público.

As OSC's se distinguem das demais organizações na medida em que: a) são institucionalmente organizadas, com algum grau de estrutura organizacional interna; b) são privadas e separadas do 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).

2ª Questão: Qual o universo de organizações da sociedade civil no Brasil?

A instituição do novo marco regulatório das organizações da sociedade civil, que foi aprovada no dia 31 de julho de 2014, por meio da Lei nº 13.019, trazendo importantes mudanças na forma de relação entre os entes da administração pública e as organizações da sociedade civil. O universo das OSC's (IBGE, 2018), no ano de 2016 havia oficialmente no Brasil, 236.950 organizações, representando 4,3% do total de unidades locais das organizações públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, ativas no País. Em termos salariais, as OSC's pagaram 3,0 salários-mínimos mensais para os profissionais contratados em suas entidades. A maioria das organizações se concentra na região Sudeste, que possui 42,1% da população e 48,3% das organizações. A região Sul possui 14,3% da população e 22,2% das organizações, sendo que Santa Catarina compreende 5,5% das organizações, representado por 12.930 OSC's. Tais OSC's apresentam-se como um lócus de atuação em prol da melhoria da realidade local, por meio de articulação de ações, em conjunto com outros atores locais. Por meio da ação OSC's há a possibilidade de explorar o potencial de inovação social nas comunidades, fomentando a criação

de novas formas de enfrentamento dos problemas locais, incentivando o desenvolvimento social, o trabalho em grupo e favorecendo a autonomia de suas organizações frente a novos desafios.

3ª Questão: Como tais organizações prestam contas das ações desenvolvidas e como se dá transparência em tais organizações?

As organizações da sociedade civil (OSC's) são atualmente reconhecidas e valorizadas pelo trabalho que realizam junto às comunidades em que atuam; e por sua contribuição à produção de bens e serviços públicos e à criação de formas conjuntas de desenvolvimento social, frente à complexidade dos desafios contemporâneos que enfrentam em seus territórios (KRIEGER; ANDION, 2014; APPE, 2015).

Ao mesmo tempo, são mais exigidas pelos públicos com que trabalham, por seus parceiros e pela sociedade em relação a transparência, prestação de contas, eficiência, boa gestão, qualidade de serviços e resultados que apresentam (SCHOMMER, 2013A; MEYER, BUBER; AGHAMANOUKJAN, 2013; PALLAS, GETHINGS; HARRIS, 2015).

Uma parte da sociedade questiona a atuação de tais organizações, seja por entender que não deveriam ocupar funções estatais, seja como efeito da chamada “criminalização das ONGs”, muito associada a escândalos de corrupção envolvendo setores governamentais e algumas organizações (CORDEIRO, 2013). O novo marco regulatório das OSC's (Lei nº 13.019/2014), por exemplo, embora contemple muitos avanços, em muitos casos ainda reforça a burocratização e o controle do Estado sobre as organizações (FREITAS, 2014). Isso acaba evidenciando que a desconfiança ainda é muito presente nas relações entre Estado e sociedade no Brasil, e que há desafios institucionais, mais do que normativos, a serem enfrentados e discutidos por tais organizações e pela sociedade (PANNUNZIO, 2013).

O aspecto enfrentado por lideranças mostra as fragilidades das OSC's. Tanto no Brasil, quanto internacionalmente, geralmente, as OSC's não possuem as competências gerenciais específicas para captação de recursos e seu desenvolvimento institucional (BISH; BECKER, 2016). Grande parte delas minimiza a relevância da boa gestão, ainda que um grupo influente de organizações do terceiro setor, em geral ligadas a fundações e grupos empresariais, destaque-se na adoção de ferramentas de excelência gerencial (MARCONDES, SANDIM; DINIZ, 2018).

Com o crescimento do número de fundações e institutos que realizam investimentos sociais, houve também uma crescente preocupação das partes interessadas da sociedade em relação a controles, transparência, gestão e prestação de contas dessas organizações, das quais acionistas, órgãos regulatórios, governos, organizações da sociedade civil, consumidores e mídia em geral demandam, cada vez mais, uma melhor governança (SCHOMMER; GROH; SCHEFER, 2018).

No que se refere ao resultado, uma outra discussão possível é se a avaliação das organizações da sociedade civil deve se limitar a controlar apenas os investimentos financeiros e atender as demandas de um apoiador, que condiciona o recebimento de um recurso à elaboração e aplicação de determinados instrumentos de avaliação, ou, por outro lado, a avaliação deve possibilitar a reflexão e melhoria das práticas das organizações, fazendo sentido para as organizações (DITTERICH, MOYSÉS; MOYSÉS, 2012). A possibilidade de envolver todos os envolvidos no processo, fazendo sentido para as pessoas, sendo um processo de desenvolvimento de conhecimento e aprendizado e gerando um processo de melhoria.

4ª Questão: que tipo de dilema pode surgir no trabalho em uma OSC para minimizar os problemas socioeconômicos gerados por um período de isolamento social quando sua saúde e de seus familiares está em risco?

Nesse contexto da covid-19, o tema dos dilemas morais tem estado muito presente em tais organizações, exigindo dos colaboradores das OSC's, difíceis escolhas, como aquelas vivenciadas em dilemas morais. Segundo Santos (2019, p. 52) podemos definir dilemas morais como a 'vivência de uma tensão entre os possíveis caminhos de ação moral na busca pela melhor decisão em determinada circunstância', sendo a circunstância vista pela perspectiva daquele que interage com o dilema moral. Dentro do nosso exemplo, teríamos um dilema moral (1) decidindo entre ficar em casa para nos protegermos da covid-19 ou sair de casa, preocupados com as pessoas que estão na rua, sem comida, etc. Nessas situações, estaríamos correndo o risco de sermos infectados e de infectar a nossa família e/ou outras pessoas (2) embora possamos moralmente praticar cada uma dessas decisões separadamente (3) não podemos praticar ambas ao mesmo tempo, pois (4) as duas ações parecem ser conflitantes entre si ou não possíveis de realizar concomitantemente em determinada situação (DI NAPOLI, 2014).

Segundo Kidder (2007), um dilema moral é uma situação em que uma pessoa se depara com duas escolhas mutuamente exclusivas com razões urgentes para escolher cada uma delas. Teríamos uma escolha entre certo versus certo. Quatro modelos ou padrões de classificação de dilemas, do tipo certo versus certo, foram elaborados por Kidder, sendo chamados de 'paradigma': a) justiça versus compaixão; b) curto prazo versus longo prazo; c) indivíduo versus comunidade; e d) verdade versus lealdade. Segundo o autor, "esses quatro padrões nos ajudam a descrever as questões básicas no cerne de tantos conflitos éticos" (KIDDER, 2007, p. 150). Portanto, a questão não é certo versus errado, mas certo (um valor) versus certo (outro valor) (SANTOS, 2020), por isso ao falar que: "Cada dia que demora na entrega destes recursos aos seus destinatários legítimos implicará em moradores passando fome e necessidade básicas, empresas falidas, desempregados e, principalmente, vidas perdidas" (PECI, 2020). Diante desse dilema, questiona-se para quem ou para que servem o aparato estatal e as ações públicas.

DESFECHO DO CASO

Apesar do sucesso na realização da primeira ação, Cristiano e os amigos sabiam que somente uma ação não resolveria os problemas da comunidade. Em breve a cesta básica iria acabar e, muitas das famílias, iriam necessitar de um novo apoio. Havia a esperança de que o auxílio do governo, de R\$ 600,00, começasse a chegar na conta bancária das pessoas, aliviando um pouco a situação, o que acabou por ser criado o auxílio emergencial como forma de atender populações vulneráveis (Lei nº 13.982/2020).

Uma das alternativas encontradas foi a realização de novos eventos de distribuição de cestas básicas. Entretanto, o aumento da demanda por cestas básicas era previsível e isso exigiria um esforço maior na captação de recursos. Diante disso, será que a Associação, formada, basicamente por voluntários, teria condições de arrecadar novamente recursos financeiros para outras ações? Uma das estratégias encontradas foi de participar e concorrer em editais que permitissem a captação de recursos para o desenvolvimento das ações. Porém, isso exigiria um nível de profissionalização que a Associação não possuía. Exigiria também, o registro em órgãos que a Associação não possuía (por exemplo, alvará de funcionamento, abertura de conta bancária, registro no Conselho Municipal de Assistência Social do município, certificado de utilidade pública municipal no município, entre outras exigências). Isso exigiria uma profissionalização e, provavelmente, até a contratação de um funcionário? Será que esse seria o caminho? Será que os voluntários gostariam de se profissionalizar?

Uma outra constatação percebida com a realização da primeira ação, foi que a maioria das famílias não possuía acesso ao bolsa família, um direito que poderia contribuir nesse momento, gerando um pouco de renda para as famílias da comunidade. O CRAS (Centro de Assistência Social) era o órgão encarregado de fazer o cadastro das famílias, no bolsa família. Porém, em tempos de pandemia eles se encontravam fechados e como atendimento, apenas com horário marcado. O CRAS que atendia a comunidade da Associação era distante, o que dificultava o acesso das famílias. Na verdade, muitas famílias nem tinham conhecimento sobre o direito ao bolsa família. Uma das voluntárias da Associação, já tinha feito uma visita ao CRAS, solicitando orientação sobre o cadastro no cadastro único e participação do CRAS no primeiro mutirão. Porém, o retorno e receptividade do CRAS foi bem negativo. Como colocado pela voluntária Andreia:

Liguei par a assistente social do CRAS. Não sei se fiquei decepcionada. Não sei se isso ainda me choca. A posição do CRAS foi de que não estamos fazendo movimento nesse período de pandemia. As pessoas já deveriam saber que é no CRAS que se faz o cadastro do bolsa família. Argumentei que existe uma carência na comunidade. Convidei o CRAS para ir conhecer a comunidade. O retorno foi negativo. A técnica disse que não trabalha no sábado. Que sábado não é dia para se conhecer a comunidade. Foi bem frustrante a falta de acolhimento e de um olhar

da comunidade. A única sugestão dada foi a entrega de um folder explicativo. Porém, novamente, repetiu que a comunidade precisava saber dessas coisas.

A discussão, portanto, na associação era: Como podemos ir além em tempo de pandemia? Como podemos articular os vários atores (incluindo o Estado), procurando desconstruir essas relações entre Estado e organizações da sociedade civil, de uma visão, muitas vezes, de redução de custos e eficiência, para uma visão de trabalho em conjunto e formação de redes e parcerias (atuando, por exemplo, por meios dos Fóruns públicos e Conselhos de Direito). Como conciliar a discussão de uma organização da sociedade civil entre: 1. Assumir diretamente papéis específicos do estado, tornando a sua extensão e enfrentando a questão curto prazo, ao buscar atender quem bate à porta da organização pedindo ajuda ou 2. Influenciar a elaboração e execução de políticas públicas (como ação de longo prazo buscando transformar esse “assistencialismo” em política pública).

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F., SAMUELS, D. Federalism and democratic transitions: the new politics of the governors of Brazil. **The Journal of Federalism**, 30(2), 43-61, 2000.
- ABU-SAIFAM, S. Social entrepreneurship: definition and boundaries. **Technology Innovation Management Review**, 2(2), 22-27, 2012.
- APPE, 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).
- ALBERTON, A., SILVA, A. B. da. (2018). Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. **Revista de Administração Contemporânea**, 22 (5), 745-761.
- ALVES, M. A., COSTA, M. M. da. (2020). Colaboração entre governos e organizações da sociedade civil em resposta a situações de emergência. **Revista de Administração Pública**, 54(4), 923-935.
- ANDION, C. (2005). A Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios. **AC**, v. 9, n. 1, 79-101.
- BACQ, S., & JANSSEN, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. **Entrepreneurship & Regional Development**, 23(5-6), 373-403.
- BISH, A., & BECKER, K. (2016). Exploring expectations of nonprofit management capabilities. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 45(3), 437-457.
- BLANCO, D. V. (2015). Disaster governance in the Philippines: Issues, lessons learned, and future directions in the post-Yolanda super typhoon aftermath. **International Journal of Public Administration**, 38(10), 743-756.
- BORIS, E. T. (2006). Nonprofit Organizations in a Democracy: Varied Roles and Responsibilities. In: Boris, E. T., & Steuerle, C. E. (Eds.), *Nonprofits & Government: Collaboration and Conflict* (2nd ed., pp. 1-36). Washington, DC: **Urban Institute**.

BRASIL ESCOLA. (2020). **Pandemia**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/doencas/pandemia.htm>. Acesso em: 27 de julho de 2020.

BRASIL. (2020). **Governo reconhece estado de calamidade pública e de situação de emergência em seis estados**. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/assistencia-social>. Acesso em: 27 de julho de 2020.

BRASIL. (2002). **Código Civil Brasileiro**. Recuperado em 16 de junho, 2016, de http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm. Acesso em: 27 de julho de 2020.

BRASIL. (2020). **Lei Nº 13.982, de 2 de Abril de 2020**. Recuperado em 26 de junho, 2020, de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.982-de-2-de-abril-de-2020.html>. Acesso em: 27 de julho de 2020.

BRYSON, J. M., CROSBY, B. C., & STONE, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: needed and challenging. **Public Administration Review**, 75(5), 647-663.

BUVINICH, D. P. R. (2014). O mapeamento da institucionalização dos conselhos gestores de políticas públicas nos municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, 48(1), 55-82.

DITTERICH, R. G., MOYSÉS, S. T., & MOYSÉS, S. J. (2012). O uso de contratos de gestão e incentivos profissionais no setor público de saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, 28(4), 615-625.

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 julho de 2020.

BRASIL. **Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm. Acesso em: 27 de julho de 2020.

BISH, A., & BECKER, K. (2016). Exploring expectations of nonprofit management capabilities. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 45(3), 437-457.

BLANCO, D. V. (2015). Disaster governance in the Philippines: Issues, lessons learned, and future directions in the post-Yolanda super typhoon aftermath. **International Journal of Public Administration**, 38(10), 743-756.

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.

DI NAPOLI, R. B. (2014). Dilemas Morais. In: Torres, J. C. B. (Org.). **Manual de ética: Questões de ética teórica e aplicada**. Petrópolis: Vozes.

IBGC. (2009). **Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais**. São Paulo, 2009.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2016 (FASFIL)**. Rio de Janeiro, IBGE, 2019.

FREITAS, D. X. (2014). Marco regulatório do terceiro setor: a lei 13.019/14 – destaques e conclusões do novo regulamento. **JusBrasil**. Setembro.

FREIWIRTH, J. (2012). Community-Engagement Governance: Systemas-Wide Governance in Action. **The Nonprofit Quarterly**, V. 19, N. 4, p. 64-73.

KANG, M., KIM, J. R., & CHA, H. (2018). From concerned citizens to activists: a case study of 2015 South Korean MERS outbreak and the role of dialogic government communication and citizens' emotions on public activism. **Journal of Public Relations Research**, 30(5-6), 202-229.

KIDDER, R. M. (2007). **Como tomar decisões difíceis**: muitas vezes na vida você precisa escolher entre o certo e o certo. Tradução de Sonia Augusto. São Paulo: Gente.

KISSLER, L. & HEIDEMANN, F. G. (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista da Administração Pública**, v. 40, n. 3.

MAIR, J. & MARTI, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, 41(1), 36-44.

MARCHESINI DA COSTA, M. (2017). Assessing Government-Nonprofit Collaborations and Nonprofit Density in Brazil. **Revista de Administração Pública**, 51(3), 330-347.

MARCONDES, M. M, SANDIM, T. L., & DINIZ, A. P. R. (2018). Transversalidade e Intersectorialidade: mapeamento do debate conceitual no cenário brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, 10(1), 1-73.

MENDONÇA, P., ALVES, M. A., & NOGUEIRA, F. (2016). Civil society organisations and the fight for rights in Brazil: analysis of an evolving context and future challenges. **Development in Practice**, 26(5), 592-605.

MOREIRA, J. N., TEODÓSIO, A. S. S., & AYRES, L. C. (2020). Participação das Organizações da Sociedade Civil nas Políticas Públicas Locais: a experiência do Movimento Nossa BH. **Perspectivas em Políticas Públicas**, 12(24), 109-142.

MEYER, M.; BUBER, R.; AGHAMANOUKJAN; A. (2013). In search of legitimacy: managerialism and legitimization in civil society organizations. **Voluntas**, 24(1), March. 167-193.

PALLAS, C.L., GETHINGS, D., & HARRIS, M. (2015). Do the right thing: the impact of legitimacy standards on stakeholder input. **Voluntas**, 26(4), 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.

PAULA SILVA, A. L. (2001). **Governança Institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro**. Dissertação de mestrado - FEA/USP, São Paulo, Brasil.

PECI, A. (2020). **Os recursos foram liberados: é preciso liberar e mobilizar a burocracia**. Recuperado de <https://portal.fgv.br/artigos/recursos-foram-liberados-e-preciso-liberar-e-mobilizar-burocracia>. Acesso em: 07 de novembro de 2020.

ROBERTS, N. (2004). Public deliberation in an age of direct citizen participation. **The American Review of Public Administration**, 34 (4), p. 315-53.

SALAMON, L., & ANHEIER, H. (1992). **America's nonprofit sector – a primer**. Foundation Center: Nova Iorque.

SALAMON, L. M., & ANHEIER, H. K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. **Voluntas**, 9(3), 213-248.

SALM, J. F. (2014). Coprodução de bens e serviços públicos. In: BOULLOSA, R. F. (org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA.

SANTOS, L. S. (2019). **A Ética da gestão pública à luz da abordagem da racionalidade: os dilemas morais vivenciados na gestão de riscos e desastres em Santa Catarina**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

SANTOS, F. (Org.). (2001). **O Poder Legislativo nos estados: diversidade e convergência**. Rio de Janeiro, RJ: FGV.

SANTOS, L. S. (2020). Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. **Revista de Administração Pública**, 54(4), 909-922.

SCHAEFER, C. & VOORS, T. (2000). **Desenvolvimento de Iniciativas Sociais: da visão inspiradora à ação transformadora**. São Paulo: Antroposófica.

SCHOMMER, P.C. (2013a) 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.

SCHOMMER, P. C., GROH, V., & SCHEFER, LUIZ F. N. (2018). Governança em Organizações da Sociedade Civil: Aprendizagem e Inovação na Rede Instituto Padre Vilson Groh. **Revista NAU Social** - v. 09, n.16, p. 107 – 128.

SOUZA, C. (1999). Federalism and regional interest intermediation in Brazilian public policies. Public Administration and Development: **The International Journal of Management Research and Practice**, 19(3), 263-279.

WAUGH, W. L., JR., & SYLVES, R. T. (2002). Organizing the war on terrorism. **Public Administration Review**, 62, 145-153.

Recevid on: 2021-01-22

Final version: 2022-04-10

Approved: 2022-06-02⁵

5



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.