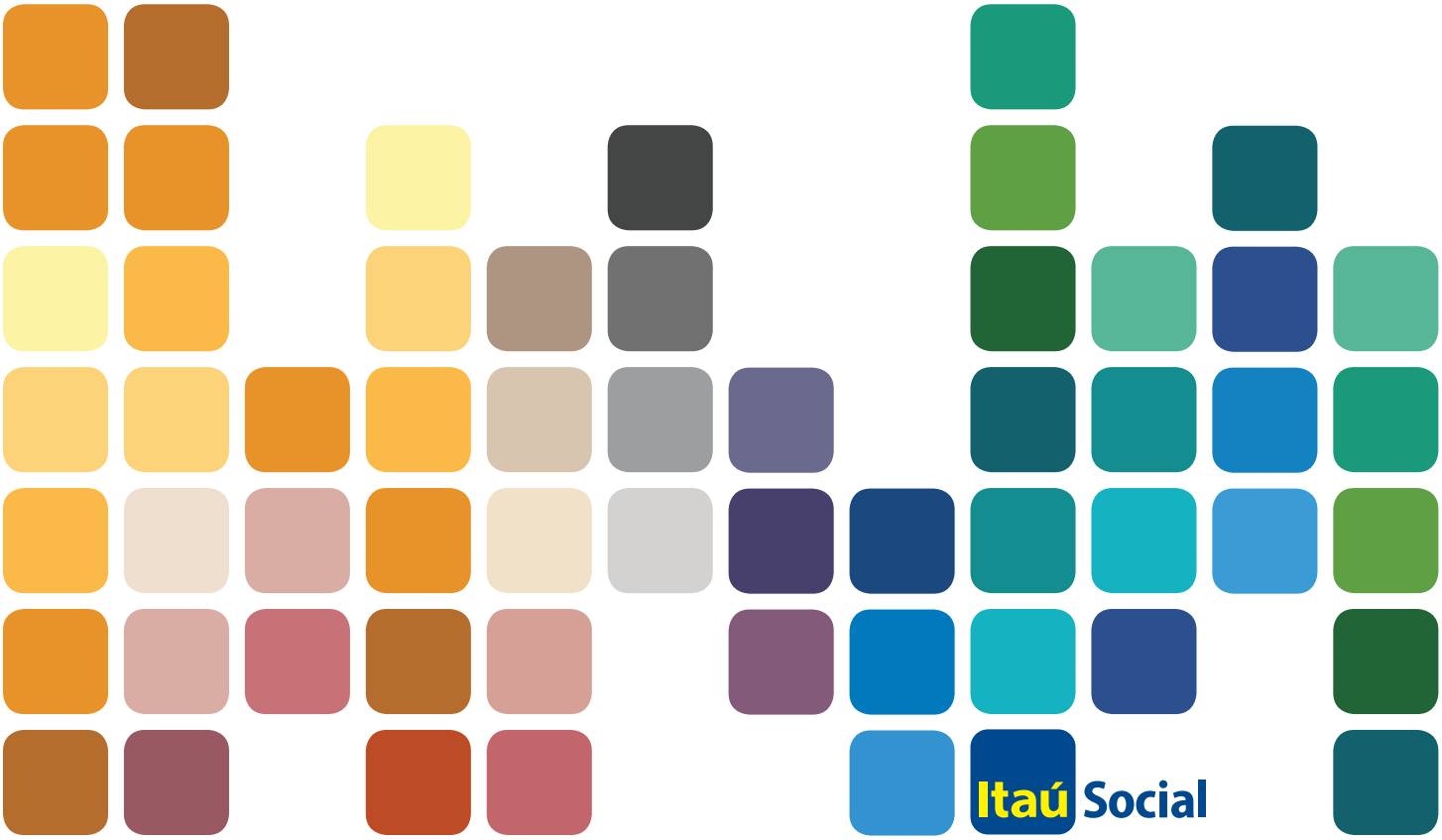



# Panorama das Organizações da Sociedade Civil de Atuação Socioeducativa

SETEMBRO DE 2019

## Iniciativa

**Itaú Social**

**Vice-presidente**
Fabio Barbosa

**Superintendente**
Angela Dannemann

**Gerente de Pesquisa e desenvolvimento**
Patricia Mota Guedes

**Coordenadora da pesquisa**
Cláudia Sintoni

## Créditos

**Realização**

CEATS (Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor) - Núcleo de Pesquisa, Cultura e Extensão da Universidade de São Paulo

FIA (Fundação Instituto de Administração) da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP)

**Equipe**

Coordenação geral
Professora Dra. Rosa Maria Fischer
Professora Dra. Graziella Maria Comini

Coordenação da equipe de pesquisa
Angélica Gonçalves Garcia
Juliana Rodrigues

Pesquisadores
Edison Quirino D'Amario
Hugo Pedro Guornik
Luciana Meirelles Saboia
Simone Sousa

Apoio técnico e administrativo
Alda Araújo

## Leitura Crítica

Patrícia Mota Guedes
Camila Feldberg
Milena Duarte
Natalia Noguchi
Fernanda Sakamoto

## Comunicação

**Coordenação de comunicação**
Alan Albuquerque

**Design**
PageOne | Design Estratégia Tech

**Edição e Revisão Ortográfica**
Marisa Shirasuna

# Índice Geral


**Índice de tabelas** ..... 4

**Índice de figuras** ..... 5

**1. Sumário executivo** ..... 6

**2. Procedimentos metodológicos** ..... 9

2.1. Levantamento e análise de dados secundários na etapa de modelagem ..... 10

2.2. Trabalho de campo ..... 10

**3. Análise dos dados levantados** ..... 14

3.1. Um olhar sobre o campo pesquisado ..... 14

3.2. Refletindo sobre a maturidade das organizações pesquisadas ..... 17

3.3. Apresentação dos *clusters* ..... 20

3.4. Elaborando o panorama ..... 36

**4. Contribuições para as reflexões sobre o panorama** ..... 39

4.1.Sobre as estratégias do Itaú Social e suas possibilidades de atuação ..... 39

4.2. .Sobre as expectativas e demandas das OSCs ..... 40

4.3. Quanto a articulação e mobilização ..... 41

**5. Apêndices** ..... 42

5.1. Questionário (*survey*) ..... 42

5.2. Resumo descritivo das 21 Organizações da Sociedade Civil Visitadas ..... 50

5.3. Organizações visitadas ..... 53

5.3.1. Sudeste ..... 53

5.3.1.1. Pró Saber São Paulo ..... 53

5.3.1.2. Centro de Orientação ao Adolescente de Campinas – COMEC ..... 54

5.3.1.3. Associação Comunitária Eugênio Goes (ACEG) ..... 54

5.3.1.4. Centro de Criação de Imagem Popular (CECIP) ..... 55

5.3.1.5. Lúmini Art – Centro de Pesquisa, Cultura e Ação Social ..... 56

5.3.2. Sul ..... 57

5.3.2.1. Associação de Amparo à Criança e ao Adolescente da Serra Gaúcha (DOMUS) ..... 57

5.3.2.2. Núcleo Comunitário e Cultural Belém Novo ..... 57

5.3.2.3. Instituto Cuidar Jovem ..... 58

5.3.3. Nordeste ..... 59

5.3.3.1. Projeto Comunitário Soriso de Criança ..... 59

5.3.3.2. Fundação Terra ..... 60

5.3.3.3. Creche Escola Comunitária Alto dos Pontes ..... 61

5.3.3.4. Associação Humano Progresso ..... 62

5.3.3.5. Associação de Deficientes de Simões Filho – ADESF ..... 62

5.3.4. Norte ..... 63

5.3.4.1. Instituto Paraense de Educação e Arte (IPEA) ..... 63

5.3.4.2. Centro de Formação Vida Alegre ..... 64

5.3.4.3. Cáritas de Tefé ..... 65

5.3.4.4. Associação Educacional e Beneficente Pão da Vida – NACER ..... 66

5.3.5. Centro-Oeste ..... 67

5.3.5.1. Associação Juliano Varela ..... 67

5.3.5.2. Associação Semente da Vida – Projeto Semear ..... 68

5.3.5.3. Acolhimento Fraterno Enoque Martins do Centro Espírita Alvorada Nova (AFEM) ..... 69

## Índice de Tabelas

**Tabela 1** – Organizações selecionadas para visita técnica ..... 11
**Tabela 2** – Influência de aspectos relacionados à infraestrutura no desempenho ..... 18
**Tabela 3** – Influência de aspectos relacionados aos recursos financeiros no desempenho ..... 19
**Tabela 4** – Resumo Descritivo das 21 Organizações da Sociedade Civil visitadas ..... 50

## Índice de Figuras

**Figura 1:** Etapas do Projeto ..... 9
**Figura 2:** Mapa das Visitas Técnicas ..... 12
**Figura 3:** Contexto de Atuação das OSCs ..... 16
**Figura 4:** *Clusters* dos níveis de maturidade institucional ..... 17
**Figura 5:** *Clusters* dos níveis de maturidade institucional ..... 20
**Figura 6:** OSCs integrantes do *Cluster* 1 ..... 21
**Figura 7:** OSCs integrantes do *Cluster* 2 ..... 25
**Figura 8:** OSCs integrantes do *Cluster* 3 ..... 30
**Figura 9:** OSCs integrantes do *Cluster* 4 ..... 33

## 1. Sumário executivo

Este é o relatório final da pesquisa "**Panorama das OSCs com Atuação Socioeducativa no Brasil**[1]" realizada pela equipe do CEATS (Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor), núcleo de pesquisa, cultura e extensão da Universidade de São Paulo (USP). O projeto atende à solicitação do Itaú Social no sentido de coletar e analisar dados descritivos e qualitativos para aprofundar o conhecimento sobre essas organizações da sociedade civil, de modo que seja insumo para a concepção das estratégias que direcionam sua atuação.

A proposição de desenhar esse panorama compreendeu a tarefa de triangular dados secundários sobre essas organizações, obtidos em fontes de acesso público, com dados primários coletados em contato com esse universo. Nesta frente, foram empregadas duas técnicas que ofereciam materiais complementares: o levantamento de informações e opiniões emitidas diretamente por respondentes de questionário de autopreenchimento, dirigido aos responsáveis pelas organizações da sociedade civil (OSCs), e o levantamento de opiniões, percepções, expectativas e necessidades, por meio do emprego de múltiplos procedimentos interativos em trabalho de campo. Com esse material, foi possível ter uma compreensão do perfil organizacional e institucional das organizações pesquisadas e suas atuais características de atuação e gestão, bem como prospectar acerca das tendências de mudança desses aspectos.

A configuração dessa demanda orientou a equipe do CEATS a formular as seguintes perguntas-diretrizes do estudo:

- Qual a projeção de futuro desejado que as OSCs fazem para si próprias?
- Quais são os desafios da situação presente para construir esse futuro?
- Quais os "ativos" (competências organizacionais, recursos e capacidades específicas) que as OSCs detêm para superar esses desafios?
- Quais expectativas de apoio do Itaú Social são expressadas por seus gestores, para as OSCs percorrerem essa trajetória do presente ao futuro?

Em reunião *kick off* com a equipe do Itaú Social, foi realizada uma discussão estruturada sobre as perguntas-diretrizes, que validou as proposições da equipe do CEATS mas ampliou o campo de investigação para as seguintes temáticas:

- **Identidade:** no sentido de construir perfis e identificar similaridades e diferenças de características organizacionais, de funcionamento e de atuação.
- **Adaptação:** no sentido de identificar como as OSCs vêm se adaptando às condições do contexto, às especificidades regionais, mudanças de diretrizes e marcos regulatórios.
- **Parceiros:** no sentido de identificar a capacidade de estabelecerem e manterem alianças estratégicas e de trabalhar em rede e qual a percepção que têm das parcerias, inclusive com o Itaú Social.
- **Visão de futuro:** no sentido proposto de compreender o que os gestores esperam e quais os fatores que podem facilitar e os que podem dificultar a realização dessa visão.
- **Expectativas e demandas:** no sentido proposto de verificar quais são as necessidades de apoio financeiro, formação, capacitação etc. que consideram que o Itaú Social poderia atender para o desenvolvimento dessas OSCs.

A partir dessas diretrizes, foi realizada a modelagem de uma pesquisa descritiva com o propósito de desenhar um panorama das organizações que atuam com medidas socioeducativas, a partir do universo de OSCs que já tiveram algum relacionamento com o Itaú Social.

1. Neste relatório final, empregou-se o título "Panorama das Organizações da Sociedade Civil com Atuação Socioeducativa" e não "... com Foco em Educação" porque a experiência do trabalho de campo demonstrou que essa denominação é mais adequada e abrangente da identidade dessas organizações.

Desde o desenho deste projeto, buscou-se ainda enfatizar métodos próprios da pesquisa-ação, pela incorporação dos técnicos do Itaú Social em atividades tais como: a modelagem das etapas de trabalho e a elaboração das perguntas-diretrizes que orientaram a pesquisa; a procura e cessão dos cadastros e bancos de dados que continham informações sobre as organizações inscritas em diferentes projetos, iniciativas e ações promovidas pelo Itaú Social; a elaboração do questionário de autopreenchimento e a escolha de critérios para delimitar o universo empírico e os recortes amostrais; os contatos com os responsáveis pelas organizações, convidando-os a participarem tanto do levantamento *online* como das visitas técnicas *in loco*. Do mesmo modo, os instrumentos empregados no trabalho de campo — roteiros para entrevistas e depoimentos e discussões estruturadas com técnicas de dinâmica de grupo — procuravam incorporar as pessoas no processo de "mergulho" nas temáticas tratadas, com o mesmo *status* e oportunidade de voz dos pesquisadores.

Embora a precisão de dados estatísticos não tenha sido uma premissa do projeto, pode-se afirmar que a pesquisa foi bastante abrangente em relação ao universo de organizações com o qual o Itaú Social já manteve algum relacionamento. Após cuidadosa análise de consistência das informações dispersas em diversos cadastros do Itaú Social, foi possível elencar 7.095 OSCs, às quais foram enviados os questionários. Foram constatados 1.269 acessos à plataforma que sediava a pesquisa, sendo que 35% deles não lograram completar o preenchimento completo de respostas e 4% foram eliminados por não apresentarem o perfil de atuação definido para participar do estudo; e, 61% dos enviados (773 questionários) foram considerados completos. Portanto, o levantamento teve um retorno de 11%, resultado acima das expectativas de retorno com esse instrumento de pesquisa. Além disso, a amostra necessária para esta pesquisa havia sido calculada em 364 participantes[2], e apresentou, na realidade, um tamanho 112% maior do que o necessário.

Desse universo, foi extraída a amostra intencional de 21 organizações, que foram objeto das visitas técnicas, obedecendo a orientação da equipe do Itaú Social, de privilegiar as regiões Norte e Nordeste do país, das quais se têm informações mais escassas, e de manter um equilíbrio na distribuição das demais. Resultou que o trabalho de reconhecimento das realidades locais e aprofundamento qualitativo dos achados das primeiras etapas da pesquisa abrangeu 5 organizações da região Norte, 5 da região Nordeste, 5 da Sudeste, 3 da Centro-Oeste e 3 da Sul.

Conforme o cronograma do projeto, a equipe do CEATS produziu, ao longo do trabalho, resultados parciais: pró-memórias das reuniões de modelagem, relatório de análise dos bancos de dados (cadastros das empresas) e relatório da primeira fase do trabalho de campo (que contém as análises detalhadas dos dados quantitativos obtidos com as respostas aos questionários). A CEATS então procurou municiar, gradativamente, a equipe do Itaú Social com esses relatórios, para seus processos internos de reflexão e obter dela os *feedbacks* para a continuidade das etapas subsequentes.

Esses materiais prévios subsidiaram a elaboração deste Relatório Final, porém não são transcritos para melhor fluidez do presente texto e para ocupar este espaço oferecendo as análises detalhadas dos dados coletados em campo, última etapa de levantamento da pesquisa. Contudo, informações e análises que constam desses documentos precedentes são referidas sempre que reforçam uma conclusão ou indicam uma dissonância entre os dados das diversas coletas.

Para uma melhor orientação de leitura, o Relatório foi composto com as seguintes partes: esta Introdução; um capítulo metodológico que explicita e justifica os caminhos escolhidos para realizar o estudo; o capítulo dedicado a analisar o cenário encontrado no trabalho de campo, especificando a descrição das organizações visitadas e contrapondo os dados encontrados com os resultados das análises das respostas ao questionário; e um excerto que visa sintetizar as observações e percepções da equipe do CEATS que poderão contribuir com as reflexões da equipe do Itaú Social.

---

2. A amostra necessária (n) foi calculada por meio da fórmula abaixo e considerando os valores ideais de 5% de erro amostral e 95% de confiança (onde "N" é a população, "Z" é a variável normal padronizada associada ao nível de confiança, "p", a verdadeira probabilidade do evento e "e", oerro amostral. :

$$n = \frac{N.Z^2.p.(1-p)}{Z^2.p.(1-p) + e^2.(N-1)}$$

Seguem como anexos os textos que documentam as atividades realizadas nas diversas fases deste estudo.

A heterogeneidade das organizações visitadas e os obstáculos enfrentados por elas no desempenho de suas atividades trazem estímulos e provocações para o Itaú Social analisar: os limites e potencialidades das ações realizadas pelas OSCs na área socioeducativa, o papel da própria Fundação no terceiro setor e de que forma seus programas/projetos têm contribuído para o desenvolvimento dessas instituições. O propósito deste relatório é inspirar e mobilizar a equipe do Itaú Social a criar novas alternativas de apoio e financiamento que contribuam para o fortalecimento das OSCs e, consequentemente, elevem a capacidade dessas organizações de se articularem na busca de soluções para os problemas sociais enfrentados no país. A partir das reflexões internas provocadas por este Relatório, a equipe do CEATS com a equipe do Itaú Social deverão preparar um *workshop* com o objetivo de oferecer um retorno dos resultados para as fontes que contribuíram com a pesquisa e validar suas conclusões e resultados como preconiza a metodologia de pesquisa-ação.

## 2. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa "Panorama das OSCs" foi realizada com o objetivo de mapear as organizações da sociedade civil com atuação socioeducativa dirigida a crianças e adolescentes. Esse levantamento das características organizacionais, atividades realizadas e desafios enfrentados fornecerá insumos para que a equipe do Itaú Social elabore suas estratégias de relacionamento e apoio a essas organizações. Para tanto, adotou-se a metodologia da pesquisa descritiva associada a técnicas do método de pesquisa-ação.

Na primeira etapa de **modelagem** do projeto (**Figura 1**), a fim de obter resultados descritivos das organizações pesquisadas, foram realizados levantamentos e análises de dados secundários por meio da avaliação sistemática das informações contidas nos bancos de dados do Itaú Social. Elaborou-se, então, um questionário de autopreenchimento endereçado a uma amostra de OSCs obtida a partir do universo composto das organizações elencadas nos bancos de dados do Itaú Social, dando início à etapa de **trabalho de campo** do projeto de pesquisa.

**Figura 1: Etapas do projeto**

**Modelagem**

**ATIVIDADES PREVISTAS**
1. Alinhamento das expectativas e especificações.
2. Análise dos bancos de dados disponíveis no Itaú Social.
3. Preparação dos instrumentos para pesquisa de campo (questionários *online*, roteiros de entrevistas para visitas técnicas e grupos focais).

**ENTREGA**
Relatório preliminar com uma breve descrição dos dados secundários levantados e a delimitação do trabalho de campo a ser realizado na próxima etapa.

**REUNIÕES ITAÚ SOCIAL + CEATS**
1ª inicial para alinhamento
2ª validação do trabalho de campo

**De 1 a 2 meses**

**Trabalho de campo**

**ATIVIDADES PREVISTAS**
1. Levantamento de dados primários por meio de questionários *online*.
2. Visitas técnicas junto a amostra selecionada de OSCs (5 NE, 5 N, 5 SE, 3 CO e 3 S).
3. Realização de *workshop* no formato grupo focal com OSCs selecionadas para aprofundar desafios.

**ENTREGA**
Sumário descritivo do trabalho de campo.

**De 3 a 4 meses**

**Análises e resultados**

**ATIVIDADES OREVISTAS**
1. Análise das informações obtidas no campo.
2. Identificação de oportunidades e elaboração de recomendações.
3. Produção de relatório final.

**ENTREGA**
Relatório final com apresentação dos resultados da pesquisa.

**De 1 a 2 meses**

Após a análise das respostas obtidas nesse *survey*, foram estruturadas visitas de campo junto a uma subamostra dos respondentes, com o objetivo de obter dados de natureza qualitativa sobre a realidade vivenciada por essas organizações. As técnicas empregadas nessas visitas foram: entrevistas semiestruturadas, observações sistematizadas e discussões de grupo. Buscou-se estimular a participação dos atores envolvidos por meio de atividades interativas com os pesquisadores de modo a elucidar suas percepções e opiniões, identificar os problemas do seu cotidiano e conduzir reflexões sobre as possíveis soluções.

Com essa triangulação de métodos e técnicas — mapeamento de dados secundários, levantamento enfocado em dados quantitativos, investigação empírica voltada ao levantamento de dados qualitativos e atividades participativas — o projeto procurou abranger as especificidades das OSCs estudadas e aprofundar a compreensão desse cenário, de modo a retratar a realidade atual e prospectar as tendências de futuro para esse setor. As etapas são detalhadas a seguir.

## 2.1. Levantamento e análise de dados secundários na etapa de modelagem

Para detalhar a especificação técnica do projeto, foi necessário realizar uma imersão nos cadastros e bancos de dados do Itaú Social, de modo a analisar a consistência das informações, delimitar o campo de investigação e elaborar os instrumentos de coleta e análise de dados.

## 2.2. Trabalho de campo

O trabalho de campo foi dividido em duas etapas complementares de levantamento: a primeira, sob a forma de *survey*, com o objetivo de obter dados descritivos das características organizacionais, de gestão e de atuação das organizações respondentes. A segunda, mediante visitas técnicas a uma amostra das organizações participantes do *survey*, nas quais se buscava obter dados qualitativos, tais como opiniões, percepções, reflexões e sugestões dos gestores, da equipe e dos atendidos.

A coleta dos dados primários foi realizada mediante o envio de questionário estruturado (**apêndice 1**), de autopreenchimento *online*, elaborado de comum acordo com a equipe do Itaú Social. As perguntas visavam obter informações objetivas que permitissem traçar um perfil das respondentes e sua forma de atuação; identificar os desafios e dificuldades enfrentados, bem como as soluções elaboradas e as expectativas de futuro. Solicitava-se aos respondentes que indicassem, numa escala de 1 (baixa) a 6 (forte), qual a influência ou importância de determinados fatores em sua atuação.

7.095 OSCs foram convidadas a participar da pesquisa, sendo que o questionário foi respondido por 773 organizações, o que representa uma taxa de retorno de quase 11%. A coleta de respostas da pesquisa aconteceu no período de 20 junho a 9 de julho de 2017, por meio da plataforma *Survey* Monkey.

As respostas foram tabuladas e, mediante o cruzamento de dados, foi possível obter um retrato descritivo do perfil das organizações que pertencem ao universo das que são apoiadas pelo Itaú Social por meio de suas diversas iniciativas, como o Prêmio Itaú Unicef, o FIES (Fundo Itaú de Excelência Social), o Comunidade, Presente! e outras, em relação à região, porte por volume de receita, equipe de contratados e voluntários, perfil de atividades, entre outros. Os resultados indicavam, ainda, que a maioria (69,1%) tem expectativas de crescimento nos próximos cinco anos, compreendido pelas respondentes como a ampliação de público atendido (81,7%) e diversificação de suas atividades (64,5%), mas, dependendo, principalmente, de aumentar sua capacidade de captação de recursos (96,2%). No entanto, as OSCs não priorizam quais aspectos da gestão constituem os mais importantes desafios para concretizarem essas expectativas de crescimento.

Os resultados dessas análises permitiram circunscrever quais aspectos deveriam ser aprofundados, mediante o levantamento de dados, nas visitas técnicas, que pudessem qualificar as informações obtidas, principalmente no que concerne às percepções dos gestores e profissionais da equipe sobre suas expectativas de desenvolvimento e suas opiniões sobre quais fatores são facilitadores e restritores para se desenvolverem.

Foram selecionadas 21 OSCs distribuídas nas cinco regiões territoriais do país, classificadas por tamanho de orçamento anual. Trata-se de uma amostra não probabilística por julgamento de fatores determinados, que se caracteriza por não estabelecer inferência estatística, e que é estratificada sobre o universo. A formação do grupo de organizações visitadas buscou privilegiar a diversidade de perfis de atuação, desde que educação estivesse entre as três atividades principais da OSC, considerar os diferentes patamares de recursos financeiros que compunham o orçamento anual identificado nas respostas ao questionário e ressaltar as expectativas de futuro dos respondentes. Assim, de comum acordo com a equipe do Itaú Social, foram escolhidas cinco organizações na região Norte, cinco na região Nordeste, cinco na região Sudeste, três na região Centro-Oeste e três na região Sul do país.

**Tabela 1 – Organizações selecionadas para visita técnica**

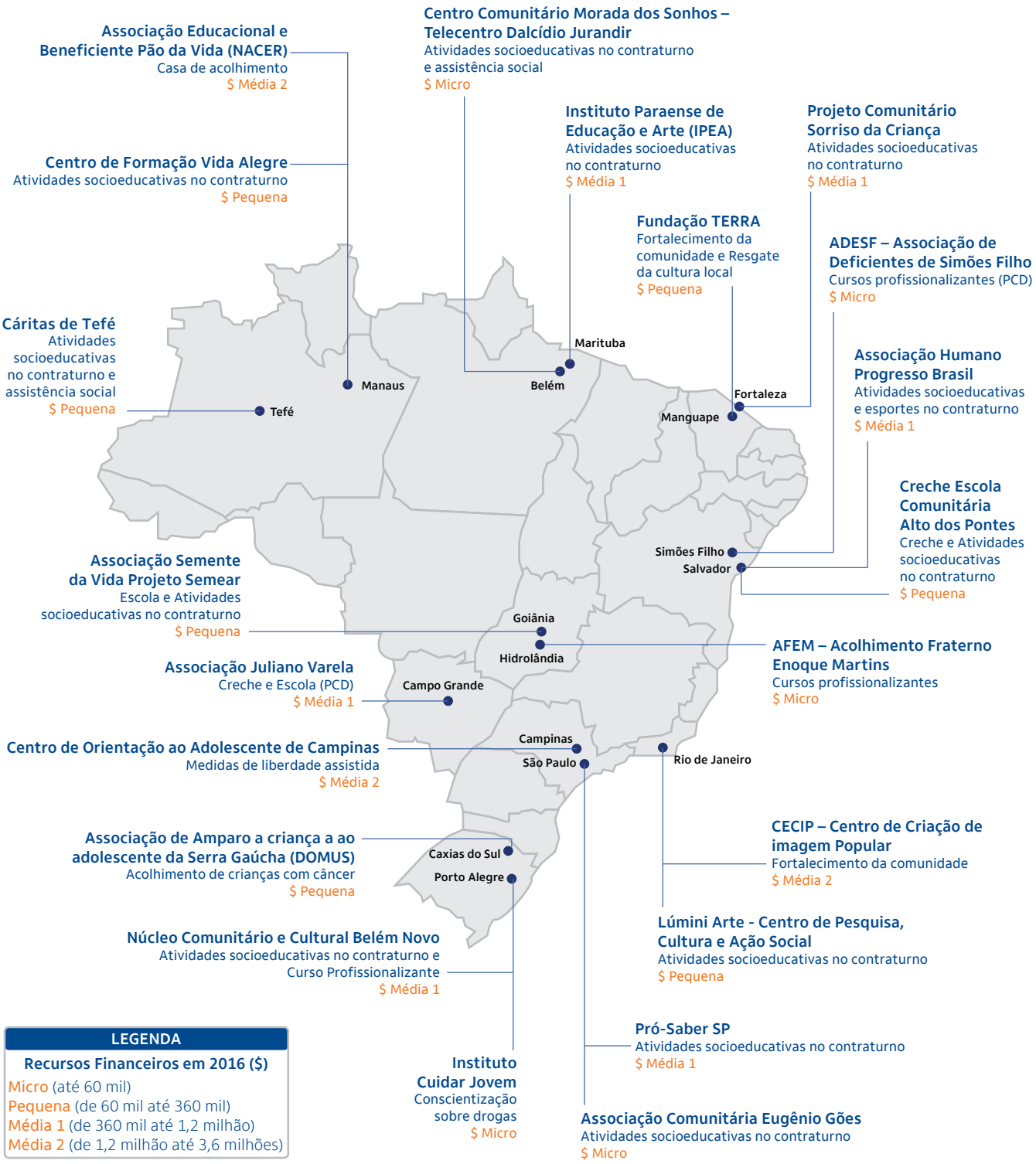
| Nome | Região | Cidade | Relação com o Itaú Social | Tamanho por recursos disponíveis |
|---|---|---|---|---|
| Associação Juliano Varela | Centro-Oeste | Campo Grande | Não beneficiada | Pequeno |
| Associação Semente da Vida – Projeto Semear | Centro-Oeste | Goiânia | Biblioteca Itaú Criança (2015); Prêmio Itaú-UNICEF (2013-2015 e 2015-2017) | Pequeno |
| Acolhimento Fraterno Enoque Martins – AFEM | Centro-Oeste | Hidrolândia | Comunidade, Presente (2015) | Micro |
| Creche Escola Comunitária Alto dos Pontes | Nordeste | Salvador | Prêmio Itaú-UNICEF (2015-2017) | Micro |
| Associação Humano Progresso Brasil | Nordeste | Salvador | Prêmio Itaú-UNICEF (2015-2017) | Pequeno |
| Associação de Deficientes de Simões Filho – ADESF | Nordeste | Simões Filho | Gestores Online (2016) | Micro |
| Projeto Comunitário Sorriso de Criança | Nordeste | Fortaleza | Não beneficiada | Média |
| Fundação Terra | Nordeste | Maranguape | Prêmio Itaú-UNICEF (2013-2015 e 2015-2017); Biblioteca Itaú Criança (2015) | Pequeno |
| Associação Educacional e Beneficente Pão da Vida – NACER | Norte | Manaus | Biblioteca Itaú Criança (2015); Uso consciente do dinheiro (2015); Prêmio Itaú-UNICEF (2013-2015) | Médio |
| Centro de Formação Vida Alegre | Norte | Manaus | Não beneficiada | Pequeno |
| Cáritas de Tefé | Norte | Tefé | Prêmio Itaú-UNICEF (2015) | Pequeno |
| Telecentro Dalcídio Jurandir – Centro Comunitário Morada dos Sonhos | Norte | Belém | Prêmio Itaú-UNICEF (2015-2017) | Micro |
| Instituto Paraense de Educação e Arte – IPEA | Norte | Marituba | Biblioteca Itaú Criança (2015) | Não confirmado pela organização. |
| Lúmini Art – Centro de Pesquisa, Cultura e Ação Social | Sudeste | Rio de Janeiro | Prêmio Itaú-UNICEF (2013-2015) | Micro |
| Centro de Criação de Imagem Popular – CECIP | Sudeste | Rio de Janeiro | Prêmio Itaú-UNICEF (2013-2015) | Grande |
| Centro de Orientação ao Adolescente de Campinas – COMEC | Sudeste | Campinas | Não beneficiada | Pequeno |
| Pró-Saber São Paulo | Sudeste | São Paulo | Gestores Online (2016) | Pequeno |
| Associação Comunitária Eugênio Goes – ACEG | Sudeste | São Paulo | Biblioteca Itaú Criança (2015) | Micro |
| Núcleo Comunitário e Cultural Belém Novo | Sul | Porto Alegre | Não beneficiada | Pequeno |
| Associação de Amparo à Criança e ao Adolescente da Serra Gaúcha – DOMUS | Sul | Caxias do Sul | Biblioteca Itaú Criança (2014) | Micro |
| Instituto Cuidar Jovem | Sul | Porto Alegre | Formação de Gestores (Presencial) | Micro |

Fonte: Elaborado a partir de dados da Fundação Itaú Social (2017) e da *survey*.

Nas visitas técnicas (**Figura 2**), foram empregados diversos instrumentos de coleta de dados, privilegiando as formas interativas e que propiciassem abordar a subjetividade, tais como entrevistas semiestruturadas com o principal gestor e com profissionais da equipe, discussões em grupo com dinâmicas estruturadas, preenchimento de roteiros de observação e entrevistas com beneficiários.

**Figura 2: Mapa das visitas técnicas**

## Mapa de OSCs selecionadas para visita técnica



Entre os aspectos enfocados, destacam-se como essas organizações vêm se relacionando com o poder público, com outras OSCs e com o setor privado; quais formas de financiamento e sustentabilidade financeira adotam; quais necessidades e demandas apresentam em termos de formação, capacitação, desenvolvimento organizacional e fortalecimento institucional; quais têm sido seus principais avanços e desafios, bem como quais as perspectivas que vislumbram para o setor social no país.

O processo de análise das visitas de campo ocorreu em três fases: a primeira foi um estudo de caso de cada OSC para compreender suas características específicas de forma individualizada, que resultou em relatórios extensos e detalhados. Neste Relatório, esse material serviu de base para interpretações e comparações, redação de notas ilustrativas sobre os casos e de resumos descritivos, que estão nos **apêndices 2** e **3**.
Na segunda fase, buscou-se identificar aspectos comuns, convergências e divergências que permitissem estabelecer comparações entre as OSCs visitadas. Por fim, a terceira contemplou o cruzamento das informações da organizações a fim de estabelecer padrões que possibilitassem encaixar as 21 instituições visitadas em *clusters*, ou agrupamentos que possibilitaram construir uma classificação tipológica das características organizacionais que permitem visualizar seus diferentes níveis de maturidade institucional.

Por maturidade institucional denomina-se quais são os conjuntos de competências organizacionais ou coletivas das organizações, que asseguram o funcionamento no presente e a perspectiva de continuidade e desenvolvimento no futuro. As competências, por sua vez, resultam do aperfeiçoamento de capacidades (*capabilities*) que são desenvolvidas e articuladas pela organização em diferentes esferas, como a gestão, a governança, os procedimentos técnicos, as formas de atuação e as práticas de relacionamentos com diferentes atores-chave.

# 3. Análise dos Dados Levantados

## 3.1. Um olhar sobre o campo pesquisado

As 21 visitas técnicas realizadas em cinco diferentes regiões do país permitiram compor um quadro abrangente das OSCs que desempenham atividades socioeducativas junto às crianças e adolescentes, bem como ressaltar as semelhanças que possibilitam agregá-las e as especificidades que as diferenciam. A amplitude do cenário construído com o material coletado se estende desde uma organização simples de origem religiosa, que realiza atividades complementares ao ensino regular no interior do Amazonas, até uma organização consolidada, que apresenta um extenso portfólio de projetos e ações culturais e educacionais junto às comunidades de baixa renda do Rio de Janeiro. De uma pequena organização na Serra Gaúcha, que oferece abrigo a crianças em tratamento de câncer, funcionando com voluntários e apenas uma profissional contratada, a um centro educacional bem estruturado na periferia de Salvador, com mais de 20 funcionários para atender cerca de 500 crianças e adolescentes em diversificadas atividades educacionais. Na região Centro-Oeste, encontrou-se uma organização especializada em promover a inclusão de portadores da síndrome de Down, enquanto em um distrito rural do Ceará, deparou-se com uma outra empenhada em fazer o resgate da cultura regional e estimular o desenvolvimento comunitário sustentável.

Enquanto algumas das organizações visitadas funcionavam há dois ou três anos, outras estavam em atividade há mais de três décadas. Algumas são muito dependentes do trabalho voluntário, enquanto outras apresentam um quadro de pessoal com 20 a 30 funcionários contratados, com diversos modelos de vínculos formais. O perfil de atividades também se mostrou variado, com maior concentração em atividades educacionais de contraturno escolar, mas também foram identificadas ações culturais, voltadas para inclusão social, promoção da cidadania, estímulo à empregabilidade e geração de renda e atendimento à saúde. Geralmente, as OSCs não se dedicam a uma única atividade, mas a um conjunto de ações e projetos, o que, muitas vezes, permite incluir os familiares, além das crianças e jovens que constituem suas populações-alvo.

Apesar dessa diversidade de perfis, uma característica comum às organizações visitadas é a contínua e acelerada deterioração das comunidades nas quais estão inseridas, constituindo-se um aspecto preocupante e que influencia negativamente sua capacidade de trabalho. Todas descreveram ambientes do entorno caracterizados pela presença de relações de violência, criminalidade e tráfico de drogas, que afetam diretamente as crianças e suas famílias. Ao mesmo tempo, todas relatam que os últimos anos foram marcados pela redução de investimentos, financiamentos, doações e verbas destinadas à área social. Ressaltam que a combinação de ambas situações tem sido determinante para que o cenário atual das OSCs apresente-se como preocupante e desolador, exigindo posturas de resiliência e determinação na busca de soluções criativas ou de conformidade às limitações.

O tema recorrente dos depoimentos e das discussões em grupo, na grande maioria das organizações visitadas, foi a escassez de recursos financeiros, envolvendo a incapacidade de captação, as dificuldades com os editais e as restrições para o emprego das poucas verbas ainda acessíveis. Corroborando a tendência já verificada nas respostas ao questionário da pesquisa, os gestores das OSCs queixam-se do esgotamento das fontes mantenedoras, do tempo e energia que têm sido dedicados a encontrar formas de sobrevivência e da impossibilidade de vislumbrarem a ampliação das atividades e do número de atendidos, ou ainda de investirem no aperfeiçoamento da gestão e no desenvolvimento de suas organizações. No grupo de OSCs pesquisado no trabalho de campo, apenas três delas – Núcleo Comunitário e Cultural Belém Novo (RS), Associação Humano Progresso (BA) e Projeto Comunitário Sorriso de Criança (CE) – apresentavam relativa estabilidade financeira, em virtude de contarem com recursos filantrópicos assegurados. Assim mesmo, estes custeiam o funcionamento e as atividades atuais, não permitindo prospecções de crescimento ou de novos investimentos no futuro próximo. Para a maioria, a carência de recursos compromete a realização de atividades essenciais e desejadas, bem como a manutenção dos custos fixos. Mais de uma organização usou a expressão popular "estamos vendendo o almoço para comprar o jantar", de forma a explicar seu cenário financeiro.

*"Não temos um plano de sustentabilidade financeira" — organização no Nordeste dependente de instituição internacional.*

*"Nosso orçamento vem das fundações internacionais parceiras que se comprometeram com o projeto, mas, para ampliar as atividades, como a contratação de psicólogo, precisaremos ir atrás de novos recursos" — organização no Nordeste dependente de instituição internacional.*

Evidentemente que uma das causas da restrição orçamentária é o contexto econômico mundial e nacional e a consequente redução dos investimentos sociais tanto de origem pública quanto privada. Mas verifica-se também que as equipes estão empregando soluções de curto prazo e não inovadoras para enfrentamento dessa situação, ficando paralisadas por reconhecerem suas limitações e por não obterem resultados satisfatórios. Alegam a falta de capacidade para elaborar projetos, criticam a complexidade e excesso de burocracia para a participação em editais e processos seletivos e, como solução, apontam que seria necessária a contratação de um especialista em captação de recursos para obter sucesso na busca de doadores.

Mesmo demonstrando consciência da necessidade de reduzir a dependência de recursos externos e conquistar uma maior autonomia financeira, as poucas alternativas de geração de receita identificadas em campo eram muito simplistas. Rifas, campanhas de arrecadação de alimentos, almoços beneficentes e bazares compõem os tipos de ações episódicas e pontuais que fazem parte do calendário das organizações. Os resultados não são compensadores, o tempo e a energia da equipe são desviados dos propósitos das OSCs, mas os recursos obtidos conseguem cobrir carências emergenciais. Muitas vezes, essas ações tendem a se perpetuar, tornando-as acontecimentos tradicionais, esperados pela comunidade.

*"Estamos usando o tempo que deveríamos estar com as crianças, para organizar feijoada. Desvia o nosso foco e a nossa energia" — organização na região Norte.*

Alguns entrevistados citaram a intenção de implementarem modelos de geração de receita, complementares às formas de captação de recursos já empregadas, tais como a criação de padaria comunitária, a confecção e comercialização de roupas com emprego da mão de obra das mães de famílias da comunidade, a reciclagem de sobras de óleo de cozinha. Contudo, são ideias com pretensão de implementação no médio e longo prazo, uma vez que as OSCs estão paralisadas pelas dificuldades de aquisição dos equipamentos, materiais e matéria-prima. Essas proposições são colocadas de modo ingênuo, sem qualquer conhecimento sobre as possibilidades de respostas positivas do mercado, sobre como funciona a cadeia de produção e quais as habilidades necessárias para administrar esse pequeno negócio.

Esse cenário de premência financeira é reforçado pelas condições de alta vulnerabilidade social e econômica das comunidades onde as organizações estão atuando. Isso leva os gestores a criarem soluções improvisadas para responder imediatamente às necessidades cotidianas, porém, muitas vezes, sem avaliar a aderência e o alinhamento de tais iniciativas à missão e ao escopo de sua atuação. Explica-se, assim, o resultado já constatado nas respostas ao questionário que apontavam para a inexistência de estratégias consistentes e de uma visão de futuro que assegurasse a identidade e a perenidade das OSCs.

As equipes das organizações visitadas mostram-se surpresas, temerosas e impotentes com o ambiente de violência no qual vivem as crianças e jovens atendidos. Apesar de reconhecerem que são vistas pelas comunidades como "portos seguros" nesse contexto, sabem que a complexidade desses problemas extrapola suas possibilidades de intervenção. Nesse sentido, o relacionamento com a comunidade constitui um importante desafio, parcialmente contornado pelo apoio e influência de familiares das crianças, especialmente as avós, que habitualmente são responsáveis por levar e buscar as crianças nas creches.

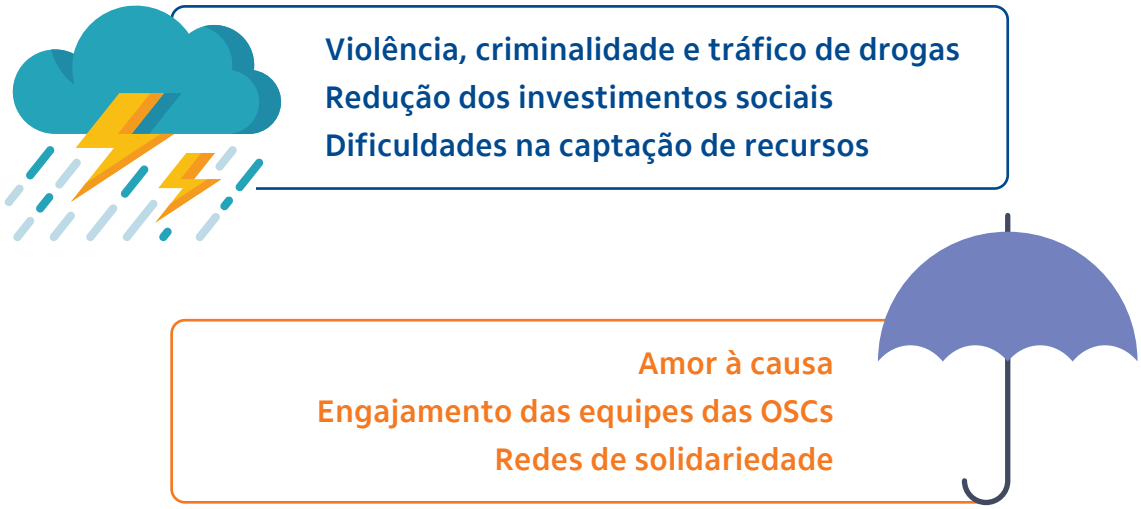
Há uma expectativa das OSCs de que esforços de maior articulação dos diversos atores sociais e das instâncias públicas para fortalecer o tecido social poderiam possibilitar mudanças. Contudo, não consideram que suas organizações teriam condições para liderar tais processos.

Apesar da complexidade desse cenário e da situação de precariedade que enfrentam as OSCs, as equipes pesquisadas apresentam a adesão à causa, o compromisso e a dedicação aos seus atendidos como traços comuns, os quais geram a perseverança que sustenta a continuidade das organizações. Pelas declarações dos entrevistados, fica evidente que trabalhar numa organização social atribui sentido e significado à vida e à carreira. Ao compartilharem esses sentimentos e percepções, os funcionários e voluntários fortalecem os elos que unem as equipes e sustentam a crença de que o futuro será mais promissor e as dificuldades serão superadas.

Esse clima organizacional encontrado nas OSCs visitadas estende-se além delas próprias, contagiando as pessoas e organizações que estão em seu entorno. Um fenômeno observado no trabalho de campo foi a formação do que se poderia chamar de "redes de solidariedade", isto é, conexões informais de apoiadores, desenvolvidas ao longo do tempo, as quais contribuem para que as OSCs consigam manter suas operações: moradores da comunidade, pequenos comerciantes locais, profissionais que prestam serviços *pro bono* ocasionalmente.

Os apoios oferecidos variam muito, desde a doação de eletrodomésticos e eletrônicos para as rifas e contribuição em campanhas de arrecadação e de *crowdfunding*, até a coleta de alimentos para o preparo das refeições e a participação em mutirões. Essas ações acabam por constituir uma resposta-chave para assegurar a continuidade do atendimento em momentos emergenciais. A formação e a mobilização dessas redes atesta a capacidade de articulação e de negociação dessas OSCs, além de evidenciar o comprometimento e a dedicação de suas equipes, bem como o reconhecimento, por suas comunidades, de que sua atuação é relevante para o território. Essas características identificadas na pesquisa (**Figura 3**) são fatores que podem ser otimizados no sentido de estimular as OSCs a empregá-las para fortalecer sua imagem, direcionar suas estratégias e legitimar sua presença e os resultados que são capazes de gerar.

**Figura 3: Contexto de atuação das OSCs**



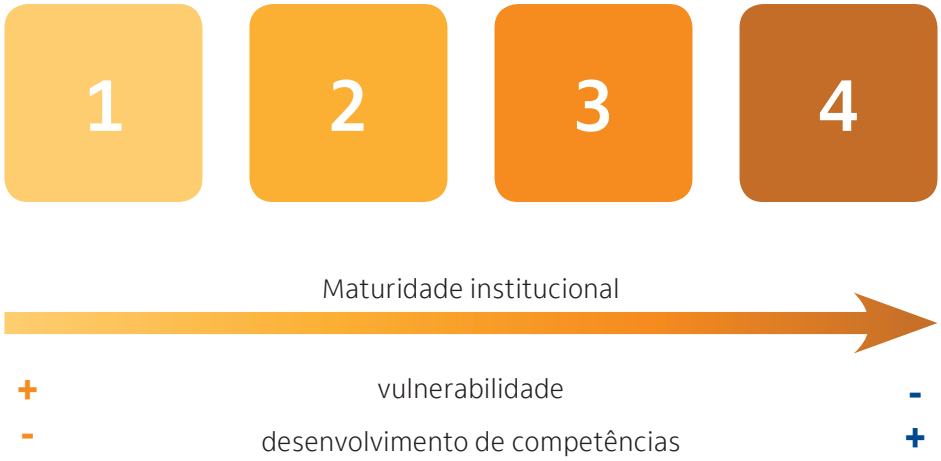
## 3.2. Refletindo sobre a maturidade das organizações pesquisadas

Apesar de compartilharem o contexto de atuação na área social e às vezes público ou atividades semelhantes, algumas organizações vivem em condições muito mais precárias de funcionamento que outras, com equipes diminutas, instaladas em espaços físicos inadequados, com infraestrutura insuficiente. As atividades que algumas executam são extremamente simples, com recursos improvisados. Em contrapartida, outras apresentam condições físicas e de equipamentos consideradas adequadas para o acolhimento de seus atendidos. Poucas conseguiram criar e desenvolver metodologias que apresentam resultados significativos, as quais poderiam vir a ser sistematizadas e disseminadas para outras entidades sociais. O que se verificou na análise do material coletado nas visitas técnicas é que tais diferenças não são explicadas pelo tempo de existência da organização, pelo volume de recursos financeiros ou pelo tamanho da equipe. Nem sempre são as mais antigas, maiores e mais abastadas que se mostram as mais preparadas para superar desafios, construir saberes, gerar resultados e visualizar seu futuro.

Para compreender como e por que as OSCs apresentam posicionamentos diversos, os dados obtidos nas respostas ao questionário, aprofundados pelo material coletado nas visitas técnicas, foram submetidos a uma categoria analítica aqui denominada "níveis de maturidade institucional", conforme explicitado no capítulo de Procedimentos Metodológicos deste Relatório. Para isso, as características organizacionais, de gestão e de funcionamento das OSCs que compõem a amostra pesquisada no trabalho de campo foram analisadas, de modo a possibilitar o agrupamento daquelas com características semelhantes em *clusters*, estabelecendo uma escala qualitativa que vai das organizações menos maduras para as mais maduras. Procurou-se extrair dos depoimentos, entrevistas, observações e debates estruturados os elementos para compreender quais são as capacidades (*capabilities*) de cada organização para gerenciar seus recursos, tomar decisões, criar e implementar soluções. Dessa forma, avaliar em que medida desenvolveram, ao longo do tempo, competências organizacionais que asseguram seu funcionamento e perenidade.

Adaptou-se, portanto, o conceito de **competências organizacionais** para o âmbito das OSCs, definindo-o como o conjunto de capacidades que direcionam os objetivos estratégicos e orientam o desempenho organizacional, aportando um diferencial fundamental para a relevância, reconhecimento e visibilidade da organização. A presença dessas capacidades e a habilidade de articulá-las em prática indicam o desenvolvimento de competências organizacionais que viabilizam o funcionamento das organizações, a consecução de metas e objetivos, a produção de resultados e, consequentemente, permite proceder a uma análise que as coloca em diferentes níveis de **maturidade institucional (Figura 4)**. Esse desenvolvimento de competências coletivas permite diminuir a vulnerabilidade da organização frente aos desafios do contexto. Vale destacar que há heterogeneidade na forma como as organizações desenvolvem sua maturidade institucional, tanto no que diz respeito aos recursos disponíveis, redes de relacionamento e combinação de capacidades, quanto na capacidade de articulá-los para a superação dos problemas sociais cuja redução ou solução constitui o cerne de suas missões.

**Figura 4: *Clusters* dos níveis de maturidade institucional**



As capacidades identificadas na pesquisa foram agrupadas em cinco categorias: (1) infraestrutura; (2) planejamento das atividades socioeducativas e desenvolvimento de metodologias; (3) recursos financeiros; (4) gestão administrativa, governança e relacionamento com atores-chave (comunidades, parceiros e rede); (5) liderança e equipe.

## (1) Infraestrutura

Essa categoria contém as informações obtidas sobre as condições físicas de operação das organizações. A capacidade de manter espaços, estruturas, equipamentos e materiais adequados para a execução das atividades-fim e para o acolhimento de seus atendidos exerce forte influência na avaliação da maturidade institucional. Embora a adequada infraestrutura seja fundamental para o funcionamento das organizações — e isto foi reiterado pelos respondentes — ela não define *per se* o nível de maturidade. Como exemplo, foi observado o caso da AFEM (GO), que apresenta boas instalações, mas ainda tem um funcionamento imaturo.

Vale destacar que, nas respostas ao questionário, as 773 organizações participantes elencaram os aspectos de infraestrutura como influentes em seu desempenho (numa escala de 1 a 6, sendo 1 baixa influência e 6 alta influência) descritos na Tabela 2.

**Tabela 2 – Influência de aspectos relacionados à infraestrutura no desempenho em escala variando de 1 a 6**

| | |
|---|---|
| Ter equipamentos e materiais específicos à atividade | 4,92 |
| Ter espaço físico adequado/suficiente | 4,89 |
| Ter *softwares* necessários à gestão | 4,75 |
| Acesso à internet | 4,66 |
| Sistema de telefonia | 4,25 |

Nas visitas técnicas, prevaleceram as respostas sobre a necessidade de aperfeiçoar o espaço físico, tanto no sentido de ampliar as instalações quanto de melhorá-las, associadas à intenção de aumentar a capacidade de atendimento, a qual também foi manifestada por 92,1% dos respondentes do questionário.

## (2) Planejamento das atividades socioeducativas e desenvolvimento de metodologias

O planejamento pedagógico e das atividades socioeducativas é um aspecto essencial para aquilatar o nível de maturidade das organizações, pois materializa sua própria identidade institucional. Ainda assim, as visitas técnicas identificaram organizações que trabalham de maneira improvisada, dependente da capacidade de um voluntário ou profissional encarregado de executar as atividades, que obedecem planos precários, sem fundamentos pedagógicos ou metodológicos. Um exemplo é o caso do Projeto Semear (GO), que disponibiliza classes de ensino fundamental e atividades esportivas, em convênio com a Secretaria Municipal da Educação.

Enquanto boa parte das organizações visitadas considera que o planejamento se limita a estruturar um calendário de atividades, foram encontradas outras organizações que apresentam muita maturidade em sua capacidade de planejamento e de desenvolvimento metodológico, como é o caso do CECIP (RJ). Este agrega saberes, metodologias e tecnologias diferenciadas para elaboração de seus projetos, além de compartilhar com diferentes atores-chave a concepção e implementação de suas iniciativas. O Projeto Comunitário Sorriso de Criança (CE) é outro exemplo de organização que amadureceu sua capacidade de planejar e desenvolver metodologias, aprimoramento este considerado como resultante de participarem de programas de capacitação e formação oferecidos pelo convênio com a Childfund Brasil.

## (3) Recursos financeiros

98,9% dos respondentes do questionário declararam a necessidade e intenção de ampliar sua base financeira. Além disso, os itens relacionados a recursos financeiros foram avaliados com forte poder de influência no desempenho da organização, conforme os resultados de avaliação obtidos nas respostas ao questionário apresentados na Tabela 3 abaixo. Tais resultados são corroborados pelos depoimentos obtidos nas visitas técnicas, indicando que a melhor ou pior capacidade de gerir os recursos financeiros pode ser considerada um dos aspectos de mais forte influência sobre o nível de maturidade das OSCs.

**Tabela 3 – Influência de aspectos relacionados aos recursos financeiros no desempenho em escala variando de 1 a 6**

| | |
|---|---|
| Captação de recursos públicos | 4,83 |
| Captação de recursos privados | 5,12 |
| Ambição de ter unidades de geração de receita própria | 4,68 |
| Preocupação com Marco Regulatório | 4,64 |

## (4) Gestão administrativa, governança e relacionamento com atores-chave:

Os aspectos gestão administrativa, governança e relacionamento com atores-chave são muito relevantes para aferir a maturidade de uma organização, pois expressam a qualidade das práticas de planejamento e gestão adotadas, bem como a capacidade de governá-la com segurança, transparência e bom relacionamento com atores significativos para seu desempenho. Esta capacidade foi explorada no item do questionário dedicado aos desafios enfrentados pelas OSCs e divididos em "estratégia" e "processos e procedimentos de gestão". A opção "processos e procedimentos de gestão", por exemplo, obteve a segunda maior nota (4,79) dos respondentes do questionário por exercer forte influência. Nas visitas técnicas, a organização Núcleo Comunitário Belém Novo (RS) destacou-se neste quesito, pelo seu modelo de gestão orientado por metas, pelo monitoramento de resultados, pelas funções bem delineadas em organograma e por uma estrutura de governança que abriga financiadores e parceiros. A Associação Humano Progresso (BA), mantida por três fundações italianas, mantém um relacionamento intenso com os mantenedores, que influencia o profissionalismo da gestão e a atuação do conselho. Já no extremo oposto, foram visitadas organizações, como a ADESF (BA) e a ACEG (SP), cujos procedimentos de gestão são desestruturados, os atores-chave não são identificados, o conselho não é atuante e está composto apenas por pessoas do relacionamento dos gestores.

## (5) Liderança e equipe

A capacidade de liderança e de formação de equipes competentes e comprometidas são fatores decisivos para as organizações lidarem com os variados desafios que enfrentam. No item denominado "gestão de pessoas" do questionário, obteve-se como resultado que as OSCs são frágeis no que concerne ao desenvolvimento dos profissionais, à formação de equipes e de líderes e ao reconhecimento e desenvolvimento dos talentos, seja por meio de planos de remuneração atraentes, seja pelas ofertas de crescimento e de mobilidade ocupacional. Foram poucas as organizações visitadas que apresentaram a capacidade de gerir suas equipes com equidade e valorização (ver **Figura 5**).

**Figura 5: *Clusters* dos níveis de maturidade institucional**

A Pró-Saber São Paulo (SP) destaca-se pela profissionalização de sua equipe, em especial o time responsável pela área pedagógica, embora não apresente o mesmo cuidado com os colaboradores alocados nas funções administrativas. A Associação Humano Progresso (BA) conta com 22 funcionários contratados formalmente, com organograma estruturado e uma liderança inspiradora, sempre presente na condução e no relacionamento com a comunidade. No entanto, o personalismo e a centralização de poder dos gestores (ora fundadores, ora profissionais de longa trajetória na organização) foram observados em várias organizações visitadas, indicando baixa capacidade de liderança, relações de dependência e prováveis problemas futuros devido à falta de investimento na formação de sucessores.

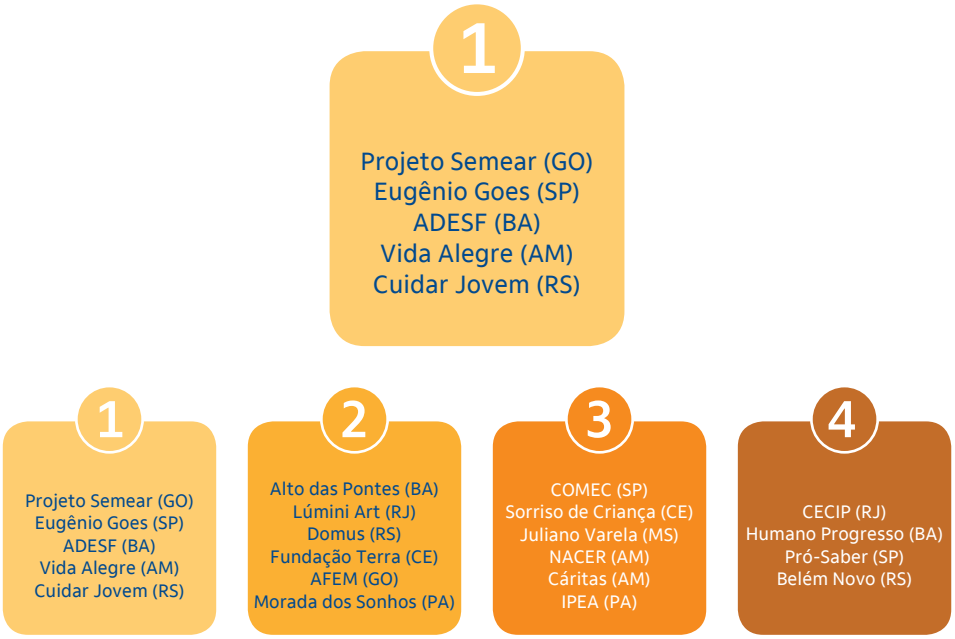
Com o objetivo de agrupar as organizações visitadas conforme as capacidades analisadas, a criação de *clusters* representa classificações indicativas dos diferentes níveis de maturidade institucional apresentados por elas. Conforme a **Figura 5**, o agrupamento das 21 OSCs nos quatro *clusters* indica que, embora sendo heterogêneas, elas apresentam níveis de capacidades semelhantes que poderão constituir suas competências organizacionais. Aquelas agrupadas no primeiro *cluster* apresentam baixa maturidade institucional, pois suas capacidades são pouco desenvolvidas e articuladas, o que lhes confere maior vulnerabilidade e fragilidade de competências organizacionais. A descrição oposta é conferida às agregadas no quarto *cluster*, enquanto a segunda e terceira posições indicam níveis intermediários de maturidade.

## 3.3. Apresentação dos *clusters*

### (1) *Cluster* 1

O ***Cluster* 1**, como mostra a **Figura 6**, agrupa as organizações, dentre as pesquisadas, que apresentaram maior vulnerabilidade. As capacidades para gestão e para a operação das atividades são ainda imaturas para se constituírem em competências organizacionais. Seus orçamentos anuais são relativamente pequenos — algumas até R$ 60 mil anuais e outras entre R$ 60 mil e R$ 360 mil —, mas as OSCs são muito vulneráveis no que concerne à sustentabilidade financeira e totalmente dependentes de fontes filantrópicas.

**Figura 6: OSCs integrantes do *Cluster* 1**




Apesar de aspirarem pelo fortalecimento institucional, e até mesmo pela ampliação de sua capacidade de atendimento, seus gestores apresentam um discurso de quem se sente impotente, paralisado, com uma perspectiva de encerramento de sua atuação. Seus cotidianos são de luta constante pela sobrevivência, muitas vezes prejudicando a oferta das atividades. Essas OSCs não conseguem garantir a assiduidade e qualidade dos serviços prestados, deficiência essa que foi reportada pelos beneficiários entrevistados.

No material coletado, há depoimentos de algumas organizações que reportam fases do passado, nas quais as organizações tinham melhores condições para exercer suas missões. Para estas, é patente que estão vivenciando um forte declínio. O Projeto Semear (GO), por exemplo, que atualmente também funciona como escola, oferece quatro atividades em contraturno (acompanhamento pedagógico, informática, judô e futebol), quando, no passado, oferecia mais de quinze modalidades. Os professores estão com salários atrasados por conta da demora de pagamento da SEMAS (Secretaria Municipal de Assistência Social), o que gera descontinuidade da oferta de aulas e outras atividades. As referências de mães de crianças atendidas reforçam essa descrição de que a OSC tinha um bom atendimento, mas que vem sendo cada vez mais desorganizado.

O mesmo cenário é vivido pelo Centro de Formação Vida Alegre (AM). “Somos uma organização em decadência”, declarou sua coordenadora administrativa, ao relatar os atrasos para a liberação de verba de um edital aprovado no começo do ano, e que há dificuldade em conseguir aprovação em outros editais, situação acirrada com a recente perda da participação no programa de inclusão digital “Coletivo Coca-Cola”.

### Saudades de tempos gloriosos

"Olhe como era bonita e organizada a escola que funcionava aqui", reforçava orgulhosa e nostálgica a coordenadora administrativa da organização **Centro de Formação Vida Alegre (AM)**, ao fazer questão de mostrar o álbum de fotos. "Olha esse campo, aqui era tudo cheio de meninos brincando e praticando esportes", dizia no mesmo tom saudoso o fundador e gestor do **Projeto SEMEAR (GO)**, enquanto contava um pouco da trajetória da organização, em contraponto ao momento atual, marcado por dificuldades e incertezas. Essas são organizações que vêm em processo de declínio, processo sentido pelos beneficiários, como afirmam duas mães de crianças atendidas pelo Projeto SEMEAR (GO): "Já foi muito bom, mas agora está muito bagunçado".

Com trajetórias diferentes, ambas retratam os desafios do contexto turbulento e de redução de recursos mas, ao mesmo tempo, a dificuldade de construir repertório de gestão como competência coletiva. A organização manauara, por exemplo, consumiu todos os recursos obtidos com a venda, para a Prefeitura, do prédio onde funcionava sua escola, a qual teve a gestão transferida para o município há cinco anos. Hoje se vê sem lastro financeiro ou plano de sustentabilidade econômica. No caso goiano, o corriqueiro atraso de repasse de verbas governamentais, fato relatado em todo o território nacional, vem impactando despesas essenciais, como manutenção de equipe e fornecimento de materiais básicos.

Coordenadora Administrativa do Centro de Formação Vida Alegre (AM) mostrando o álbum de fotos de quando a organização era uma escola.

Nessas organizações, observou-se que a incapacidade de gestão é um traço predominante, pois não se renovaram as relações que já existiam com certas fontes de captação, tampouco foram desenvolvidas novas formas de fazê-lo. Assim, se o contexto externo tem sido perverso porque a crise econômica reduziu as possibilidades de obter doações, acesso a convênios e financiamentos, as OSCs não investiram, ao longo do tempo, em aperfeiçoamentos que as preparassem para enfrentar as possibilidades de surgimento desses desafios. O Centro de Formação Vida Alegre (AM), por exemplo, demonstrou fragilidade de planejamento e gestão financeira, uma vez que consumiu todas suas reservas financeiras sem um plano de sustentação das atividades. A organização já atuou como escola em convênio com o poder público, mas, em certo momento, esse relacionamento foi extinto, levando a organização a vender sua sede para o governo municipal. O recurso financeiro obtido com essa transação manteve o funcionamento da OSC, mas foi consumido durante os últimos cinco anos e agora ela corre o risco de encerrar suas atividades.

### Personalismo na gestão e nas atividades: a conhecida barreira interna do desenvolvimento organizacional

Bastante centrada no fundador, a **Cuidar Jovem (RS)** pode até mesmo ser percebida como a OSC de uma pessoa só, embora conte com a participação de voluntários pontuais e esporádicos para a realização de seus eventos. O caso ilustra o desafio de compor estruturas organizacionais com equitativa distribuição de poder, claras definições de funções e responsabilidade, abertas ao engajamento dos colaboradores e atentas à formação de sucessores, de forma a permitir a continuidade da organização para além da atuação do fundador.

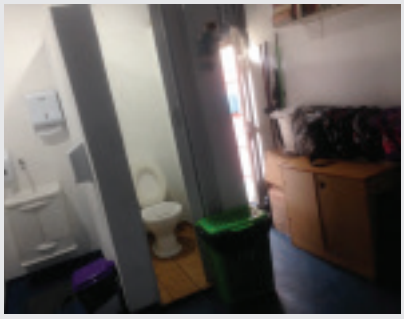
Seja por resistência às proposições de aperfeiçoamento das estruturas de gestão, seja pela falta de conhecimento sobre como implementar esse desenvolvimento das capacidades necessárias, pessoas entrevistadas nas organizações deste *cluster* demonstraram não conseguir elaborar proposições de direcionamento estratégico e de planejamento tático para suas organizações. O Instituto Cuidar Jovem (RS), que atua na prevenção do uso de drogas lícitas e ilícitas por adolescentes, a partir de palestras e ações pontuais em festas, eventos e escolas, tem um modelo de gestão centrado na pessoa de seu fundador e uma atuação informal e episódica. O gestor tem um discurso entusiasmado e autoelogioso, mas que é insuficiente para obter parcerias e atrair financiadores que reconheçam a legitimidade dos resultados obtidos por suas ações e, assim, assumirem a sustentabilidade financeira da OSC.

Os depoimentos e entrevistas realizados na ACEG (SP) resumem suas proposições de como resolver sua fragilidade financeira em ideias ingênuas, como a reciclagem e venda de óleo de cozinha doado. O Projeto Semear (GO) conseguiu a doação de equipamentos de panificação, mas não tem ideia de como operar uma padaria e qual é a perspectiva de geração de receita. O preocupante é que os gestores e equipes "não sabem que não sabem", isto é, não reconhecem as limitações dessas iniciativas e de suas próprias capacidades de gerenciamento e operação.

O foco na sobrevivência impede um exercício de reflexão mais elaborado sobre o futuro. Os gestores procuram administrar as questões de curtíssimo prazo e, quando estimulados a fazer prospecções, usam expressões como "terei saído do sufoco", "existe uma luz no fim do caminho", "a organização voltará a ser o que era", as quais atestam seu engajamento e dedicação, mas não indicam objetividade na busca de soluções. Percebem desafios relacionados à falta ou inadequação de infraestrutura, sendo essa dificuldade explicitada com maior frequência e ênfase pelos entrevistados. Mas, apesar do desejo de obterem melhores condições físicas de trabalho, os gestores das OSCs desse *cluster* não vislumbram soluções e adaptam-se a funcionar com carência de materiais e equipamentos, em instalações precárias e espaços improvisados.

**Estruturas físicas deficitárias: uma realidade para muitas OSCs.**

Estruturas improvisadas, acúmulo de materiais, fragilidade no senso de organização. O desafio não se limita ao tamanho da estrutura física, mas, principalmente, ao uso do espaço e os recursos disponíveis para seu aprimoramento. Não é incomum encontrar "espaços de bagunça", onde alguns materiais são armazenados de forma amontoada e confusa. A **ADESF (BA)**, por exemplo, opera suas atividades profissionalizantes para inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho em uma casa muito simples, que precisaria de reformas e não possui adaptação em quesitos de mobilidade. A tentativa de construção de uma rampa para o segundo andar foi frustrada, pois a inclinação ficou tão acentuada que foi necessário construir uma escada de madeira por cima para que, ao menos, pessoas sem deficiência pudessem usá-la. Já no centro de apoio pedagógico da prefeitura, também sob a gestão da fundadora da OSC, não há refeitório, e os beneficiários almoçam na própria sala de aula. Além disso, não existem pátios ou salas multifuncionais para desenvolvimento de atividades, o que deixa os alunos presos em salas pequenas. A situação da **Eugênio Goes – ACEG (SP)** não é muito diferente: falta de janelas e ventilação, dois banheiros improvisados no meio do espaço onde fica a sala de TV para descanso das crianças, curso de manicures na garagem — adaptações realizadas na própria casa da fundadora. Processo similar é vivido pelo **Projeto SEMEAR (GO)**, que, apesar de contar com um terreno e construção maiores, vem realizando diversas adaptações de forma muito amadora. Improviso, instalações precárias e "puxadinhos" são a tônica de organizações desse *cluster* e, não à toa, melhorias nesse sentido estão entre as mais desejadas pelos gestores.



Espaço com sala de TV e 2 banheiros improvisados: "puxadinhos" são recorrentes nas OSCs

Alguns gestores parecem esperar por um apoio que nunca chegará, pois não se sentem capacitados para elaborar projetos, concorrer a editais públicos ou de entidades privadas e estabelecer parcerias. A maioria dos entrevistados alega "falta de preparo e de conhecimento", muitos alegam não compreender ou não atender aos requisitos mínimos e critérios estabelecidos pelos financiadores, outros se queixam do "excesso de burocracia". A fundadora da ACEG (SP) declarou que "quem ajuda tem processos muito burocráticos", e "já tive vários pedidos negados por órgãos públicos por conta das instalações consideradas inadequadas".

Em alguns casos, observa-se que, para se adaptar às ofertas de recursos financeiros, a organização altera suas atividades, fragilizando sua identidade organizacional. A fundadora da ACEG (SP), por exemplo, relatou a oferta de um curso profissionalizante de manicures no mesmo espaço de atendimento às crianças, para atender ao convênio estabelecido com a Escola de Beleza do Fundo Social de Solidariedade do Estado de São Paulo. Além disso, simultaneamente, com a gestão dessa OSC, ela dirige uma creche conveniada com a prefeitura e emprega a mesma contadora para as duas organizações, denotando uma ausência de fronteiras entre as várias iniciativas.

A ADESF (BA) possui duas unidades interligadas, sendo que a primeira tem a missão de profissionalizar jovens portadores de deficiências, visando sua inclusão socioeconômica e a outra funciona como um centro de apoio a deficientes jovens e adultos conveniado com a prefeitura. Este funciona com verbas públicas e profissionais concursados, inclusive a principal gestora e presidente. A gestão é conjunta, criando uma sobreposição de atividades, sendo difícil diferenciar o que é a prestação de serviço público, do que são as atividades exclusivas da OSC e o motivo de ser de sua criação. O Projeto Semear (GO) atua pelo segundo ano como escola pública de ensino fundamental e essa atuação se sobrepôs às atividades originais da OSC. As mães das crianças reconhecem a instituição mais como escola do que como projeto social, tanto que a frequência dos alunos às atividades complementares que são propiciadas pela OSC tornou-se irregular.

A capacidade de planejamento das atividades e de elaboração de metodologias próprias foram identificadas em algumas organizações desse *cluster*. A presença dessas capacidades está relacionada às histórias de vida de seus fundadores, que se basearam em suas experiências pessoais para a criação de metodologias, ainda que de forma amadora.

A ADESF (BA), cuja fundadora é uma pessoa com deficiência, declara que uma das fortalezas da organização é contar com uma equipe capacitada de professores em atividades para esse público e também ter um projeto criado por eles com 13 etapas, para o atendimento integral à pessoa com deficiência e sua família.

O Projeto Semear (GO) é dirigido por uma pessoa que foi dependente do consumo de álcool e drogas, que adquiriu um conhecimento a partir da experiência pessoal e concebe a educação como o meio mais eficaz de prevenção. O gestor do Instituto Cuidar Jovem (RS) justifica sua motivação para criar a OSC por ter testemunhado a morte de um jovem devido ao consumo de drogas, o qual era filho de uma amiga.

Outro traço observado em várias organizações deste grupo foi a baixa capacidade de comunicar-se e articular-se com diferentes atores de seu espaço de relacionamento. O Centro de Formação Vida Alegre (AM) relatou uma falha de comunicação com a Coca-Cola que resultou na perda da parceria, a qual financiava os profissionais e era proprietária dos equipamentos que garantiam o funcionamento do ponto coletivo. Além de ocorrências desse tipo, nas quais houve falhas de interpretação dos textos na troca de e-mails entre os parceiros e a decisão irrecorrível do parceiro de encerrar o apoio, as OSCs desse *cluster* também indicam ter dificuldades para se posicionar frente a possíveis financiadores e parceiros, seja por terem limitações de linguagem e de emprego de argumentos convincentes, seja por não conseguirem alinhar seus discursos às expectativas deles.

Essas dificuldades são evidentes quando se observa que a capacidade dessas OSCs de se relacionarem com atores-chave limita-se a algumas ações pontuais e isoladas de cooperação com outras organizações, com determinadas instâncias públicas e com alguns poucos parceiros filantrópicos. Mesmo as "redes locais de solidariedade" observadas no trabalho de campo são raras e frágeis no caso das organizações agrupadas neste *cluster* — enquanto é mais comum que seus gestores queixem-se da falta de apoio da comunidade às iniciativas das OSCs.

## (2) *Cluster* 2

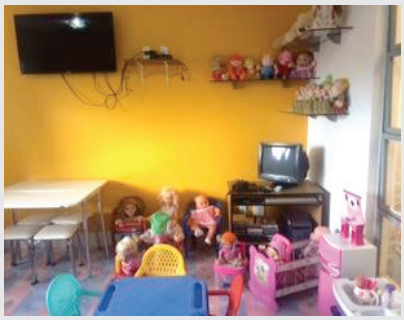
O ***Cluster* 2** (**Figura 7**) é composto por organizações que, apesar de viverem situações de luta pela sobrevivência muito similares às das organizações do *Cluster* 1, apresentam algumas capacidades específicas que demonstram certo potencial de superação desses desafios. Não conseguiram uma estabilidade financeira, mas apresentam maior resiliência, provavelmente, por estarem desenvolvendo tais capacidades, ainda de forma preliminar, porém na direção de se constituírem em competências organizacionais.

**Figura 7: OSCs integrantes do *Cluster* 2**

Essas OSCs também não apresentam um modelo de gestão estruturado, o qual pode até ser bastante informal. No entanto, seus gestores já se mostram mais preocupados em organizar melhor as atividades operacionais e em preparar planos de curto prazo, ainda que muito voltados para o dia a dia. Tanto os gestores quanto as equipes estão, ativamente, buscando seu desenvolvimento profissional, com destaque para oportunidades de ampliar sua educação formal, por meio de cursos superiores e de pós-graduação. Com isso, observou-se que, durante as visitas técnicas, depoimentos, entrevistas e debates, eles demonstravam uma certa consciência dos desafios e obstáculos e estavam voltados para a busca de soluções.

### Amplitude de interpretação do que são atividades socioeducativas

Apesar da intenção de desenvolver uma abordagem pedagógica para o atendimento às crianças em tratamento de câncer e seus familiares na cidade de Caxias do Sul (RS), a **Domus** ainda as tem iniciativas educacionais em uma fase muito preliminar de concepção. Trata-se, essencialmente, de um projeto a ser desenvolvido, com a expectativa de implementação em médio/longo prazo. Embora ainda não faça parte do escopo, a organização entende que educação faz parte de sua atividade central, que não deve se restringir ao acolhimento dos pacientes. O caso ilustra o desafio presente no campo de definir e categorizar o escopo de atuação, quais ações estão sob o guarda-chuva de "atividades socioeducativas", bem como a necessidade de receberem ações formativas para o desenvolvimento de abordagens pedagógicas específicas.



Brinquedoteca: atual espaço lúdico da organização.

As OSCs deste grupo apresentam melhor capacidade de relacionamento com seus atores-chave, principalmente com as aqui chamadas "redes de solidariedade", articulações informais, mas bastante significativas para que elas se fortaleçam no âmbito das suas comunidades. Além do apoio dessas redes, contam com formas muito precárias, pontuais e tradicionais de arrecadação de fundos, como os eventos, rifas, bingos e doações esporádicas.

### Entre o serviço particular e os projetos sociais

Seja como uma mesma organização que atende público pagante e gratuito, seja como duas organizações independentes geridas pelos mesmos líderes, a **Lúmini Art (RJ) e a AFEM (GO)** estruturam suas atividades como projetos sociais incluídos numa proposta mais abrangente. A organização carioca, voltada para a produção, difusão e ensino da arte, por exemplo, atua com o modelo de subsídio cruzado, sendo que cerca de metade dos alunos é atendida pelo programa social Luminando, financiado pelos demais alunos pagantes. Já a associação espírita goiana é gerida e financiada pelos mesmos fundadores e gestores da escola particular do município, a qual atende, principalmente, crianças e jovens provenientes das classes sociais mais elevadas da região. Ainda assim, parte das atividades, embora a OSC tenha uma estrutura física própria, é realizada no espaço dessa escola, como a sala de informática. Em ambos os casos, há possibilidade de confusão entre quais são as atividades cuja finalidade é a inclusão social de crianças provenientes dos segmentos de baixa renda e quais são as atividades educacionais voltadas para estudantes regulares de uma escola que atende públicos de alta renda.

Espaço para aulas e também palco nas apresentações às famílias da Lúmini Art (RJ)

Na maior parte das organizações visitadas, a infraestrutura é bastante improvisada, mas existem algumas exceções. Por exemplo, a gestora e fundadora da Creche Escola Comunitária Alto dos Pontes (BA), creche conveniada com a prefeitura, reformou sua própria casa e passou a oferecer os serviços no térreo, indo morar no segundo andar. Em anos anteriores, recebeu o apoio de uma empresa da região, que viabilizou o planejamento e execução de uma reforma especializada de adaptação do local. Porém, ao sentir a necessidade de outros ajustes, realizou-os com trabalho amador.

A Lúmini Art (RJ) funciona em um imóvel residencial alugado que foi sendo adaptado para acomodar as diversas aulas e equipamentos. Alguns dos materiais para treinamento esportivo são grandes e usados para práticas que requerem cuidados para a garantir a segurança das crianças (saltos, acrobacias, tecidos, entre outros). Já a Morada dos Sonhos (PA) deveria funcionar como telecentro em programa federal de inclusão digital mas, desde o princípio, teve uma série de contratempos e os equipamentos, que nunca funcionaram, estão amontoados em um pequeno espaço. "Estamos distantes de Brasília, estamos no Norte do Brasil, esquecidos", declarou um de seus diretores. A AFEM (GO) constitui uma exceção que confirma a regra desse cenário de limitações físicas e estruturais, visto que, embora conte com uma propriedade-sede, doada pelos gestores, que tem aspecto de chácara, realiza parte de suas atividades também na escola particular, outra instalação, também de propriedade dos diretores e mantenedores da organização. A rotina do dia a dia ainda consome quase toda a energia e dedicação dos gestores e equipe dessas organizações, em função da carência de recursos financeiros, que implicam na escassez dos demais recursos necessários para a realização das atividades, impossibilitando que se elaborem planos de médio e longo prazo.

A gestão dessas organizações é bastante preocupada em manter em ordem documentos e procedimentos contábeis exigidos em fiscalizações e para acesso a convênios e editais. A Creche Escola Comunitária Alto das Pontes (BA), creche que atende crianças de um bairro carente, se prepara para receber o Conselho de Educação anualmente, dedicando-se à regulamentação de sua documentação, assim como o Telecentro Dalcídio Jurandir – Centro Comunitário Morada dos Sonhos (PA), que se orgulha de ter a transparência como um valor organizacional. Esse foi um traço comum evidenciado nas entrevistas, indicando que esses gestores têm um entendimento restrito dos aspectos burocráticos e de controle operacional. Portanto, suas preocupações e reflexões não alcançam as referências sobre planejamento estratégico, planos táticos de ação e construção de cenários futuros.

Sobre o tema da governança, obtiveram-se também informações muito incipientes, referentes à presença de conselhos administrativos como exigência estatutária, os quais são pouco acionados em processos decisórios. Geralmente as decisões são tomadas por um dirigente, que tende a ser centralizador e, por vezes, tem uma atuação isolada e personalista. É o caso da Lúmini Art (RJ), um misto de escola de artes, projeto social e iniciativas culturais, cujo fundador e gestor orgulha-se de ter seis diretores em seu conselho "que confiam nele", e têm pouco envolvimento com a organização.

De qualquer forma, mesmo sem adicionar maiores contribuições para a gestão, ou para o desenvolvimento organizacional, algumas das organizações pesquisadas caracterizam-se por manter um relacionamento mais frequente com seus diversos atores-chave. A Creche Escola Comunitária Alto dos Pontes (BA) mantém contato com educadoras de outras creches para trocar experiências e participa também da Associação de Escolas Comunitárias. Sua fundadora frequentou vários cursos para especializar-se na área educacional e, com isso, pertence a uma rede de profissionais, a qual consulta sempre que precisa contratar pessoas para a equipe ou esclarecer alguma dúvida. A Domus (RS) é uma casa de acolhimento para crianças em tratamento de câncer, que trabalha em interação com a Clínica de Oncologia Pediátrica do Hospital Geral de Caxias do Sul, único centro hospitalar para atender um território que abrange 48 municípios da região. Portanto, sua atividade é sincronizada com a do hospital, implicando na necessidade de relacionamento frequente. O Telecentro Dalcídio Jurandir – Centro Comunitário Morada dos Sonhos (PA) procura articular-se com outras organizações da região para fortalecer as iniciativas que visam propiciar apoio a comunidades indígenas do estado. Um exemplo é sua participação em um projeto de instalação de painéis solares para geração de energia em comunidades indígenas em Alter do Chão.

No entanto, a capacidade de relacionamento com as populações atendidas ainda é imatura, o que leva a uma atuação assistencialista, que procura oferecer o que as OSCs consideram que sejam as necessidades das pessoas, sem privilegiar a escuta, o diálogo e o envolvimento da comunidade. Nos depoimentos e argumentações durante as visitas técnicas, elas justificam que esse público é apático, acomodado, está acostumado a receber ajuda e não assume a responsabilidade de compartilhar o diagnóstico ou a concepção das atividades. "Tem família que vem ao curso pela obrigatoriedade, só interessada nas cestas", declarou o presidente da AFEM (GO), ao se referir às cestas básicas distribuídas mensalmente na condição de que participem de algum curso profissionalizante na instituição, cujo leque de ofertas é definido pelos gestores da OSC.

### Soluções da e para a comunidade

Pessoas das comunidades que tentam se organizar coletivamente para resolver questões sociais que afetam as localidades onde vivem. Essa é a origem das organizações que surgem da intenção de resolver uma problemática vivida pelos próprios fundadores e que demarca o perfil de algumas OSCs. Elas chegam a receber até mesmo os nomes dos bairros onde estão localizadas. É o caso do Telecentro Dalcídio Jurandir – Centro Comunitário Morada dos Sonhos (PA), fruto da organização da comunidade para tratar questões relacionados à regularização da área de ocupação, hoje gerida por um trio de moradores do bairro. Já a Creche Escola Alto dos Pontes (BA) é resultado da iniciativa individual da fundadora, que se viu sem opções para cuidar dos próprios filhos e passou a usar o espaço da sua casa para oferecer serviços de creche para a vizinhança pobre da região. Essas são trajetórias marcadas por muita adaptação e a busca incessante de seus gestores por adquirir conhecimentos que possam ajudar a contornar os obstáculos, seja por meio de educação formal (graduação e especializações, como é o caso da Alto dos Pontes), seja em cursos específicos e participação em projetos que ampliem seu repertório (como faz a Morada dos Sonhos). Os gestores anseiam por mais apoio e formação, e até mesmo disponibilidade de metodologia para que fossem replicadas as suas atuações.

Janela Morada dos Sonhos (PA).

Essa dificuldade em se relacionar com a comunidade é confirmada também por demandas feitas pelos entrevistados por ações formativas que os capacitem a promover esse engajamento. A Creche Escola Comunitária Alto dos Pontes (BA) comentou que desejaria ter uma psicóloga no seu time para conseguir atrair as mães das crianças, porque normalmente elas são levadas à creche pelas avós, enquanto as mães não se interessam em conhecer a organização e participar de atividades. O Telecentro Dalcídio Jurandir – Centro Comunitário Morada dos Sonhos (PA), embora seja ela própria originada de uma articulação comunitária, também tem dificuldade de engajar a comunidade para que participe mais ativamente da organização. Mas, ao mesmo tempo, a OSC é vista pela população como mediadora de conflitos entre vizinhos, orientadora quando eles precisam obter documentações, entre outras necessidades. Soma-se, neste caso, o desafio dos gestores de acumularem esse atendimento episódico às atividades rotineiras. "Seria diferente se eu pudesse viver disso, gostaria de conseguir atuar só aqui e ter uma remuneração para isso", desabafou um dos gestores desta organização.

A Fundação Terra (CE) é uma exceção nesse cenário, por ter criado uma metodologia própria, batizada como "Cocriação de Comunidade Educadora Sustentável", concebida a partir da iniciativa da OSC de mobilizar a comunidade de Cachoeira, distrito onde acontece seu projeto. O método consiste em reunir líderes comunitários, organizações da sociedade civil e órgãos públicos locais para expressarem os sonhos e expectativas para o território e, em seguida, propor soluções para os desafios coletivos identificados, de maneira a se comprometerem com as transformações e serem seus principais protagonistas. Sistematizada, essa metodologia foi certificada pelo Banco do Brasil como uma tecnologia social. Apesar de sua experiência e conhecimentos acumulados em mobilização comunitária, a Fundação Terra (CE) também enfrenta grandes dificuldades para envolver a comunidade na OSC e fazê-la se apropriar de suas atividades e desenvolver um modelo de autogestão.

A capacidade de elaborar o planejamento pedagógico e as atividades socioeducativas também é imatura nesse *cluster*, limitando-se à confecção de um calendário de atividades bem construído, apresentado como uma espécie de plano operacional. Os gestores das OSCs visitadas demonstraram preocupação com esses aspectos da gestão e uma expectativa de contarem com pessoas capacitadas para aperfeiçoá-los. A Creche Escola Comunitária Alto dos Pontes (BA) tem uma voluntária para ajudar no planejamento anual de atividades e o gestor da Lúmini Art (RJ) ressaltou que seus professores – "que são a fortaleza da organização" – poderiam receber ações formativas para desenvolverem essas capacidades.

### O desafio de envolver a comunidade

A **Fundação Terra (CE)** é uma associação que tem como objetivo colaborar com o desenvolvimento comunitário sustentável. Criada em 2005 e desde então gerida por uma professora de uma escola da região, a OSC construiu o Ecomuseu de Maranguape (CE) em parceria com representantes da sociedade civil de Cachoeira (CE). O projeto chegou a ser financiado por diversas fundações privadas durante seu tempo de existência, mas atualmente está sem apoio algum, apesar de terem recebido diversas premiações.

Em 2017, a fundadora do Ecomuseu foi morar em Portugal a fim de fazer o mestrado. Sua expectativa era que, em sua ausência, a comunidade de Maranguape começasse a gerir o Ecomuseu por conta própria. No entanto, o que acabou acontecendo é que os moradores da comunidade passaram a se ressentir da falta de presença da fundadora. "Agora a gente não é nada. Ela foi embora e voltamos ao que éramos", disse um deles. Isso mostra que os moradores não se sentem responsáveis pelo espaço.

Outra questão que prejudica a compreensão da importância do projeto pela comunidade é que os moradores mais velhos creem que a aprendizagem se restringe à sala de aula, dificultando o entendimento do conceito de "cidade educadora" e do papel educativo do Ecomuseu.

Esse caso traz importantes reflexões acerca da dificuldade de certos projetos sociais de criarem raízes nas comunidades nas quais estão inseridos. Também evidencia que a atual lógica de financiamento por projeto, adotada por grande parte das fundações privadas, não favorece o desenvolvimento de estratégias de continuidade dos projetos e, sobretudo, de renovação das lideranças.

Sala de leitura do Ecomuseu com decoração recém-produzida

Gestores e equipes procuram se atualizar e investir em sua formação, o que é um indicativo da necessidade que sentem de se preparar para uma condução mais eficiente de suas organizações, bem como de que desejam construir um futuro melhor para suas OSCs. Além do caso da Fundação Terra (CE), cuja fundadora faz atualmente mestrado em Portugal sobre museologia comunitária, a gestora da Creche Escola Comunitária Alto dos Pontes (BA), pedagoga formada na Universidade Federal da Bahia (UFBA), fez cursos como o Pró-Infantil, escreveu artigos sobre educação integral e, sempre que pode, faz cursos de especialização. No ano passado, se formou em um programa de pós-graduação em educação integral. A diretora administrativa da AFEM (GO) fez MBA em gestão organizacional, contabilidade e gestão de terceiro setor. Os três diretores do Telecentro Dalcídio Jurandir – Centro Comunitário Morada dos Sonhos (PA), nascidos na comunidade e muito comprometidos com o desenvolvimento do território, interessam-se por ações formativas que os capacitem em gestão no terceiro setor, inclusive para preparar sucessores.

As organizações classificadas no *Cluster* 2, na **Figura 7**, caracterizam-se, assim, por apresentarem várias capacidades em diferentes níveis de maturidade, mas que tendem a se articular no sentido de virem a constituir competências coletivas dessas OSCs.

## (3) *Cluster* 3

As organizações agrupadas no ***Cluster* 3 (Figura 8)** caracterizam-se por conhecerem profundamente seus campos de atuação e as especificidades das populações com as quais trabalham, como, por exemplo, a COMEC (SP), que há quase quatro décadas, dedica-se ao apoio aos jovens autores de atos infracionais. Semelhante ao Projeto Comunitário Sorriso de Criança (CE), que há mais de 30 anos, atende famílias em situação de risco social e econômico. Assim como a Associação Juliano Varela (MS), que acumula mais de 20 anos de experiência trabalhando com pessoas com síndrome de Down; ou o acúmulo de 60 anos de experiência de uma instituição tradicional como a Cáritas de Tefé (AM).

**Figura 8: OSCs integrantes do *Cluster* 3**

Apesar de serem organizações antigas, o desenvolvimento de competências organizacionais não pode ser explicado, exclusivamente, por seu tempo de existência. É evidente que as capacidades se consolidam com o aprendizado organizacional, mas outros fatores se evidenciam como importantes gatilhos dessa maturidade institucional. Em alguns casos, são os fundadores e os líderes que orientaram a organização para estratégias ou decisões que foram decisivas na trajetória da OSC. Noutros são alguns profissionais-chave para a implantação de procedimentos e métodos que introduziram aperfeiçoamentos e diferenciais na gestão da organização e na execução de suas atividades. No IPEA (PA), por exemplo, que realiza atividades socioeducativas no contraturno escolar, destaca-se a experiência profissional e empresarial de sua fundadora, que aporta uma abordagem mais técnica ao planejamento e gestão da organização, atingindo bons resultados após apenas dois anos de funcionamento na região metropolitana de Belém. Já a NACER (AM), casa de acolhimento para crianças e adolescentes em situação de risco, que funciona há apenas 2 anos, beneficia-se da experiência de sua fundadora, que também é responsável por outro abrigo na cidade, e de uma equipe de coordenadoras muito capacitadas para lidar com essa problemática.

A longa trajetória e a legitimidade de sua atuação conferem às organizações mais antigas maior credibilidade. Na Cáritas de Tefé (AM), por exemplo, apesar de a liderança executiva ser rotativa, todos os depoimentos destacaram os papeis da coordenadora administrativa, que soma cerca de oito anos de trabalho na organização (primeiro como voluntária e depois contratada formalmente), e de uma freira, que tem formação como assistente social. Na COMEC (SP), os profissionais são experientes em trabalhar com liberdade assistida e tiveram papel fundamental no desenvolvimento da metodologia de trabalho, liderados pela fundadora e pela coordenadora técnica.

**Práticas de gestão empresarial aplicadas às organizações sociais.**

O **IPEA (PA**) é um ótimo exemplo para ilustrar uma situação comum em organizações do terceiro setor: fundadores cujo perfil e bagagem profissional influenciam diretamente a trajetória das OSCs. Sua fundadora é proveniente de uma família com elevado poder aquisitivo no Pará. Durante muitos anos, ela administrou negócios familiares e o *family office* dos irmãos. "Sempre fui ligada ao social e busquei aliar o meu trabalho a essa área", diz a fundadora, que sonhava em se dedicar integralmente a um projeto social quando se aposentasse.

Foi a partir de uma visita a uma antiga casa que costumava frequentar quando criança, cujos terrenos vizinhos, de propriedade de sua família, haviam sido ocupados por pessoas em situação de vulnerabilidade, que ela decidiu criar o IPEA: um espaço que oferece atividades artísticas e de reforço escolar para crianças e adolescentes da região. Além de idealizadora e mantenedora da organização, ela é quem toma todas as decisões, num estilo de gestão completamente centralizado.

Sua bagagem profissional e condição econômica favorável possibilitam que o IPEA tenha uma situação financeira tranquila e acesso a ferramentas de gestão mais sofisticadas, como o software para administrar as atividades socioeducativas (em fase de desenvolvimento), e a consultoria de profissional especializado em franquias que está apoiando o projeto de expansão da instituição. A fundadora do IPEA também ilustra um perfil de empreendedor social, que é aquele que tem consciência de seus privilégios econômicos e sociais e que deseja retribuir a sociedade parte do que conquistou. Perfil pouco comum, em sua opinião, por isso espera que o modelo do IPEA inspire outros empresários da região a investir na área social.

Área externa do IPEA

A experiência técnica também mostra avanços na gestão administrativa, ainda que mais voltados aos aspectos operacionais e processuais. São aperfeiçoamentos voltados aos mecanismos de controle das atividades e aos processos básicos de gestão, mas já indicam uma tendência a desenvolverem uma visão de médio e longo prazo. Reconhecem a necessidade de adaptação das práticas de gestão para organizações da sociedade civil ."O terceiro setor herdou coisas das empresas que não funcionam, tem que ter ajuste o tempo todo", como comentou a gestora da COMEC (SP). Os resultados da pesquisa de fato indicam a carência de planejamento estratégico e de sistematização na gestão de recursos humanos. Mesmo no IPEA (PA), onde a fundadora aporta a experiência profissional do meio empresarial, essa necessidade de proceder a adaptações é ressaltada: "Estou trazendo a habilidade que tenho para atuar nos negócios para o setor social".

Infraestrutura e sustentabilidade financeira estão em diferentes níveis de coordenação e maturidade, embora, em todos os casos, a presença de um financiador regular tem conferido maior estabilidade financeira para a organização, colaborando para que elas solucionem alguns desafios de infraestrutura, ainda que todas aspirem por melhores condições de trabalho. Naquelas cujo financiador principal é um órgão público, soma-se o desafio dos atrasos no repasse das verbas e as restrições impostas ao seu emprego, o que prejudica a implementação dos aperfeiçoamentos desejados, além de demandar tempo e energia para corresponder às exigências de controle e prestação de contas.

Nas OSCs agrupadas neste *cluster*, também foi observado o desafio de gerenciar os conhecimentos produzidos e as metodologias desenvolvidas porque, geralmente, eles estão depositados no saber e na experiência das pessoas e não foram transformados em patrimônio organizacional. Não são adotados processos de documentação e sistematização, sua disseminação é errática, tanto para o contexto interno quanto para outras organizações; não se transformando em uma competência organizacional de gerar e propagar conhecimento.

Algumas dessas organizações começaram a dar passos no sentido de valorizarem e compartilharem sua produção, até mesmo de forma mais estruturada e ambiciosa. É o caso do IPEA (PA), que planeja, no futuro, expandir seu conhecimento por meio da criação de micro franquias sociais. Outros casos são mais tímidos, como a iniciativa da NACER (AM) de ofertar cursos para profissionais de organizações congêneres, nos quais transfere os métodos e soluções por eles criados ou desenvolvidos. A importância de desenvolver a competência de gestão do conhecimento para as OSCs que estão nesse nível de maturidade institucional reside na formação de um patrimônio a ser constituído como ativo da organização, como também na contribuição desse material devidamente sistematizado para propiciar o alinhamento técnico da equipe.

### Articulação em rede

São poucas as OSCs que se articulam em rede com o intuito de potencializar suas atuações. **A COMEC** (SP), que atende jovens que cumprem medidas judiciais, e a **NACER (AM)**, que acolhe crianças afastadas de suas famílias pelo Conselho Tutelar, são exceções. As missões às quais se dedicam sofrem, muitas vezes, com o preconceito e a falta de apoio da sociedade. Em contrapartida, por prestarem atendimentos que deveriam ser realizados pelo Estado, recebem verbas públicas frequentes, que garantem certa estabilidade financeira, apesar de se queixarem de que ainda são insuficientes para garantir a qualidade dos serviços prestados.

A **NACER (AM)** tem desempenhado papel de liderança na articulação com outros 10 abrigos que atuam em Manaus. A equipe da OSC já percebe os resultados dessa rede, seja na influência junto à esfera governamental para aprovação e implementação de políticas públicas, ou no compartilhamento de experiências e conhecimentos. A **COMEC (SP**) também realiza reuniões esporádicas com outras OSCs que atuam na mesma área, atendendo a exigência da prefeitura, que inclusive lidera os agendamentos desses encontros. A equipe da OSC declara que essas reuniões se limitam a encaminhar questões burocráticas e não a planejar ações que possam fortalecer as organizações sociais.

O entendimento das problemáticas sociais, em geral, se dá de forma mais macro, mas não necessariamente no relacionamento ativo na localidade. Chama a atenção neste grupo o baixo envolvimento com a comunidade, que se limita a consultas e levantamento de informações para elaborar diagnósticos e projetos. Contudo, esses contatos não se desdobram em processos de relacionamento regulares e contínuos, exceto no caso das organizações que atuam com liberdade assistida e abrigo infantil, as quais têm os objetivos específicos de reinserção social das crianças e de fortalecimento dos vínculos familiares.

O caráter instrumental dos relacionamentos também se reflete na forma de estabelecer relações com outros atores. Por exemplo, a atuação em rede com organizações congêneres é praticamente inexistente e, quando existe, se dá de maneira burocrática em função da demanda formal, como é o caso da COMEC (SP). A rede foi apontada pela equipe da OSC como um dos aspectos a serem aperfeiçoados e fortalecidos, visto que as trocas se restringem aos fóruns e são superficiais e pouco significativas.

O relacionamento com a sociedade em geral também é apontado como aspecto a ser aperfeiçoado. Isso ocorre, em especial nas organizações de atuação específica em temáticas que, segundo seus gestores, são vistas ainda com relutância e preconceito, sendo, muitas vezes, pautadas por percepções enviesadas e estereotipadas, como as barreiras impostas à reinserção social do jovem infrator, as dificuldades de inclusão no mercado de trabalho das pessoas com síndrome de Down, os estigmas sofridos pelas crianças abrigadas e pelas adolescentes grávidas. Neste cenário, as organizações se veem relativamente solitárias, demandando que haja um trabalho mais macro, que exceda suas capacidades de atuação, no sentido de conscientizar a opinião pública sobre essas temáticas específicas, de modo que os resultados positivos de seu trabalho sejam fortalecidos e ampliados pelo acolhimento da sociedade.

## (4) *Cluster* 4

O ***Cluster* 4 (Figura 9)** apresenta o mais elevado nível de maturidade institucional, pois é constituído por organizações que desenvolveram competências organizacionais, combinando um conjunto de capacidades que diminuem sua vulnerabilidade face aos desafios. Cada organização pesquisada que se encontra nesse grupo tem características e competências que lhes são específicas e foram desenvolvidas ao longo do tempo. Mas, assim como nos outros *clusters*, a maturação de suas capacidades não foi decorrente apenas do seu tempo de existência, apesar de essas organizações terem entre 14 e 21 anos de idade.

**Figura 9: OSCs integrantes do *Cluster* 4**

Ter infraestrutura adequada, manter certa estabilidade financeira, dedicar-se ao aperfeiçoamento de conhecimentos, métodos e ações deram condições a este grupo de desenvolver condições de sobrevivência, que permitiram estabelecer uma visão de médio prazo, elaborar metas compartilhadas e monitoradas, adotar práticas de gestão adequadas. Entretanto, as competências organizacionais não são homogêneas em todas as organizações agrupadas neste *cluster*, cada qual desenvolveu algumas específicas de sua forma de ser e do histórico de sua atuação. Também, em geral, não são ainda suficientes para estabelecer estratégias e metas de longo prazo que viabilizem um futuro de ampliação e diversificação das atividades e de atendimento das demandas das comunidades atendidas. Ou seja, apesar do nível de maturidade institucional atingido, ainda padecem de incertezas quanto ao futuro e de dificuldades para dar conta do presente.

Em termos de infraestrutura, alguns casos apresentam condições adequadas e que estão diretamente relacionadas às atividades prestadas, como as instalações da Associação Humano Progresso (BA) e da Pró-Saber São Paulo (SP), consideradas pelos beneficiários como superiores às das escolas do bairro, por exemplo. Não se trata efetivamente de uma estrutura grandiosa, mas que atende princípios básicos de organização e planejamento espacial.

**Práticas de gestão empresarial aplicadas às organizações sociais.**

Planejamento por metas, princípios de "gestão à vista" e gestão financeira sistemática: a Núcleo Comunitário Belém Novo (RS) orgulha-se ao apresentar o processo de planejamento e acompanhamento de informações gerenciais adotado pela organização, sistematizados em um software de monitoramento. O nível de profissionalização da gestão, representado pelo sistema, é apontado pela organização como um dos seus principais diferenciais. O relacionamento com organizações parceiras possibilita a transferência e adoção desse tipo de ferramenta gerencial, como a Parceiros Voluntários, um dos principais articuladores e fomentadores das melhores práticas de gestão do terceiro setor na região. O perfil do corpo diretivo, composto por executivos aposentados de grandes empresas, além de oficiais da reserva da polícia militar gaúcha, também exerce forte influência na cultura da OSC e na adoção de estruturas e mecanismos de governança.

O Núcleo Comunitário e Cultural Belém Novo (RS), por exemplo, utiliza o trabalho dos aprendizes dos cursos profissionalizantes que oferece para manter a infraestrutura por meio de frequentes pequenas obras de melhoria. A sede do CECIP (RJ) é um importante elemento para materializar uma imagem de *expertise* junto aos parceiros e financiadores de seus projetos e ações.

**Regularidade na gestão financeira e no modelo de atuação.**

Poucas organizações têm o privilégio de contar com a regularidade do seu orçamento financeiro. Mantida por três instituições filantrópicas italianas, o centro educativo **Fundação Humano Progresso (BA)**, conta com esse apoio perene desde sua fundação em 2002. De certa forma, a organização já nasceu "grande", pois logo nos primeiros anos de existência, teve o financiamento da construção do prédio, que hoje recebe cerca de 500 crianças e adolescentes. A quadra de esportes, de construção mais recente, é um dos principais atrativos para os jovens participarem das atividades. A garantia de uma receita recorrente e fixa, associada a uma infraestrutura de qualidade, mantida com princípios de boa organização e estética, são apontadas pela principal gestora da organização como importantes ativos, que permitem a manutenção e o desenvolvimento da equipe pedagógica e uma melhor organização do trabalho. Essa regularidade se reflete em todo o modelo de atuação, inclusive nas atividades pedagógicas e esportivas. A organização interna do Centro Educativo é muito parecida com a de uma escola tradicional, mesmo mantendo um papel de reforço das atividades escolares e complemento dos conteúdos curriculares, com especial ênfase em princípios de disciplina e frequência.

Área externa Humano Progresso (BA)

Mesmo as organizações deste agrupamento que têm uma relativa estabilidade financeira declaram insegurança e ansiedade quanto às possibilidades de captação de recursos que lhes assegure a continuidade e a construção de um futuro. A Associação Humano Progresso (BA) depende da continuidade das doações financeiras advindas das três fundações italianas que apoiaram a sua criação. O Núcleo Comunitário e Cultural Belém Novo (RS) recebe recursos regulares do condomínio de alto padrão vizinho à comunidade atendida. Outras organizações deste grupo conseguem certa estabilidade financeira através do amadurecimento de sua capacidade de elaboração de projetos e participação em editais.

O que se destaca na análise das organizações deste *cluster* é que a regularidade financeira e a infraestrutura adequada permitem que seus gestores ampliem seu olhar além das questões operacionais do cotidiano e se preocupem, em alguma medida, em planejar os aspectos táticos. Desta forma, tem sido possível estruturar as atividades-fim, os procedimentos de gestão e as práticas de relacionamento com os atendidos, parceiros e outros atores. Essas características contribuem para a construção de uma visão de futuro estruturada, onde querem chegar e quais as reais possibilidades e obstáculos dessa caminhada.

**Transversalidade e replicabilidade para soluções de escala em socioeducação e cidadania.**

Com fortes raízes na produção cultural brasileira, o **CECIP – Centro de Criação de Imagem Popular (RJ)** desenvolve projetos com uma metodologia própria e com potencial para serem compartilhados e utilizados por outras organizações. Seu acervo passa pelos temas de gestão de creches em comunidades vulneráveis, educação infantil de qualidade, resolução pacífica de conflitos com soluções criativas, produtos culturais sobre o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente) e guias informativos, e todo esse material precisaria ser digitalizado e passar por pequenas atualizações, principalmente os audiovisuais. "Apenas o manual ou material impresso não é suficiente, vídeos são a plataforma fundamental dos projetos, o DNA do CECIP e de sua metodologia.", comentou um dos fundadores e atual diretor executivo. Como alerta, fica a questão da dificuldade de se encontrar uma linha de financiamento para reeditar e atualizar esses materiais, além dos obstáculos para escalar essas iniciativas que, certamente, poderiam ser adaptadas às problemáticas de inúmeras cidades brasileiras.

Publicações do CECIP.

As práticas e exigências das fontes financiadoras, com suas métricas de acompanhamento e avaliação de projetos e recomendações metodológicas, reforçam esse amadurecimentos das competências organizacionais. Mas, algumas vezes, provocam interferências que desviam a atuação da OSC de seu escopo original. Este é um dilema que pode surgir em organizações com elevada *expertise* para realizar suas atividades, mas que podem se ressentir quando seus parceiros e financiadores interferem na concepção de programas e projetos, limitando sua autonomia e criatividade.

A adequada gestão administrativa e de projetos depende do nível de capacitação do corpo diretivo e da equipe de colaboradores. Nesse sentido, observou-se que o investimento no desenvolvimento das pessoas é considerado um esforço essencial pelas organizações mais maduras, contrapondo-se à tendência observada nas respostas ao questionário da pesquisa, de ausência de boas práticas de administração dos recursos humanos.

A Pró-Saber (SP), por exemplo, foi cuidadosa na composição e manutenção de seu corpo pedagógico, característica ressaltada pelo público atendido. Já o CECIP (RJ) enfrenta o desafio de não conseguir reter em seu quadro fixo toda a gama de colaboradores, uma vez que, após a conclusão de um projeto, não há recursos para manter esses profissionais no quadro, porque são atraídos por outras ofertas do mercado de trabalho.

O relacionamento das organizações agregadas neste *cluster* com a comunidade e outros atores-chave constitui outra competência desenvolvida, embora ainda sob a forma de diálogos e consultas e não, necessariamente, com processos mais sofisticados, como o envolvimento nas decisões, o engajamento nas atividades e na cocriação de soluções. Na Pró-Saber (SP) e na Associação Humano Progresso (BA), há filas de espera para a matrícula de crianças e jovens, atestando a satisfação dos atendidos. As OSCs consultam rotineiramente a comunidade sobre interesses e necessidades, com a intenção de alinhar o planejamento de suas atividades aos anseios de seu público.

No entanto, apesar do reconhecimento dessa capacidade de articulação de seus recursos e de desenvolver competências organizacionais, as OSCs agrupadas neste *cluster* ainda vivenciam muitos desafios e anseiam por conseguir obter recursos suficientes e regulares e perenizar as boas parcerias. São organizações em processo de evolução, que reconhecem, em maior ou menor intensidade, seus obstáculos e limitações. Têm intenção de se aprimorarem, principalmente, no sentido de ampliar o impacto positivo gerado na comunidade atendida. Apontam a necessidade de qualificar o quadro de pessoal para viabilizar algumas atividades especializadas que são essenciais para seu foco de atuação como, por exemplo, assistentes sociais, psicólogos, pedagogos, educadores sociais.

Embora estejam em situação de estabilidade financeira, comparadas às organizações agregadas em outros *clusters*, as OSCs do *Cluster* 4 mantêm a preocupação com a fragilidade da captação de recursos e demandam capacitação formal, ou mesmo a contratação de especialistas em captação de recursos. Não estão, contudo, voltadas à criação de iniciativas autônomas de geração de receita para complementação do orçamento.

As OSCs deste *cluster* consideram que o aperfeiçoamento contínuo da estrutura física é sempre importante para aumentar a capacidade de atendimento, para garantir a qualidade das atividades ou, simplesmente, fortalecer a imagem da organização. Desejam amadurecer as práticas de relacionamento com atores-chave seja para obter um engajamento mais efetivo da comunidade e dos parceiros criando alianças estratégicas, seja para incorporar processos de cocriação das suas ações, seja para compartilhar a responsabilidade por resultados.

## 3.4. Elaborando o panorama

O cenário é composto por organizações que apresentam diferentes níveis de maturidade institucional para responder às pressões e à volatilidade do contexto social e econômico. Para além das dificuldades externas, o desenvolvimento de suas competências coletivas, por meio da articulação de capacidades desenvolvidas ao longo da sua trajetória, cria condições para que as OSCs estejam mais ou menos preparadas para lidar com as adversidades do contexto.

No entanto, apesar de os *clusters* de maturidade institucional indicarem níveis de evolução, é importante ressaltar que as organizações do último agrupamento não podem ser consideradas referências no sentido mais amplo. De fato, são organizações que conseguiram articular com mais propriedade suas capacidades, criando uma musculatura mais fortalecida para enfrentar os desafios de complexidade das problemáticas sociais e escassez de recursos econômicos que caracterizam a realidade do terceiro setor no Brasil. O que as diferencia é a capacidade demonstrada para encontrar soluções, ainda que relativas, para certas questões básicas, tais como ter uma infraestrutura adequada ao funcionamento e conseguir relativa sustentabilidade financeira. Mas mesmo estas OSCs ainda vivem dificuldades significativas, como o desafio de desenvolver metodologias e tecnologias que aperfeiçoem sua atuação; reduzir a dependência financeira, com formas mais inovadoras de geração de receita própria, e acessar linhas de financiamento mais perenes; atender a pressão da demanda, ampliando as atividades, aumentando o nível de relação e participação da comunidade e, dessa forma, obter resultados mais efetivos de suas ações.

Nesse sentido, a vulnerabilidade econômica e escassez de recursos financeiros, para além de já constituírem um grande desafio em si, configura-se como obstáculo central para o desenvolvimento das competências coletivas. A premência deste obstáculo restringe o olhar dessas organizações quase exclusivamente para a captação de recursos e, principalmente, para a resolução de questões emergenciais de sobrevivência ou para restringir sua atuação às ações mais simples. Esse foco quase obsessivo na impotência advinda da carência de recursos impede que os gestores e equipes avancem em reflexões sobre outros aspectos que, inclusive, poderiam apoiar a superação dos obstáculos. Embora o pensamento de gestão preconize que o delineamento e desenvolvimento de visão e planejamento estratégicos podem servir de base para alcançar a sustentabilidade econômico-financeira, o que se observa nessas organizações é o tolhimento de reflexão e de preparação mais consistentes, justamente pelo desassossego e ansiedade gerados pela pressão da rotina cotidiana. Torna-se um ciclo vicioso, pois a ausência das competências coletivas limita as possibilidades e restringe o olhar, impossibilitando seu desenvolvimento.

Todo o foco está, então, centrado na equiparação dessas necessidades básicas e na tentativa de, minimamente, ter acesso aos recursos financeiros disponíveis e conhecidos. A principal fonte percebida reside nos editais, ora públicos, ora privados. A energia, então, se concentra em responder os editais e, para tanto, elaborar projetos, ainda que seja reconhecido o limite de utilização desses recursos, uma vez que são destinados apenas à execução desses projetos. Sentem imensa dificuldade em obter recursos para as despesas fixas e de custeio da própria existência como organização, as quais em geral não são cobertas por tais editais.

Coloca-se, ainda, mais uma grande dificuldade, pois a maioria dos gestores e equipes não está preparada para esse tipo de atividade, justamente por não conseguir dedicar tempo para o desenvolvimento de suas habilidades administrativas e, até mesmo, o entendimento do que são as atividades de gestão. O reconhecimento do desafio de "elaborar e gerenciar projetos e programas" já havia sido reconhecido como o terceiro desafio de maior influência para as OSCs, com a nota equivalente a 4,95, nas respostas ao questionário. Nota-se que "elaborar e implementar planos de ação", desafio apontado como o sexto de maior influência (4,84) no mesmo questionário refere-se, essencialmente, ao mesmo desafio de elaborar projetos conforme os requisitos e exigências dos potenciais financiadores.

Por esse ângulo, os critérios impostos pelos editais, ao mesmo tempo que ajudam a filtrar organizações que não estão genuinamente interessadas no aprimoramento de sua gestão, acabam também por impor barreiras intransponíveis para aquelas que não conseguem desenvolver suas capacidades de gestão. Neste sentido, o desafio torna-se ainda mais latente nas organizações que surgem da própria comunidade, em contraposição àquelas nas quais as pessoas trazem repertórios conquistados em outras esferas de atuação e os transpõem para o setor social. Temas mais avançados de gestão, tais como indicadores e métricas de avaliação, gestão de projetos, estruturas de governança, estão distantes das realidades e dos desafios vividos diariamente por essas organizações com baixo nível de maturidade institucional.

Apesar disso, as OSCs continuam a encarar os editais como principal solução e, para tanto, concentram esforços na elaboração dos projetos sempre que possível. Esse enfoque leva, então, a um outro desafio, que reforça a ausência de uma visão estratégica que oriente seu planejamento, pois as organizações passam a estruturar suas atividades em torno de projetos, e não de forma mais sistêmica ou matricial, com base em um amplo entendimento da necessidade e do envolvimento com a comunidade. O que se observa é um esforço contínuo para criar ideias que possam ser transformadas em projetos, em detrimento da concepção de suas missões, as quais direcionariam as atividades para a consecução de objetivos de médio e longo prazo, que consolidariam suas identidades e propostas de criação de valor social.

De certa forma, esta lógica de financiamento por projetos estimula o pensamento fragmentado e de curto prazo dos gestores ao definirem suas atividades, buscando se adaptarem aos formatos exigidos pelos editais. Muitas vezes, tentam incluir de maneira imperativa as temáticas da moda, navegando desordenadamente pelas tendências, levando ao risco de desvio de missão (*mission drift*), pois passam a priorizar as agendas dos financiadores, não exatamente das comunidades e da problemática social que elegeram como foco de atuação. O planejamento das ações em função dos projetos solicitados é uma realidade em praticamente todas as organizações visitadas, independentemente do nível de maturidade institucional. Na prática, as OSCs pertencentes aos *Clusters* 3 e 4 conseguiram desenvolver um pouco mais a capacidade de elaboração e gestão de projetos, o que lhes permite desenvolver melhor suas atividades, mas adotando o mesmo formato.

Novamente reforça-se o ciclo vicioso, pois as organizações não têm dinheiro e, para buscar esses recursos, tentam adequar seus projetos, dedicam tempo para responder e se adaptarem às diferentes demandas e perfis de diferentes financiadores, retirando energia do planejamento e da metodologia e limitando o tempo e disposição para realizar relacionamento com outros atores-chave e parceiros estratégicos, principalmente uma possível articulação em rede. A noção de rede é praticamente inexistente, se limitando a simples troca pontual e esporádica de informações, pois, devido a essa série de limitações, não procuram, sistematicamente, estabelecer relacionamentos com atores-chave e parceiros estratégicos do setor. As exceções, ainda que incipientes, foram encontradas em algumas das organizações que ocuparam os *clusters* de mais elevada maturidade institucional, as quais apresentaram ações de compartilhamento de conhecimentos e/ou incidência em políticas públicas.

O que se nota pelas organizações dos *clusters* com a maturidade institucional ligeiramente mais desenvolvida é que o saneamento dessas questões básicas permite que as organizações desenvolvam suas competências coletivas. Não se trata de tranquilidade ou de um cenário muito favorável, mas de um ambiente com condições mínimas para que os gestores possam ampliar o foco centrado nas necessidades imediatas, para abordar um olhar de curto e médio prazo, desenvolver mecanismos de administração operacional mais controlados e garantir o andamento das atividades de forma mais consistente.

A determinação por superar os desafios e seguir em direção à causa, somada ao desenvolvimento de um conjunto básico de competências coletivas de gestão, obtidas principalmente pelo repertório de gestores e fundadores, fortalece, portanto, sua musculatura. É interessante notar, ainda, que não se trata de um único caminho de articulação das capacidades, mas de como cada organização explora suas próprias aptidões, seja pelo viés de uma gestão mais profissionalizada e o relacionamento positivo com parceiros que compartilham conhecimento, seja pela *expertise* de suas metodologias socioeducativas e profundidade das atividades realizadas. Estimular o desenvolvimento dessas duas frentes torna-se crucial para apoiar a evolução da maturidade institucional das organizações do campo e permitir a atuação efetiva delas na comunidade.

## 4. Contribuições para as reflexões sobre o panorama

Neste capítulo do Relatório, foram agregadas as reflexões preliminares oriundas das análises dos dados obtidos, dos depoimentos e das demandas que alguns dos pesquisados dirigiram diretamente ao Itaú Social durante as visitas técnicas, bem como do consenso das percepções que foram mais fortes para a equipe de pesquisadores durante o trabalho de campo. Para dar fluidez à leitura, o texto foi estruturado em temas, embora, muitas vezes, o significado do dado e sua análise, assim como as inferências decorrentes, seja transversal a mais de um desses temas.

### 4.1. Sobre as estratégias do Itaú Social e suas possibilidades de atuação

Uma das constatações que saltam aos olhos diz respeito à diversidade de tipos de OSCs que compõem o panorama obtido com a pesquisa no que concerne às seguintes características de seus perfis.

Quanto ao **tamanho/porte**, o questionário detectou que quase 30% das OSCs podiam ser consideradas micro-organizações (receita/orçamento anual até 60 mil reais); 33% são pequenas organizações (entre 60 e 360 mil reais); 33,5% são médias (entre 360 mil e 3,6 milhões de reais); e, menos de 6% são grandes (acima de 3,6 milhões de reais). Quanto à **localização**, no patamar das micro e pequenas organizações, obteve-se frequência mais elevada na região Norte e Nordeste, enquanto aquelas com receita/orçamento anual acima de 1,2 milhão localizam-se principalmente nas regiões Sudeste e Sul do País. Esses achados serviram de critérios para delimitar o trabalho de campo e permitem refletir sobre o quanto as estratégias do Itaú Social devem levar em conta essa diversidade, ou seja, em que medida sua atuação deverá abranger esse amplo espectro, ou se será segmentada em função dessas características. Ou ainda, se o posicionamento estratégico da Fundação estará direcionado para um "nicho" e, neste caso, quais seriam as justificativas / critérios para essa segmentação.

Quanto à **atuação** das OSCs, observou-se que elas não são, propriamente, organizações educacionais, mas dedicam-se a ações sociais, educacionais e de assistência, aqui denominadas genericamente de socioeducativas. Esta constatação deve ser levada em conta quando o Itaú Social elaborar projetos e programas e convidar parceiros por meio de editais.

Observou-se que, em função do cenário de escassez de recursos financeiros, muitas OSCs queixam-se de que precisam "adaptar-se" às ofertas de doadores e financiadores, muitas vezes, distorcendo sua identidade organizacional e ignorando necessidades prioritárias do público atendido. Essa ocorrência é mais frequente na relação com órgãos públicos, gerando dissonâncias, tais como creches oferecendo cursos profissionalizantes para adultos como forma de obter um recurso adicional; ou organizações aceitando equipar um telecentro em parceria com a Prefeitura local ou com empresas privadas sem ter espaço físico adequado nem pessoal capacitado.

Portanto, uma orientação para o Itaú Social é de que suas proposições de apoio — financeiro ou de outros tipos — estejam alinhadas aos perfis específicos das organizações, às suas missões e às características de seu público-alvo, refletindo ainda sobre a centralização do modelo de atuação por projetos, que estimula certa fragmentação da atuação destas organizações.

Quanto ao **registro de informações** sobre as OSCs parceiras: é essencial que o Itaú Social tenha cadastros e bancos de dados com informações padronizadas e fidedignas sobre as organizações parceiras. Como o desenho empírico da pesquisa foi delineado a partir da análise dos dados arquivados pela Fundação, verificou-se fragilidades que deverão ser superadas para aperfeiçoar a eficiência das suas iniciativas e melhorar o relacionamento com suas parceiras. Para tanto, a equipe do CEATS emitiu um relatório referente à fase de modelagem do projeto, no qual indicou algumas dessas fragilidades. Entre elas, destacam-se:

- os diversos projetos e programas solicitam diferentes tipos de informações às OSCs, uma vez que as fichas de inscrição são delimitadas a partir dos objetivos específicos de cada iniciativa, inviabilizando, assim, a padronização das características cadastrais básicas;
- um mesmo programa pode solicitar diferentes informações, de uma edição para outra, como observado no Prêmio Itaú-Unicef, dificultando o acompanhamento longitudinal e comparação histórica dos dados;

- ocorrem duplicidades de inserção das organizações, as quais foram detectadas mediante a análise de consistência em um primeiro processamento que reduziu as 9.565 organizações listadas para 7.513;
- não é possível identificar a área de atuação de mais de 45% das OSCs cadastradas no cadastro do Itaú Social;
- a elevada quantidade de perguntas abertas das fichas de inscrição impede a sistematização das respostas em categorias e dificulta comparar a qualificação das inscritas.

A construção de bancos de dados, portanto, constitui uma necessidade premente para que a Fundação possa promover uma reflexão apurada sobre as características do seu universo de parceiras, fundamental para a elaboração de estratégias de atuação.

Quanto aos **papéis desempenhados pela Fundação**: os resultados da pesquisa indicam que a percepção dos gestores e das equipes das OSCs sobre o Itaú Social é de uma fundação empresarial muito poderosa, da qual esperam melhores e maiores benefícios financeiros. Isto é, o conceito de parceria, como é comum nessas organizações, principalmente para aquelas com um nível de maturidade institucional mais baixo, não abrange todo seu significado, restringindo-se à expectativa de que funcione como generosa fonte de oferta de recursos financeiros. Considerando o cenário de limitações encontrado nas micro e pequenas organizações pesquisadas, é natural e até mesmo justa a construção dessa imagem da Fundação. Por isso, uma reflexão sobre quais são os papéis que o Itaú Social pode desempenhar junto aos diferentes tipos de OSCs parece ser uma recomendação pertinente e fundamentada pelas descrições do panorama produzido pela pesquisa.

Vale também refletir sobre as possibilidades de incrementar a vocação do Itaú Social para exercer atividades de "*advocacy*", no sentido de estimular o aperfeiçoamento de políticas públicas, orientar e fiscalizar o dispêndio de verbas, influenciar o sistema político governamental para reduzir as dificuldades e eliminar as mazelas que prejudicam a atuação das organizações da sociedade civil. Muitos depoimentos e opiniões foram obtidos nesse sentido, pois as pessoas consideram que suas organizações não têm poder nem voz para exercer esse papel, enquanto o Itaú Social detém esses atributos. Suas referências sobre em quais questões a Fundação poderia atuar vão desde questões operacionais mais simples, como reduzir a rigidez dos convênios para utilização de verbas públicas, passando pelas de média complexidade, como conseguir alianças com universidades, até as mais sofisticadas, como eliminar as inadequações e omissões dos marcos legais.

Outra iniciativa potencialmente inovadora poderia ser o Itaú Social desempenhar o papel de atrair, capacitar e apoiar as OSCs mais maduras para a execução de atividades de "mentoria" junto as micro e pequenas, transferindo conhecimentos, experiências, métodos. Por exemplo, foi muita elevada a demanda por programas de capacitação que desenvolvessem as habilidades e técnicas de captação de recursos, os quais poderiam ser propiciados, de forma mais simples e informal, por meio de aconselhamentos de uma equipe para outra.

## 4.2. Sobre as expectativas e demandas das OSCs

Quanto à **formação e capacitação**: as organizações deste panorama demonstram, em geral, muita necessidade de atualizar, ampliar e aperfeiçoar os conhecimentos de seus gestores e colaboradores. Apesar de a primeira imagem que fazem do Itaú Social ser a de fonte de recursos, a segunda refere-se à possibilidade de a Fundação propiciar acesso a esse tipo de aperfeiçoamento.

Como ficou patente nos dados analisados, a demanda maior é por capacitação para captação de recursos financeiros. Contudo, os respondentes não têm muita clareza de como deve ser essa capacitação — tanto que vários deles, em uma demonstração evidente de baixa autoestima, consideravam que nunca teriam capacidade para desempenhar essa atividade, entendendo a contratação de um especialista como a melhor solução, embora tivessem desconfiança também da resolutividade dessa alternativa.

Na mesma linha de preocupação com a sustentabilidade financeira, demandaram conhecer oportunidades de geração de receita própria, técnicas de vendas e comercialização, além de formas de empreender com base na economia solidária. Nesse sentido, também consideram que necessitam melhorar sua capacidade de elaboração de projetos, bem como proceder à gestão de projetos conforme as exigências dos financiadores pois, muitas vezes, se veem na contingência de precisarem contratar pessoas capacitadas, só para evitarem o risco de perder a oportunidades de aprovação em um edital, ou de descontinuidade de uma parceria. As demandas de capacitação em gestão administrativa foram muito frequentes, com enfoque em avaliar e monitorar resultados, conhecer os elementos da gestão contábil-financeira, obter conhecimentos sobre os aspectos legais que regem o setor, instruir-se em como obter documentações e compreender os critérios e requisitos exigidos por financiadores, em como fazer o planejamento, em como preparar a sucessão dos fundadores, em como adequar o espaço físico.

Apesar de serem organizações vocacionadas para oferecerem atividades pedagógicas, muitas delas demonstraram insegurança sobre a adequação das atividades oferecidas e gostariam de se aperfeiçoar em termos de metodologias, de técnicas específicas para cuidar de pessoas com deficiência, de ações educativas para creches. Vale destacar ainda a necessidade não expressa claramente de estimular a reflexão dessas organizações sobre suas missões a partir do entendimento da problemática e da participação da comunidade, tema mais abrangente de capacitação, mas fundamental para o fortalecimento dos propósitos dessas organizações e suas efetivas contribuições para ao desenvolvimento dos seus territórios de inserção.

## 4.3. Quanto a articulação e mobilização

Foi surpreendente a elevada frequência com que gestores e equipes narraram, consciente ou inconscientemente, as dificuldades de relacionamento com a comunidade, de entendimento de quem é o público que procura suas organizações, quais suas necessidades e expectativas e por que não são comprometidos com a OSC. Em relação às comunidades do entorno, queixam-se da falta de apoio e engajamento em suas iniciativas e de reconhecimento da importância do papel da OSC. Até mesmo aquelas criadas pela união e esforço coletivos sentem que não são consideradas um bem comunitário. Quase todos se referem a um elevado grau de deterioração percebido no ambiente do entorno, com o aumento da pobreza e o crescimento da violência e da criminalidade, muitas vezes afetando a perspectiva de sobrevivência da própria organização. Frente a esse quadro, gostariam que instituições da envergadura da Fundação Itaú Social pudessem contribuir sobre como podem melhorar a comunicação com as famílias atendidas e promover articulações, de modo que elas próprias formassem a rede de segurança e proteção da OSC.

Observou-se também que a maioria das organizações não trabalha em rede, exceção feita àquelas cujo tipo de atividade ou vínculo a programas e convênios do governo municipal delimitam, obrigatoriamente, a participação em alguma articulação estruturada. Entretanto, mesmo nestes casos, os gestores consideram que essa é apenas uma formalidade exigida pelo financiador, uma vez que a rede não oferece uma sustentabilidade adicional ou promove trocas mais significativas entre os participantes.

Este quadro é indicativo de que o Itaú Social teria formas de atuar junto aos seus parceiros, não apenas propiciando meios, conceitos e ideias de como constituírem redes eficientes, como também estimulando sua criação e dinamizando seu funcionamento. Ao considerar a abrangência nacional da sua atuação, a Fundação poderia delimitar territórios, conhecer suas especificidades e promover arranjos entre as organizações locais, de modo que elas pudessem operar de forma conjunta e complementar. Com isso, otimizaria os recursos aplicados, estimularia a comunicação e a troca entre elas, em um processo sinérgico.

# 5. Apêndices

## 5.1. Questionário (*survey*)

### Pesquisa sobre organizações da sociedade civil no Brasil

**Seja bem-vindo!**

Gostaríamos de convidá-la(o) a participar da **Pesquisa sobre Organizações da Sociedade Civil (OSCs)** que desenvolvem ações socioeducativas para crianças e jovens no Brasil. Essa iniciativa é realizada pela Fundação Itaú Social em parceria com o Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS) da Universidade de São Paulo.

A pesquisa tem como objetivo elaborar um mapeamento das OSCs que atuam nesse segmento e dos desafios enfrentados por elas. Os resultados serão utilizados pela Fundação Itaú Social para o **planejamento e revisão dos critérios, estratégias e formas de apoiar essas organizações**. A sua participação é fundamental para que o Itaú Social possa fornecer apoio de formação, assessoria e subsídios adequados à realidade e contexto de organizações nas diferentes regiões do Brasil. Contamos com a sua colaboração e esperamos o seu retorno.

O questionário *online* que o convidamos a responder está dividido em quatro partes. A primeira busca caracterizar o perfil da organização da qual você faz parte; a segunda, delimitar o seu escopo de atuação; a terceira, mapear as expectativas para o futuro; e a quarta, os desafios enfrentados. **O tempo estimado de resposta do questionário é de 20 minutos.** Caso acredite que seja mais adequado que outra pessoa da organização responda a pesquisa, por favor, encaminhe este e-mail para ela.

O link para responder o questionário é https://pt.surveymonkey.com/r/FIS-CEATS.

Para dúvidas ou mais informações, entre em contato pelo e-mail pesquisa@ceats.org.br.

**O prazo de resposta é dia 07/07/2017.**

Desde já agradecemos a sua disponibilidade e sua colaboração!

**Sua organização oferece atividades socioeducativas?**

( ) SIM

( ) NÃO. Se não, obrigada pela sua disponibilidade em responder este questionário, mas o foco deste levantamento são apenas organizações que atuam em Educação.

## 1ª Parte – Perfil da Organização

Nome_____

CNPJ _____

Estado da sede _____ Cidade da sede _____

Email de contato: _____ Telefone de contato: _____

1. Além do estado onde se localiza a sede, a **organização atua em outra localidade**?
   ( ) NÃO
   ( ) SIM, quais? _____

2. Qual foi o **ano de fundação** da organização? __ __ __ __

3. **Como a organização está juridicamente constituída?**
   ( ) Associação sem fins lucrativos (ONG, OSCIP, OS)
   ( ) Fundação ou Instituto
   ( ) Escola pública
   ( ) Escola privada
   ( ) Escola comunitária
   ( ) Outra denominação, qual? _____

4. Qual foi o **total de recursos financeiros recebidos** pela organização no ano de 2016?
   ( ) Até R$ 60 mil/ano
   ( ) De R$ 60 mil/ano até R$ 360 mil/ano
   ( ) De R$ 360 mil/ano até R$ 1,2 milhões/ano
   ( ) De R$ 1,2 milhões/ano até R$ 3,6 milhões/ano
   ( ) Acima de R$ 3,6 milhões/ano

5. Quais foram as **fontes dos recursos financeiros** recebidos pela organização em 2016? Indique, para cada fonte, qual foi o **percentual aproximado** dos recursos financeiros obtidos por meio dela. Por exemplo, se a estimativa for 10%, preencha o campo com o número 10 apenas. Se não tiver recebido recursos dessa fonte, preencha o campo com o número 0. Assegure-se que a soma total dos valores colocados nos campos é 100.
   Governo _____%
   CMDCA/FUMCAD _____%
   Doações individuais _____%
   Empresas privadas, fundações ou institutos _____%
   Fundação Itaú Social _____%
   Agências/Organismos Internacionais _____%
   Entidades religiosas _____%
   Venda de produtos ou serviços _____%
   Rendimentos de aplicações financeiras próprias _____%
   Outros. _____% Quais? _____
   **TOTAL** _____

6. Qual é o **número total de pessoas** que trabalham regularmente (mensalmente) na organização?
   ( ) Até 9 pessoas
   ( ) De 10 a 49 pessoas
   ( ) De 50 a 99 pessoas
   ( ) Mais de 100 pessoas

7. Qual é o **número total de voluntários** que trabalham na organização mensalmente?
   ( ) Até 9 pessoas
   ( ) De 10 a 49 pessoas
   ( ) De 50 a 99 pessoas
   ( ) Mais de 100 pessoas
   ( ) Não temos voluntários na organização

## 2ª Parte – Perfil de Atuação da Organização

**8.** Quais são as 3 principais áreas de atuação da organização?
(...) Educação
(...) Saúde
(...) Meio Ambiente
(...) Assistência Social
(...) Cultura
(...) Geração de renda
(...) Direitos Humanos
(...) Habitação
(...) Inclusão
(...) Diversidade
(...) Outros: _____

**9.** Qual foi o número de pessoas atendidas pela organização em 2016?
( ) Até 49 pessoas
( ) De 50 a 99 pessoas
( ) De 100 a 249 pessoas
( ) De 250 a 499 pessoas
( ) De 500 a 999 pessoas
( ) De 1.000 a 4.999 pessoas
( ) De 5.000 a 9.999 pessoas
( ) De 10.000 a 24.999 pessoas
( ) Acima de 25.000 pessoas
( ) Não atende pessoas diretamente

**10.** Qual tipo de público a organização atende? (se necessário, escolha mais de uma alternativa)
( ) Crianças (até 12 anos incompletos)
( ) Adolescentes (de 12 até 18 anos)
( ) Jovens (de 19 a 29 anos)
( ) Adultos (acima de 30 anos)
( ) Familiares do público atendido
( ) Profissionais que atuam na área de educação

**11.** Se atende criança, adolescente, jovem e adulto, indique o percentual aproximado de cada uma das faixas etárias no total de atendidos. Indique, para cada faixa etária, o percentual estimado de público atendido. Por exemplo, se a estimativa for 10%, preencha o campo com o número 10 apenas. Se não tiver recebido recursos dessa fonte, preencha o campo com o número 0. Assegure-se que a soma total dos valores colocados nos campos é 100.
Até 5 anos ____%
De 6 a 12 anos ____%
De 12 a 18 anos ____%
De 18 anos a 29 anos ____%
Acima de 30 anos ____%

**12.** Dentro da área de Educação, quais são os principais focos de atuação da organização. Escolha apenas os principais focos e/ou atividades centrais da organização. É possível selecionar mais de uma opção, mas busque selecionar apenas as atividades centrais.

(...) Atividades artísticas e culturais
(...) Complemento de conteúdos curriculares
(...) Atividades que valorizem a diversidade e promovam a equidade
(...) Aprimoramento de leitura e escrita
(...) Atividades esportivas ou que trabalhem o corpo
(...) Práticas meditativas ou voltadas à espiritualidade
(...) Capacitação para profissionais de educação
(...) Capacitação para o empreendedorismo
(...) Capacitação para o mercado de trabalho
(...) Educação ambiental
(...) Não atua na área de educação
(...) Outro (especifique): _____

**13.** Se atividades artísticas e culturais estão entre os principais focos de atuação da organização, selecione em quais atividades a organização atua.

(...) Artes plásticas
(...) Dança
(...) Teatro
(...) Música
(...) Audiovisual
(...) A organização não tem esse foco de atuação
(...) Outro (especifique): _____

**14.** Se complemento de conteúdo curriculares está entre os principais focos de atuação da organização, selecione em quais atividades a organização atua.

(...) Idiomas
(...) Matemática
(...) Ciências
(...) A organização não tem esse foco de atuação
(...) Outro (especifique): _____

**15.** Se atividades que valorizem a diversidade e promovam a equidade estão entre os principais focos de atuação da organização, selecione em quais atividades a organização atua.

(...) Gênero
(...) Étnico-racial
(...) Pessoas com deficiência
(...) Diversidade sexual
(...) Religião
(...) Idade
(...) A organização não tem este foco de atuação
(...) Outro (especifique): _____

## 3ª Parte – Expectativas para o Futuro

**Qual a principal expectativa da organização para os próximos 5 anos? Para cada pergunta a seguir, selecione apenas uma alternativa.**

**16.** Em geral, qual é a expectativa da organização para os próximos 5 anos?

( ) Crescimento
( ) Diversificação
( ) Manutenção
( ) Redução
( ) Encerramento

**17.** Em relação ao público atendido, sua organização pretende:

( ) Manter o perfil do público atendido com crescimento do número de atendidos
( ) Manter o perfil do público atendido com manutenção do número de atendidos
( ) Manter o perfil do público atendido com redução do número de atendidos
( ) Diversificar o perfil do público atendido com crescimento do número de atendidos
( ) Diversificar o perfil do público atendido com manutenção do número de atendidos
( ) Diversificar o perfil do público atendido com redução do número de atendidos

**18.** Em relação às atividades, sua organização pretende:

( ) Manter as atividades realizadas
( ) Diversificar as atividades realizadas
( ) Reduzir as atividades realizadas
( ) Encerrar as atividades realizadas

**19.** Em relação à geração ou captação de recursos, sua organização pretende:

( ) Manter o patamar de recursos financeiros
( ) Aumentar o patamar de recursos financeiros
( ) Reduzir o patamar de recursos financeiros

**20.** Em relação ao quadro de pessoal, sua organização pretende:

( ) Manter o quadro de funcionários
( ) Aumentar o quadro de funcionários
( ) Reduzir o quadro de funcionários

## 4ª Parte – Desafios Enfrentados

**Quais os desafios que mais impactam a realização das expectativas da organização para os próximos 5 anos? Utilize uma escala de 1 a 6, sendo 1 baixa influência e 6 forte influência.**

**21.** Estratégia

| | baixa influência 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | forte influência 6 | Não se aplica |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Elaborar diagnósticos e cenários futuros | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Elaborar e implementar planos de ação | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Monitorar os planos de ação | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Estruturar e coordenar o funcionamento de conselhos (administrativo, fiscal, consultivos) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Fortalecer capacidade e atuação dos conselheiros | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Desenvolver métodos e técnicas pedagógicas | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

## 22.Captação de Recursos

| | baixa influência 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | forte influência 6 | Não se aplica |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mapear e acessar potenciais fontes de recursos privados | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mapear e acessar potenciais fontes de recursos públicos | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Ter capacidade para responder e participar de editais públicos e privados | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Criar unidades geradoras de receitas próprias (venda de produtos, prestação de serviços e outros) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Desenvolver métodos e técnicas pedagógicas | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

## 23.Processos e Procedimentos de Gestão

| | baixa influência 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | forte influência 6 | Não se aplica |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Prestar contas aos financiadores | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Mensurar resultados | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Fazer a gestão financeira, tais como planejamento e controle orçamentário, fluxo de caixa etc. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Fazer a gestão de recursos humanos tais como folha de pagamentos, seleção, contratação, desenvolvimento, treinamento etc. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Divulgar as atividades da organização | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Elaborar e gerenciar projetos e programas | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

## 24. Gestão de Pessoas

| | baixa influência 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | forte influência 6 | Não se aplica |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Atrair e contratar talentos | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Capacitar e desenvolver pessoas em habilidades técnicas e pedagógicas | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Capacitar e desenvolver pessoas em habilidades administrativas | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Oferecer perspectivas de carreira | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Definir práticas de remuneração | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Formar sucessores | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Capacitar conselheiros | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**25.** Infraestrutura

| | baixa influência 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | forte influência 6 | Não se aplica |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ter sistema telefônico adequado | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Ter bom acesso à internet | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Ter equipamentos e materiais específicos à atividade | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Ter *softwares* necessários à gestão | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Ter espaço físico adequado/ suficiente | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**26.** Diversidade

| | baixa influência 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | forte influência 6 | Não se aplica |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Equidade de gênero | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Equidade étnico-racial | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Inclusão de pessoas com deficiência | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Diversidade sexual | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Religião | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Idade | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**27.** Quais ações a organização já está fazendo para superar seus desafios?

| | Ainda não estamos atuando nessa frente | Estamos fazendo levantamento das demandas para elaborar plano de ação | Elaboramos um plano de ação e estamos implementando com recursos internos | Estamos buscando alternativas de formação e capacitação de nossa equipe | Estamos buscando fornecedores e/ou prestadores especializados |
|---|---|---|---|---|---|
| Planejamento e estratégia | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Captação de recursos | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Processos e procedimentos de gestão | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Gestão de pessoas | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Infraestrutura | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Diversidade | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

28. Quais são as **mudanças** que vêm ocorrendo em seu **ambiente de atuação** que mais têm pressionado ou influenciado a organização? Avalie de acordo com o grau de impacto numa escala de 1 a 6, sendo 6 aquelas que têm influenciado fortemente mudanças na organização e 1 aquelas que quase não têm influenciado a organização.

| | baixa influência | | | | | forte influência | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Não se aplica ou não tem influenciado a organização |
| Legislação | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Profissionalização da gestão | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Novas tecnologias | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Prestação de contas | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Atuação em redes | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| Adoção de novos modelos para sustentabilidade financeira | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

29. Algum comentário adicional?

_____
_____
_____

## 5.2. Resumo descritivo das 21 organizações da sociedade civil visitadas

### Tabela 4 – Resumo descritivo das 21 organizações da sociedade civil (OSCs) visitadas

| Organização visitada | Região | Tempo de fundação | Perfil central da atuação | Dimensão por recursos disponíveis | Principal fonte de recursos | Estrutura organiza-cional | Desenvimento organiza-cional | Articulação em rede | Futuro | Alcança o futuro? | Desafio central |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pró-Saber São Paulo | Sudeste | 14 | Contraturno Escolar | Pequena | Empresas Privadas | Suficiente | Planejamento das atividades | Há ações de articulação com outras organizações com poucos resultados na avaliação da OSC | Sabe aonde quer chegar, mas não tem um plano de ação | Tem repertório e não tem recursos | Comuni-cação |
| Centro de Orientação ao Adolescente de Campinas –COMEC | Sudeste | 37 | Apoio às atividades do Estado | Pequena | Governo | Deficiente | Planejamento das atividades | Há ações de articulação com outras organizações com poucos resultados na avaliação da OSC | Sabe aonde quer chegar, mas não tem um plano de ação | Tem repertório e não tem recursos | Inserção do beneficiário na comunidade por conta de fatores exógenos à instituição; comunicação |
| Associação Comunitária Eugênio Goes –ACEG | Sudeste | 8 | Contraturno Escolar | Micro | Empresas Privadas | Insuficiente | Caseiro | Ações pontuais e isoladas de cooperação com outras organizações | Sabe aonde quer chegar, mas não tem um plano de ação | Não tem repertório e nem recursos | Gestão despreparada e estrutura organiza-cional insuficiente (principal-mente espaço físico) |
| Centro de Criação de Imagem Popular – CECIP | Sudeste | 21 | Cidadania | Grande | Empresas Privadas | Referência | Melhores práticas de gestão | Há ações de articulação com outras organizações e os resultados são significativos na avaliação da OSC | Sabe aonde quer chegar e tem um plano de ação | Tem repertório e não tem recursos | Financia-mento perene que cubra os gastos estruturais no nível desejado pela OSC (equipe especiali-zada permanente). |
| Lúmini Art - Centro de Pesquisa, Cultura e Ação Social | Sudeste | 17 | Contraturno Escolar | Micro | Pessoas Físicas | Suficiente | Processual básico | Ações pontuais e isoladas de cooperação com outras organizações | Sabe aonde quer chegar, mas não tem um plano de ação | Tem repertório e não tem recursos | Gestão informal |
| Associação de Amparo à Criança e ao Adolescente da Serra Gaúcha – DOMUS | Sul | 8 | Apoio às atividades do Estado | Micro | Empresas privadas | Deficiente | Informal | Há ações de articulação com outras organizações e os resultados são significativos na avaliação da OSC | Sabe aonde quer chegar e tem um plano de ação | Tem repertório e tem recursos | Gestão pouco gerencialista e visão assistencial da causa. |
| Núcleo Comunitário e Cultural Belém Novo | Sul | 15 | Contraturno escolar | Pequena | Empresas privadas | Suficiente | Melhores práticas de gestão | Há ações de articulação com outras organizações e os resultados são significativos na avaliação da OSC | Sabe aonde quer chegar e tem um plano de ação | Tem repertório e tem recursos | Engajamento dos investidores nas ações; dependência de um único investidor majoritário. |

| Organização visitada | Região | Tempo de fundação | Perfil central da atuação | Dimensão por recursos disponíveis | Principal fonte de recursos | Estrutura organiza-cional | Desenvimento organiza-cional | Articulação em rede | Futuro | Alcança o futuro? | Desafio central |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Instituto Cuidar Jovem | Sul | 3 | Cidadania | Micro | Empresas privadas | Insuficiente | Caseiro | Participa de grupo nas redes sociais (WhatsApp, Facebook) | Não sabe aonde quer chegar, foco na sobrevivência impede exercício de reflexão sobre o futuro | Tem repertório e não tem recursos | Gestão informal |
| Projeto Comunitário Sorriso de Criança | Nordeste | 31 | Contraturno escolar | Média | Pessoas físicas | Deficiente | Melhores práticas de gestão | Ações pontuais e isoladas de cooperação com outras organizações | Não sabe aonde quer chegar, mas quando estimulada, exercita pensamentos acerca do futuro | Tem repertório e não tem recursos | Falta de recursos financeiros |
| Fundação Terra | Nordeste | 11 | Ações de promoção da cidadania | Pequena | Empresas privadas | Suficiente | Processual básico | Participa de grupo nas redes sociais (WhatsApp, Facebook) e há ações de articulação com outras organizações, com poucos resultados na avaliação da OSC | Não sabe aonde quer chegar, mas quando estimulada, exercita pensamentos acerca do futuro | Tem repertório e não tem recursos | Dificuldade da comunidade de se apropriar do projeto da organização. |
| Creche Escola Comunitária Alto dos Pontes | Nordeste | 15 | Creche/ escola | Micro | Empresas privadas | Deficiente | Processual básico | Há ações de articulação com outras organizações, com poucos resultados na avaliação da OSC. | Não sabe aonde quer chegar, mas quando estimulada, exercita pensamentos acerca do futuro | Pode não ter repertório e/ou recursos mas demonstra potencial para adquiri-los | Alinhamento com a comunidade local. |
| Associação Humano Progresso Brasil | Nordeste | 17 | Contraturno escolar | Pequena | Empresas privadas | Suficiente | Processual básico | Ainda pequena, pois evita contatos com o governo por conta de críticas ao trabalho. Porém, com o crescimento das atividades esportivas, tem feito muitos contatos com escolas privadas o que tem trazido melhorias para a atividade na associação. | Sabe aonde quer chegar e tem um plano de ação | Tem repertório e tem recursos | Falta de recursos humanos especiali-zados em psicologia |
| Associação de Deficientes de Simões Filho - ADESF | Nordeste | 28 | Apoio às atividades do Estado | Micro | Governo | Insuficiente | Informal | Não atua | Não sabe aonde quer chegar, o foco na sobrevivência impede exercício de reflexão sobre o futuro | Não tem repertório e não tem recursos | Recursos financeiros |

| Organização visitada | Região | Tempo de fundação | Perfil central da atuação | Dimensão por recursos disponíveis | Principal fonte de recursos | Estrutura organizacional | Desenvimento organizacional | Articulação em rede | Futuro | Alcança o futuro? | Desafio central |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Instituto Paraense de Educação e Arte – IPEA | Norte | 2 | Contraturno escolar | Não confirmado pela organização | Doações individuais | Referência | Planejamento das atividades | Não atua. Apenas declarou apoiar outra OSC na região com doações e ter parceria com universidade para encaminhamento de estagiários | Sabe aonde quer chegar e tem um plano de ação | Tem repertório e tem recursos | *Advocacy* em políticas públicas para mudanças estruturais |
| Centro de Formação Vida Alegre | Norte | 33 | Inclusão social | Pequena | Governo e empresas privadas | Deficiente | Processual básico | Participa de grupo nas redes sociais (Whatsapp, Facebook) e há ações de articulação com outras organizações com poucos resultados na avaliação da OSC | Não sabe aonde quer chegar, o foco na sobrevivência impede exercício de reflexão sobre o futuro | Não tem repertório e nem recursos | Financiamento perene que cubra os gastos mínimos da OSC |
| Caritas de Tefé | Norte | 61 | Inclusão social | Pequena | Doações individuais | Deficiente | Processual básico | Há ações de articulação com outras organizações, com poucos resultados na avaliação da OSC | Não sabe aonde quer chegar, mas quando estimulada, exercita pensamentos acerca do futuro | Tem repertório e não tem recursos | Acesso de recursos por meio de editais |
| Associação Educacional e Beneficente Pão da Vida - NACER | Norte | 2 | Inclusão social | Média | Governo | Suficiente | Planejamento das atividades | Há ações de articulação com outras organizações, com poucos resultados na avaliação da OSC | Sabe aonde quer chegar, mas não tem um plano de ação | Tem repertório e não tem recursos | *Advocacy,* por meio de rede, em políticas públicas para mudanças estruturais |
| Telecentro Dalcídio Jurandir - Centro Comunitário Morada dos Sonhos | Norte | 9 | Contraturno escolar | Micro | Governo | Deficiente | Processual básico | Participa de grupo nas redes sociais (WhatsApp, Facebook) | Não sabe aonde quer chegar, mas quando estimulada, exercita pensamentos acerca do futuro | Pode não ter repertório e/ou recursos mas demonstra potencial para adquiri-los | Sustentabilidade financeira |
| Associação Juliano Varela | Centro-Oeste | 23 | Apoio às atividades do Estado | Pequena | Governo | Suficiente | Informal | Ações pontuais e isoladas de cooperação com outras organizações | Sabe aonde quer chegar, mas não tem um plano de ação | Tem repertório e não tem recursos | Recursos humanos para a gestão |
| Associação Semente da Vida - Projeto Semear | Centro-Oeste | 15 | Contraturno escolar | Pequena | Governo | Deficiente | Processual básico | Há ações de articulação com outras organizações e os resultados são significativos na avaliação da OSC | Sabe aonde quer chegar, mas não tem um plano de ação | Tem repertório e não tem recursos | Sustentabilidade financeira |
| Acolhimento Fraterno Enoque Martins - AFEM | Centro-Oeste | 14 | Inclusão Social | Micro | Fonte própria | Suficiente | Processual básico | Não atua | Sabe aonde quer chegar, mas não tem um plano de ação | Tem repertório e tem recursos | Sustentabilidade financeira; definição de foco central das atividades; relacionamento e envolvimento da comunidade |

## 5.3. Organizações visitadas

### 5.3.1. Sudeste

#### 5.3.1.1. Pró-Saber São Paulo

**Descritivo**

Pró-Saber São Paulo, ligada à iniciativa homônima do Rio de Janeiro, foi criada em 2003, na comunidade de Paraisópolis, em São Paulo. Parte da família que fundou a unidade carioca, a fundadora e presidente da Pró-Saber São Paulo mudou-se para cidade em 2001 para uma pós-graduação em Alfabetização, quando conheceu Madalena Freire, filha do pedagogo Paulo Freire, e se apaixonou por sua metodologia.

A proposta da Pró-Saber São Paulo é proporcionar educação integral de qualidade, levando em consideração a multidimensionalidade do ser — física, cognitiva, afetiva e ética — de forma integrada. Dentro desta proposta, conta com pedagogos e professores especialistas, que compartilham da concepção democrática de educação. Em paralelo ao trabalho com as crianças, busca-se a formação de educadores na própria comunidade. Fez-se, portanto, uma parceria entre professores especialistas e professores da comunidade em formação.

A maior parte dos recursos da organização, que está entre R$ 360 mil/ano até R$ 1,2milhões/ano, advém de empresas privadas. A organização conta com 22 funcionários e 11 voluntários fixos, para atender 127 beneficiários entre 5 e 18 anos.

A Pró-Saber São Paulo atua com diversos programas, dos quais destacam-se: (I) Integrando Saberes, executado sempre em parceria com uma escola pública da comunidade, promove educação de qualidade em tempo integral na lógica de contraturno; (II) Protagonismo Social, que integra oficinas visando ao empoderamento juvenil e à formação para a atuação comunitária; (III) Pró Ler e Brincar, um espaço lúdico e seguro para brincar, que realiza empréstimos de livros e rodas de mediação de leitura. O trabalho realizado resultou em uma vaga como semifinalista do Prêmio Itaú-Unicef: Educação e Participação em 2015 e a conquista dos seguintes títulos de reconhecimento: Registro nº 1164 no Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), Certificado de Regularidade Cadastral de Entidades nº 0829/2014 (CRCE), Certificado Municipal de Assistência Social nº 1164/2014 (COMAS) e Certificado de Entidade Promotora de Direitos Humanos nº 531.

**Observações**

A organização é bastante estruturada em termos organizacionais e pedagógicos. No que concerne à gestão, conta com funcionários específicos que têm se especializado ao longo do tempo, tendo em vista a nova configuração da administração de organizações do terceiro setor, que tem exigido cada vez mais a profissionalização. A instituição reconhece isso e investe nesta variável, dentro de suas capacidades de apoio institucional. Há uma equipe responsável pelo pedagógico da instituição. Porém, seu *gap* é justamente a questão administrativa. Há a sensação de que mais capacitações são necessárias, além de mais recursos humanos para a gestão. Outrossim, tendo em vista que não conta mais com os repasses governamentais, há a apreensão no que se refere a permanência dos grandes parceiros com apoio financeiro. Desta forma, busca-se encontrar aqueles que apresentam engate afetivo com a causa.

Além disso, existe uma grande demanda pelos serviços prestados: os projetos pedagógicos estão com uma fila de aproximadamente 300 crianças e adolescentes, pois há o reconhecimento, por parte das famílias beneficiárias e da comunidade como um todo, do impacto sistêmico causado pela Pró-Saber São Paulo na individualidade da criança e, em termos macro, de seus familiares. Mais do que isso, há o entendimento do profissionalismo da organização (os pais dizem: "só tem profissional trabalhador... parece escola de gente rica").

O espaço da organização foi construído sob demanda, com muitos anexos, tendo em vista a demanda crescente. Assim, a fim de expandir suas atividades, há o anseio por reformas no edifício, ou realocação em outro espaço maior dentro da comunidade. Ainda assim, a estrutura posta atende bem os usuários atuais.

### 5.3.1.2. Centro de Orientação ao Adolescente de Campinas – COMEC

**Descritivo**

Fundado em 1980, o COMEC, estabelecido em Campinas, atende mensalmente cerca de 180 adolescentes que se encontram em liberdade assistida, por terem cometido ato infracional, que os submete a medida judicial. Com 40 profissionais formalmente contratados sob o regime CLT, a OSC é mantida por recursos financeiros majoritariamente provenientes do poder público, em virtude de sua atuação especializada. Utiliza uma metodologia criada e implementada pela própria organização, o Plano Individual de Atendimento (PIA), que, além de atender o jovem de forma individualizada, estende-se à família, visando fortalecer os vínculos e a relação com a comunidade. A COMEC atua com dois programas, instalados em duas unidades: um que obedece o cumprimento da medida de liberdade assistida e o segundo, a convite da Secretaria Municipal de Assistência Social e Segurança Alimentar, de prestação de serviços comunitários, por meio do qual jovens que cumprem medidas judiciais mais leves são orientados a trabalhar em grupo e atendendo necessidades da comunidade.

**Observações**

O organograma do COMEC apresenta uma estrutura bem definida, com: assembleia geral de associados, conselho fiscal, diretoria, assessoria jurídica, coordenação geral, equipe de coordenadores técnicos responsáveis pela execução dos dois programas e os coordenadores administrativo e financeiro. A diretoria é exercida voluntariamente, com rotação bienal e bastante participativa. São feitas reuniões mensais com todos os diretores e reuniões semanais de, pelo menos, dois diretores com a coordenação. Semanalmente são feitas reuniões com toda a equipe (coordenador financeiro, coordenador técnico, coordenador de RH e coordenador geral). Procuram atuar em rede tanto com órgãos públicos (como os Centros de Referência Especializados da Assistência Social, ou CREAS, a Vara da Infância e Juventude, juízes e promotores) como com órgãos privados (Fundação FEAC) e outras OSCs que desenvolvem este trabalho em outras regiões. A rede local se encontra com regularidade, pois é uma exigência da Prefeitura, responsável por coordenar esse processo e sua agenda. No entanto, o COMEC considera que esta articulação tem uma função mais burocrática, pois as trocas não são muito significativas.

Como uma das exigências da medida judicial é a frequência escolar pelo adolescente, os orientadores do COMEC têm um grande desafio de fazer a interlocução com as redes municipais de ensino para acolherem este jovem, porém poucas escolas estão preparadas para este serviço. Uma expectativa dos gestores da organização é de que os jovens atendidos sejam mais bem aceitos nos espaços da comunidade, como escola, posto de saúde etc. A percepção da equipe é de que existe um forte preconceito em relação aos seus atendidos, fragilizando o trabalho de inclusão, que se esforçam por realizar e com falta de valorização do papel da organização.

### 5.3.1.3. Associação Comunitária Eugênio Goes - ACEG

**Descritivo**

Fundada em 2009, a ACEG atende, no contraturno, 38 crianças de famílias em situação de vulnerabilidade social e econômica. O público atendido chega por meio de informações obtidas na rede de vizinhança. A fundadora reside na mesma casa onde funciona a Associação. O espaço onde são executadas as atividades localiza-se na garagem/entrada da casa, transformada em um salão, onde as crianças são atendidas e onde acontece um curso de profissionalizante de manicure. As características prediais (dois banheiros improvisados no meio do salão, uma copa/cozinha e pequeno espaço para TV), atestam a precariedade da infraestrutura da OSC.

A atuação da organização divide-se em duas vertentes: atividades educacionais oferecidas no contraturno escolar, como leitura, artes, música, teatro e brincadeiras, e atividades de assistência social, que procuram apoiar o convívio das famílias e propagar "valores humanizados". A instituição conta com sete funcionários, sendo uma gestora, outros três que não foram caraterizados no processo de visita da instituição, duas pedagogas e uma cozinheira. Contam, ainda, com a atuação de uma psicóloga voluntária. Sua receita anual remonta a R$60 mil.

**Observações**

O clima da OSC é informal, familiar, com uma linha de atuação bem intencionada, mas muito improvisada. A fundadora tem um discurso emotivo no qual demonstra, reiteradamente, suas mágoas e frustrações: "quem ajuda tem processos muito burocráticos".

As pessoas procuravam mostrar que se sentem responsáveis pelas crianças atendidas e que lhes propiciam um tratamento afetuoso, para orientá-las e protegê-las do contexto de pobreza e violência em que vivem: "às vezes, a gente se sente dono das crianças". Consideram que o primeiro passo para aperfeiçoar a organização deve ser a melhoria da estrutura física, porque desejam atender mais crianças e oferecer-lhes melhores condições de acolhimento. Há alinhamento do discurso de toda equipe, mas as gestoras reconhecem que lhes faltam conhecimentos e habilidades para gerir a Associação. Por isto, justificam que não sabem hierarquizar quais são os desafios enfrentados e consideram que não têm os meios para superá-los.

### 5.3.1.4. Centro de Criação de Imagem Popular - CECIP

**Descritivo**

Existente há 31 anos, o CECIP sucedeu um projeto anterior, o IDAC (Instituto de Desenvolvimento, Aprimoramento e Cultura), edificado por Claudius Ceccon, Paulo Freire e outras pessoas dedicadas à produção artística, cultural e educacional. Desde 1986, o CECIP produz informações, metodologias, ações educacionais e produtos culturais, como filmes e publicações, sempre direcionados para fortalecer a cidadania, influenciar políticas públicas e promover os direitos fundamentais.

O CECIP realiza projetos de produção de audiovisuais, oficinas de tecnologia, ações de formação técnica, práticas esportivas, intervenções midiáticas para preservação cultural e mediação comunitária. As iniciativas são realizadas em comunidades de baixa renda e escolas públicas, por meio de parcerias com outras organizações sociais, empresas privadas e órgãos do estado e município do Rio de Janeiro. As ações atingem um público estimado entre 100 e 4.999 pessoas. Para tanto, contam com orçamento anual entre R$ 1,2 milhão e R$ 3,6 milhões, advindo de instituições privadas e organismos internacionais, e uma equipe de 9 voluntários e 13 funcionários, alocados desde a coordenação até apoio, passando pelas áreas financeira, administrativa, pedagógica e de projetos. Além disso, há uma rede de equipe técnica acionada por projeto, composta por jornalistas, facilitadores, educadores e profissionais de mídia televisiva. Durante a fase inicial da organização receberam apoio administrativo financeiro de diretor aposentado da Engevix, que aceitou trabalhar na organização entre 1990 a 1994, organizando administrativamente o CECIP e treinando a equipe que permanece até hoje. Outros funcionários participam de capacitações constantes.

A metodologia do CECIP é baseada em experimentação, incluindo visitas antes do processo de planejamento. Pode-se destacar alguns de seus inúmeros projetos: "Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia", um programa em parceria com o Instituto Oi Futuro, que oferece formação qualificada em comunicação, arte, fotografia, computação e *design* gráfico a adolescentes e jovens de baixa renda e estudantes da rede pública; "De Mãos Dadas", em parceria com o Instituto Dynamo, projeto que promove a formação de gestores de creches da Rocinha e do Cantagalo, comunidades de baixa renda na zona sul do Rio de Janeiro.

**Observações**

Trata-se de uma OSC madura e estruturada, com procedimentos gerenciais implementados e estratégias de atuação definidas. Contudo, também enfrenta problemas correlatos àquelas instituições mais jovens, menores e menos consolidadas, tais como: carência de financiamento para manutenção da estrutura organizacional, dos custos fixos, do investimentos para desenvolvimento de recursos humanos e retenção de talentos, das despesas com suporte jurídico, consultorias e outros trabalhos especializados.

### 5.3.1.5. Lúmini Art - Centro de Pesquisa, Cultura e Ação Social

**Descritivo**

A Lúmini Art desenvolve suas atividades há 17 anos. Surgiu como uma companhia de dança que usava acrobacia e efeitos visuais para espetáculos feitos no escuro. Sempre teve preocupação com projetos sociais e, nesta fase, isso se mostra por meio da doação de vários ingressos para comunidades desfavorecidas e instituições de trabalho social. Fez também uma parceria com uma escola particular de classe média do Recreio dos Bandeirantes para explorar comercialmente seu teatro e academia. Ao mesmo tempo em que seu negócio era apoiado nas mensalidades pagas pelos alunos da escola e pela bilheteria das temporadas, negociou com a escola a possibilidade de atender nos finais de semana as crianças e jovens carentes das comunidades próximas.

Até o período pré-Olimpíadas obtinha parte da receita por meio da venda de projetos e eventos para o mercado corporativo, porém a participação deste tipo de ação na aquisição de recursos tem sido cada vez menor. Para repor parte dessa perda de receita, desenvolveu o modelo de festas de aniversário utilizando seu espaço e equipamentos (Lúmini Festa).

Atualmente, a OSC conta com 20 funcionários, sendo destes, 18 professores. Atende 100 a 249 indivíduos com quatro anos de idade completos até a fase adulta, pagantes e não pagantes. As aulas oferecidas são: ballet, sapateado americano, dança contemporânea, hip hop, acrobacia aérea, acrobacia, capoeira, canto, música, teatro. Atende também deficientes em aulas específicas, que têm a relação de um professor por aluno (dança adaptada). O público atendido vem do bairro do Recreio dos Bandeirantes e proximidades. É um bairro de classe média do Rio de Janeiro, com alguns bolsões de pobreza próximos. Por essa característica, sua própria localização atrai alunos pagantes e também os do projeto social.

**Observações**

No relatório parcial de 2017, declara ter somente 35 alunos (não pagantes) no projeto social no mês de agosto. Em fevereiro, eram 60. Pela movimentação que foi presenciada, parece existir maioria de alunos pagantes. Ou seja, apesar do cunho social, recentemente o espaço passou a ter maior proporção de alunos pagantes.

Dessa forma, a Lúmini Art assemelha-se muito mais a um negócio social do que a uma empresa apoiada em filantropia. Está sofrendo os reflexos da crise financeira do país e, em especial, da cidade. O modelo de negócios parece ser autossustentável, porém nesse momento está abalado, mas já teve sucesso em outros períodos (mais venda de projetos comerciais, mais espetáculos em temporada, mais alunos pagantes, mais alunos atendidos no projeto social). Somada à crise vem também a questão da falta de planejamento e gestão, um grande desafio, uma vez que tais problemáticas e variáveis organizacionais se concentram em apenas um dos indivíduos. Atua como empresa privada e não há maiores articulações com conselho para explorar outras possibilidades para projeto social (editais e parcerias com outras OSCs). O planejamento de futuro é superficial, limitando-se à mudança de espaço físico.

## 5.3.2 Sul

### 5.3.2.1. Associação de Amparo à Criança e ao Adolescente da Serra Gaúcha - DOMUS

**Descritivo**

A DOMUS é uma associação civil, pessoa jurídica, de direito privado, de caráter social, assistencial, beneficente, sem finalidades lucrativas e/ou econômicas. Tem como objetivos sociais e assistenciais acolher e amparar crianças e adolescentes de até 18 anos, portadores de doenças oncológicas, na área de abrangência do Hospital Geral de Caxias do Sul, bem como seus familiares, limitado(s) a uma acompanhante, do sexo feminino, por paciente. Busca promover ações nas áreas de assistência social, recreativa, educacional, espiritual, psicológica e da saúde, que contribuam para o bem-estar do paciente durante a sua permanência na sede da entidade.

Grande parte de seus recursos advém da iniciativa privada, particularmente do Instituto Ronald McDonald's, tendo em vista a parceria deste com a DOMUS no projeto Mc Dia Feliz. Na cidade de Caxias do Sul, a instituição é a única beneficiária. Atua apenas com uma funcionária contratada responsável pelas rotinas administrativas, e o apoio de 12 voluntários. No momento da visita, não havia indivíduos usando os serviços na organização.

**Observações**

A instituição tem um aspecto familiar, inerente ao seu modelo de atuação. Com uma proposta de acolhimento, a casa, outrora pertencente a um padre que já realizava esse tipo de ação com outro enfoque, configura-se de modo a se colocar como uma extensão da casa das famílias que buscam pelo local. Como a instituição conta com apenas uma funcionária em regime de contratação assalariada, todos os demais colaboradores apresentam um engate afetivo com a causa do câncer infantil muito forte e, por isso, dedicam-se sobremaneira no suporte geral às famílias quando estão "hospedadas no espaço". Dessa forma, o local tem passado por um processo denominado "humanização", no qual se está reconfigurando certos espaços a fim de torná-los ainda mais agradáveis às famílias e convidativo para outras crianças com câncer que não precisam desta hospedagem, mas que passam por tratamento em Caxias do Sul. As iniciativas educacionais/pedagógicas ainda estão em uma fase muito preliminar, valendo-se apenas da intencionalidade por parte dos colaboradores da instituição e com expectativa de implementação em médio/longo prazo. Assim sendo, a impressão é de que existe um certo desalinho conceitual quanto a seu próprio enquadramento, uma vez que se identificou apenas o viés assistencial, distanciando-a por hora, da ótica socioeducativa.

### 5.3.2.2. Núcleo Comunitário e Cultural Belém Novo

**Descritivo**

O Núcleo Comunitário e Cultural Belém Novo surgiu da necessidade de aproximação da Brigada Militar com a comunidade de Belém Novo e arredores. O trabalho iniciou no ano de 2002 por meio de um grupo de voluntários coordenados pela Brigada Militar, no Loteamento Chapéu do Sol, para a distribuição de um "sopão comunitário", servido todas as sextas-feiras. A atividade cresceu e outras pessoas se aproximaram para realizar trabalhos voluntários. Em agosto de 2004, foi transformada em entidade jurídica estabelecida, porém sentia-se a necessidade de retirada do enfoque assistencial.

Assim, um dos diretores trouxe de suas experiências no Instituto Qualidade no Ensino um modelo mais empresarial de gestão e de planejamento para o Belém Novo. Após o sopão, priorizou-se a agenda de inclusão digital, com a realização de cursos de informática para um público variado. Após esta fase, implementou-se o reforço de contraturno, que serviu como referência para outras instituições e governo.

Como descreve em seu *website*, o Núcleo tem o objetivo de propiciar para as comunidades de Belém Novo e arredores a condição de trabalho, a geração de renda, o desenvolvimento sustentável e integrado, a justiça social, o respeito ao meio ambiente, o desenvolvimento comunitário e a melhoria da autoestima, por meio de um trabalho cultural, social e educativo, além de oficinas e palestras. Em reconhecimento a esse trabalho, em 2006 o NCC foi escolhido para receber o Prêmio Direitos Humanos da UNESCO. Desde o início dos cursos, já encaminhou muitos alunos ao mercado de trabalho e grande parte deles retomaram os estudos (alguns ingressaram na faculdade).

Para atender os 600 beneficiários mensais, a organização conta com 14 funcionários (divididos nas áreas de administração, pedagogia e serviços gerais) e 62 voluntários (que adequam-se às demandas).

**Observações**

Bastante profissionalizada, a organização possui uma gestão organizada a partir de competências e habilidades advindas do ambiente corporativo, orientando suas atividades por metas e avaliação de desempenho. Os setores administrativo-financeiro e pedagógico são bastante estruturados, e as construções dos projetos são coletivas. Gestão de Recursos Humanos é vista como desafio, e foi o foco de pós-graduação do principal gestor, motivado principalmente pelas necessidades da organização que está sob sua liderança.

A principal meta para 2018 está na obtenção do selo "Melhores ONGs para se Doar", da revista Época. Em grande parte, esta profissionalização foi incentivada e fomentada pela instituição Parceiros Voluntários, por meio de cursos oferecidos à organizações sociais. A organização é citada como uma das mais importantes parceiras do trabalho realizado e de forma solidária e voluntária. Além disso, o NCC conta com a parceria com a Qualitin, por meio de um contrato formal, responsável pelo apoio a gestão e no desenvolvimento dessas metas e no ferramental de acompanhamento de indicadores.

Em linhas gerais, a instituição mostrou-se como um destaque em gestão administrativa, planejamento geral e mecanismos de governança em relação ao grupo de organizações visitadas. Conta com apoio institucional para gestão, controle dos planos e avaliação de seus resultados. Além disso, o Conselho é estruturado e atuante, sendo algumas evidências a própria participação de todos na visita, a qualidade das informações prestadas e nível de conhecimento e interação de todos com os projetos e a gestão da organização.

Possuem um fomentador financeiro de longo prazo, um condomínio de alto padrão que está localizado no mesmo bairro, com o qual têm relacionamento relativamente trabalhoso. Por fim, possui sede própria, sendo este um facilitador em termos de recursos e de inserção social na comunidade – que, por sua vez, é extremamente influenciada pelo Núcleo e apresenta alto grau de interação com ele.

### 5.3.2.3. Instituto Cuidar Jovem

**Descritivo**

O Instituto Cuidar Jovem teve sua história iniciada como uma causa de luto, por conta da morte de um jovem em uma casa noturna, filho de uma amiga do fundador. Após um rompimento entre dois gestores anteriores, essa bandeira do "luto" foi abandonada e foi fundado o Instituto em novembro de 2014. Na atualidade, atua na prevenção ao uso de drogas lícitas e ilícitas por parte dos adolescentes, a partir de palestras e ações pontuais. Especificamente, aborda-se o consumo dessas drogas estimuladoras no contexto das festas, casas noturnas e baladas.

Suas ações se dão por meio de voluntários que se dirigem às baladas com ações pontuais de prevenção ao alcoolismo. A organização declara que busca se adaptar a partir do contexto em que se darão suas ações, que podem ocorrer em escolas, projetos sociais, empresas etc. Além disso, exerce-se *advocacy* junto ao poder público no que concerne a essas temáticas. A gestão financeira e jurídica da organização também é exercida de modo voluntário e personalista.

**Observações**

Sem uma sede específica, o presidente fundador exerce um papel centralizador no que concerne à OSC. Isso porque o modelo de trabalho coaduna, em certa medida, com a contemporaneidade: não há espaço de trabalho e tudo é feito *online*, salvo as ações de visitas e palestras. Além disso, o volume de recursos impede que sejam contratadas pessoas para se dedicarem aos planos organizacionais e, aparentemente, o presidente fundador faz questão de conhecer e controlar todos os processos. Atua com alto grau de informalidade, tanto na administração quando na realização das atividades, com ações para diagnóstico de ambientes de riscos e participação em festas. Ele reforça a divulgação do seu trabalho por meio dos registros de suas palestras e publicação de matérias e revistas, sendo as interações com outras instituições um meio de divulgar seu trabalho e buscar reforçar sua credibilidade.

A instituição encontra-se em um dilema: ou encerra suas atividades ou aumenta sua dimensão institucional. Há a frustração por parte de Marcus sobre o impacto gerado por suas ações, uma vez que suas proposições e modelo mental ainda não se encontram pautados na norma e, neste caso e para este tema, contar com a legitimidade da lei é fundamental. Para que o impacto seja alavancado sem as legislações, a organização teria de aumentar estruturalmente e se profissionalizar, e este cenário não corresponde a seu modelo de gestão informal, adaptável e personalista.

O Cuidar Jovem não participa de editais governamentais, pois não confia no controle externo de qualquer monta. Além disso, segundo Marcus, a burocracia é um dificultador. Desta forma, busca apoio em doadores privados físicos ou jurídicos, pois a sustentabilidade financeira é algo crítico na organização. Não se consegue nem mesmo apoiar estruturalmente os voluntários em suas ações. As palestras realizadas também são uma fonte, ainda que baixa, de recursos.

## 5.3.3. Nordeste

### 5.3.3.1. Projeto Comunitário Sorriso de Criança

**Descritivo**

O Projeto Sorriso de Criança atende crianças de 0 a 19 anos e suas famílias em uma comunidade vulnerável de Fortaleza, que foi uma ocupação em sua origem. A organização fica em um imóvel de dois andares na entrada da comunidade e tem uma gestora contratada profissionalmente que alia competências técnicas e emocionais em sua forma de administrá-la. A base de sustentação da organização é a parceria com a ChildFund, por meio dos apadrinhamentos de crianças e jovens, que consistem no envio de uma contribuição em dinheiro mensal que financia atividades e alimentação enquanto estão no local. Em 2012, por meio de edital, receberam recursos do Instituto C&A para ciclo de três anos, com investimentos em acervo, descarte e melhorias na biblioteca.

A organização conta com Diretoria, Conselho Financeiro e Conselho de Pais, todos formados por pessoas comunidade, sem conhecimento técnico. Reúnem-se mensalmente para discutir o dia a dia e apontar demandas. O Conselho de Pais deveria se reunir com as famílias para repassar as decisões, mas na maior parte das vezes não o faz e, quando faz, é de maneira informal. São realizadas visitas às famílias levando *folders* do programa e as crianças são convidadas para participar. Algumas dessas pessoas têm o papel de animadoras comunitárias (tentam atrair a comunidade de maneira lúdica, além de usar o material de divulgação). O início da convivência da criança com a organização é por meio de inscrição para participar de atividades e aguardar apadrinhamento.

Em trabalho de planejamento estratégico, identificou-se fragilidade dos vínculos familiares, e as atividades são, portanto, focadas no desenvolvimento de competências relacionadas aos relacionamentos familiares. Realizaram-se grupos focais para identificar atividades socioeducativas e culturais com maior interesse por parte da comunidade. As atividades são divididas por faixa etária: dos 0 a 5 anos, são oferecidas atividades como *baby class* (balé) e "contação" de histórias; 6 a 14 anos

são contemplados por atividades como caratê e oficina de artesanato; aqueles acima de 15 anos são encaminhados para o PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego) e outras instituições.

Para sustentar as atividades da instituição, conta-se com 30 voluntários pontuais (exemplo: professor de judô, capoeira), 7 funcionários em regime CLT, 4 estagiários e 5 ou 6 pessoas sob contratos temporários, para posições como nutricionista, psicólogo, arte educador e limpeza).

**Observações**

Um dos fatores que contribuem significativamente para o bom nível de atendimento da organização é a parceria com ChildFund Brasil desde a sua fundação, que trouxe à OSC metodologias e processos intrínsecos. No entanto, a OSC gostaria que a dependência desta organização diminuísse a cada ano, uma vez que existe a intencionalidade de universalização dos atendimentos e isto só seria possível com mais investidores e fomentadores. De toda a forma, a parceria com ChildFund, somada à profissionalização da gestora, dá o tom a essa organização e à atuação da equipe, que é bem treinada e motivada. Parece muito reconhecida pela comunidade em seu atendimento.

O momento atual é de muita preocupação: a OSC não abriu o percentual, mas indica que a diminuição de recursos da ChildFund será drástica. A situação financeira da instituição levou à prática da modalidade de contratação temporária, que exige trocas constantes de profissionais que antes trabalhavam por regime CLT. Uma outra preocupação institucional é a regularização do imóvel em que está a sede, pois só existe contrato de compra e venda não formalizado (imóvel também está em área de ocupação). Esperam ter recursos para regularizar a situação por meio de um advogado.

### 5.3.3.2. Fundação Terra

**Descritivo**

A Fundação Terra (Trabalho Educacional com Recursos Renováveis e Arte), fundada em 2006 na cidade de Maranguape no Ceará, é uma associação que tem como objetivo colaborar com o desenvolvimento comunitário sustentável. Trabalha por meio de metodologias cocriativas que buscam valorizar a formação cidadã, a consciência ambiental e o patrimônio integral (material, natural e imaterial). Junto com representantes da sociedade civil e Escola Municipal José de Moura, realizou a construção coletiva e fundação, em outubro de 2016, do EcoMuseu de Maranguape, principal projeto da Fundação. O processo de formação deste museu envolveu entrevistas com os moradores para levantamento de memórias e objetos históricos, hoje reunidos no casarão de 1837, sua sede. Além do EcoMuseu, atua também no debate acerca da Educação Integral e das Cidades Educadoras.

Em 2014, o projeto do EcoMuseu recebeu um financiamento por parte do Instituto C&A para a criação da Rede Juntos pela Educação Integral. Já em 2014 foi vencedor da categoria regional do PIU (Prêmio Itaú-Unicef). Em 2015, a fundação foi destacada, dentre as 178 instituições educacionais brasileiras, no Mapa da Inovação e Criatividade na educação Básica, realizado pelo MEC.

Os dados dos questionários da primeira fase desta pesquisa indicam o intervalo R$ 360 mil/ano até R$ 1,2 milhões/ano no que concerne aos recursos da organização. Não se atua com profissionais contratados, apenas voluntários. Não atende público no sentido de prestação de assistência na área socioeducativa. Recebe no Ecomuseu visitantes que têm perfil variado e há a tentativa de mobilização da comunidade no resgate de expressões culturais.

**Observações**

Atualmente, o projeto do Ecomuseu vive um momento delicado. De um lado, a comunidade reclama da ausência da fundadora Nádia, que está no exterior em pós-graduação, e da falta de recursos mínimos para sua manutenção. Por outro lado, na concepção da organização, o distanciamento deles possibilita que a comunidade se aproprie da iniciativa e ganhe autonomia. Mas em diversos

momentos da visita, ficou evidente que não é isso que tem acontecido. Além disso, a escola municipal parceira teve uma mudança de gestão, que passou a priorizar as métricas obtidas por exames nacionais, deixando de lado o potencial do EcoMuseu enquanto instrumento de aprendizagem.

Durante a visita, não fez sentido aplicar o roteiro das entrevistas e das dinâmicas. Além da ausência de um olhar gerencial, o que só seria possível por meio da voz de sua fundadora e principal gestora, que se encontra fora do país por conta de um mestrado, o projeto que caracteriza a Fundação Terra está em um momento vulnerável e sem grandes certezas sobre sua continuidade, tendo em vista a falta de recursos financeiros para viabilizar melhores práticas de gestão e consolidar estruturalmente o prédio do museu, que está em deteriorização.

### 5.3.3.3. Creche Escola Comunitária Alto dos Pontes

**Descritivo**

A Creche Escola Comunitária Alto dos Pontes foi fundada no ano de 2012 por uma amante de pedagogia que abriu sua própria casa a fim de receber crianças. Ela estudou pedagogia na UFBA, fez vários cursos como o Pró-infantil, escreveu artigos sobre educação integral e, sempre que pode, faz cursos de especialização. No ano passado, se formou na pós-graduação de educação integral.

Com a ajuda de um *shopping* da cidade de Salvador, conseguiu reformar sua casa e passou a oferecer os serviços de creche no térreo da estrutura, enquanto morava no primeiro andar. Conveniada à Prefeitura Municipal de Salvador, a OSC recebe uniformes e materiais. Atualmente oferece o serviço de creche para crianças de até 3 anos em período integral, de educação infantil e pré-escola para crianças de 4 a 6 anos e o reforço escolar no contraturno para crianças de 7 a 14 anos, totalizando 98 beneficiários. Conta com duas professoras e uma coordenadora contratadas, e possui uma auxiliar de cozinha voluntária e um professor auxiliar voluntário.

A maior parte dos rendimentos da instituição, ainda que conveniada com a Prefeitura, advém de instituições privadas (90%). A Prefeitura paga os docentes e doa a merenda escolar por meio do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) e Brasil Carinhoso. O ambiente é colorido e acolhedor. Havia mães e avós voluntárias no local que também se dizem satisfeitas com a organização. O trabalho é bastante individualizado: procura-se entender a realidade de cada criança, sua relação familiar.

**Observações**

A Prefeitura entra no espectro de parcerias da organização como um parceiro estratégico da organização. No entanto, os repasses realizados levam em conta o número de alunos do ano anterior, e a demanda pelos serviços da OSC é variável. Em determinados momentos, a organização precisa dedicar-se a suprir os déficits causados.

Apesar deste serviço oferecido gratuitamente, a relação com a comunidade não é tão positiva, principalmente com os pais. A comunidade é muito violenta e o tráfico de drogas é forte, por isso há a resistência de alguns pais em relação à creche.

O maior desafio da organização é o espaço, uma vez que o local atual é muito pequeno e não supre a demanda existente. Além disso, afirma-se que, apesar dos cursos que toda a equipe já realizou em temos de psicologia e pedagogia, seria muito importante se houvesse uma psicóloga para ajudar no trabalho para com estas crianças com realidades complexas, inclusive para seus familiares. A gestora também entende que desenvolver metodologia é um grande desafio e está aberta a adotar e ser formada em planejamentos já existentes. A equipe se atualiza constantemente e enfrenta da maneira como pode a escassez de matérias para o trabalho, utilizando-se muitas vezes de matéria prima reciclada para a realização das atividades e oficinas, não por escolha, mas por condição. A instituição conta com um modelo processual de gestão que supre suas necessidades pontuais em avaliações do Conselho de Educação, por exemplo.

### 5.3.3.4. Associação Humano Progresso Brasil

**Descritivo**

A Associação Humano Progresso Brasil, também conhecida como Centro Educativo João Paulo II, acolhe diariamente 494 crianças que estejam matriculadas e cursando a escola formal do 1º ao 9º ano do ensino fundamental, no contraturno escolar. Neste Centro Educativo, as crianças recebem aulas e o almoço que, muitas vezes, é a única refeição do dia para muitas crianças. No horário pós-escolar, a partir das 16h30, é promovido um Projeto de Esporte, tanto para crianças que já frequentam o Centro Educativo, como também para crianças da comunidade Novos Alagados, Salvador.

O Centro Educativo é mantido por três fundações italianas, que iniciaram o trabalho no ano de 2000. Atua com 22 funcionários contratados pela CLT (diretora, secretária, uma coordenadora pedagógica para todos os anos, 12 professores, uma nutricionista, uma cozinheira, um auxiliar de cozinha e 4 funcionários na limpeza) e nenhum voluntário. O foco atual é oferecer um estudo de qualidade e esportes como outras alternativas para as crianças e jovens desta comunidade, que é atualmente muito violenta e há predomínio das drogas. O Centro é muito limpo, organizado, possui uma boa área de trabalho e todos os funcionários e alunos são uniformizados. As salas são grandes e organizadas.

A organização possui dois turnos escolares: das 8h00 às 11h30 e das 13h00 às 16h30, com 9 turmas pela manhã e 9 turmas a tarde (1º ao 9º ano) e ainda possui 2 salas de reforço que atendem as crianças com dificuldades de aprendizagem. Os professores desenvolvem projetos literários, tendo em vista que dois focos são a leitura e escrita.

**Observações**

As principais competências da organização são a equipe pedagógica, professores formados e a garantia de uma receita recorrente e fixa, permitindo uma melhor organização do trabalho, que por sua vez é orientado a partir de um planejamento anual que dura cinco semanas no início do ano. O espaço da instituição, apesar de muito bom, já possui algumas necessidades não atendidas: as crianças almoçam nas classes, pois não há um refeitório. Não há uma sala multimídia para os jovens e, com o crescimento do Projeto de Esportes e o seu sucesso, mais quadras poliesportivas têm sido demandadas.

Existe também a dificuldade em buscar atividades que engajem crianças e jovens de 12 a 14 anos. Nesta fase, segundo a organização, os beneficiários são volúveis e com baixas expectativas em relação a seu próprio futuro, o que os desmotiva a buscar instituições de ensino mais bem avaliadas, por exemplo. Assim, tenta-se desenvolver oficinas profissionalizantes para dar continuidade no trabalho desses jovens que saem do Centro, para que eles vislumbrem futuro mais promissor. A OSC demanda colaboração de psicólogos para atender essas crianças que presenciam situações difíceis e complexas no âmbito socioeconômico.

### 5.3.3.5. Associação de Deficientes de Simões Filho – ADESF

**Descritivo**

A Associação de Deficientes de Simões Filho - ADESF encontra-se atuante desde 1989, atendendo jovens e adultos com deficiência física. Atualmente, cerca de 150 pessoas são contempladas pelos serviços prestados pela instituição. Sua fundadora e presidente do Conselho também é deficiente física.

Para levar a cabo as atividades, a OSC conta com cinco voluntários – no entanto, o controle deles é informal. Quando questionada sobre os voluntários, a gestora buscou em sua memória aqueles que colaboravam com a instituição. Há apenas funcionários contratados pela Prefeitura Municipal para o exercício das atividades referentes ao Centro de Apoio Pedagógico da Prefeitura, sendo seis professores e uma cozinheira, que também é auxiliar de limpeza.

A ADESF possui duas unidades. A primeira é um local onde as pessoas com deficiência podem ir para pedir qualquer tipo de ajuda; elas fazem uma ficha e recebem atendimento para relatar os seus problemas, revelar do que mais necessitam, e a ADESF busca atender essas necessidades. Nesta unidade, também são oferecidos cursos de cabeleireiro, barbeiro, manicure, massoterapia, espanhol e culinária, possuindo dois objetivos: busca de recursos à instituição e viabilização da profissionalização voltada tanto para pessoas com deficiência quanto sem deficiência. A outra unidade é um Centro de Apoio Pedagógico da Prefeitura, no qual se encontram os funcionários concursados. Aqui, os beneficiários recebem merenda escolar, porém não há refeitório. No local também há uma sala de odontologia que está com equipamentos quebrados. Aqui as atividades são desenvolvidas a partir da ótica de contraturno escolar. Materiais didáticos não foram repassados à ADESF pelo poder público.

A casa da ADESF é muito simples, necessita de muitas reformas e não possui ambiente adequado para deficientes. O Centro de Apoio Pedagógico é um prédio da prefeitura que fica dentro de um centro social da cidade. Neste último, os recursos advêm de modo integral da prefeitura. Já para o local onde se oferecem os cursos profissionalizantes, tiram-se os recursos das aulas oferecidas e de um estacionamento administrado pela instituição, porém, estes geram uma receita irrisória.

**Observações**

Apesar da exigência da inclusão na escola pública, segundo os profissionais da OSC, as pessoas com deficiência, na maioria, só frequentam a ADESF, pois na escola não encontram o amparo necessário e muitas vezes sofrem *bullying*. Apesar da falta de recursos da prefeitura, um dos pontos fortes da ADESF é sua equipe de professores capacitada, mas que, apesar da vontade, não consegue desenvolver bem o seu trabalho devido à falta de materiais. No Centro Educativo, a gestão é feita a partir das diretrizes estabelecidas pela prefeitura, que são aplicadas pela Presidente. Na outra unidade, toda a gestão é feita de modo bastante simples, pela própria presidência, com o apoio informal dos voluntários. Toda a estrutura física não atende às exigências necessárias para pessoas com deficiência.

A ADESF é uma entidade muito pequena que atualmente mostrou-se confusa para se posicionar e sem clareza nas suas reais necessidades e contribuições. Existe uma sobreposição do que são atividades da OSC e o que é da Prefeitura. Há, inclusive, uma confusão de identidade, pois o centro educativo é da Prefeitura e o curso profissionalizante da OSC, mas tudo é tratado em conjunto e talvez por isso a dificuldade de captar recursos. A fundadora da organização tem bastante expectativa de receber apoio, e chegou a confundir o motivo da visita da pesquisa em relação a um processo de financiamento que está solicitando à agência bancária da cidade.

## 5.3.4. Norte

### 5.3.4.1. Instituto Paraense de Educação e Arte – IPEA

**Descritivo**

Localizado no município de Marituba, Pará, o Instituto Paraense de Educação e Arte - IPEA desenvolve seus trabalhos há dois anos atendendo cerca de 80 crianças entre 7 e 12 anos. As crianças e adolescentes ficam no IPEA cerca de três horas por dia, sendo um grupo à tarde e outro à noite. O primeiro momento do período é o “aprender”, dedicado ao reforço escolar. Uma pequena parte desse tempo é investida para acompanhamento dos deveres da escola e apoio a possíveis dificuldades que os alunos tenham em sala de aula. Além do reforço escolar, há atividades pedagógicas variadas, com temas escolhidos pelos estagiários juntamente com a coordenação, como, por exemplo, corpo humano, cultura e curiosidades de países pelo mundo. Esses espaços são oportunidades de trabalhar temas curriculares de forma interdisciplinar e lúdica. O segundo momento é formado pelas atividades de “arte” – oficinas de balé, flauta, violão, violino e inglês. Os estudantes podem escolher aquelas que querem frequentar depois de um período de uma semana no qual experimentam todas elas.

A Fundadora, Katia, é também a financiadora da iniciativa, uma vez que advém de uma família de altíssima renda. Há três anos, Katia decidiu adaptar a antiga propriedade da família, uma casa em Marituba, onde costumava passar as férias e finais de semana, neste espaço. Na ocasião, ao visitar a propriedade, constatou um buraco no muro, em decorrência das chuvas, e que precisava ser reparado. Fazia 20 anos que não visitava a antiga casa pessoalmente, e viu que os lotes vizinhos da parte dos fundos do terreno, todos eles de sua família, haviam sido ocupadas por famílias de baixa renda, mas um caseiro cuidava do terreno onde estava a construção da casa. Sabia da situação, mas ainda não tinha visto pessoalmente. Quando chegou por lá viu a realidade, motivou-se a fazer algo naquele terreno para apoiar a comunidade. Nessa época, Katia estava como presidente do Family Office que gerencia os recursos da família, após a venda dos principais negócios fundados por seu pai, onde ela e os irmãos trabalharam durante anos. Quando retornou para o terreno, deu-se conta da quantidade de crianças pelas ruas e teve a ideia de aproveitar a casa abandonada para construir a sede de um projeto social direcionado a comunidade.

Atuando preferencialmente com pessoas da região, a instituição conta com uma equipe composta por duas coordenadoras pedagógicas (manhã e tarde), duas professoras de balé (manhã e tarde), dois professores de violino (manhã e tarde), professor de artes, uma coordenadora administrativa, uma assistente social e dois serviços gerais. Também realiza atividades voltadas ao comportamento, que permeiam as oficinas, como a atuação sobre as "virtudes humanas".

**Observações**

A instituição encontra-se num espaço de extrema vulnerabilidade social e econômica. Deste modo, existe uma demanda considerável da comunidade pelos serviços ali prestados. Porém, a fim de preservar a qualidade dos serviços, em vista dos recursos disponíveis, optou-se por não ampliar o número de beneficiários – existe uma fila de aproximadamente 200 crianças esperando uma vaga.

A estrutura da OSC é impecável e o espaço, belíssimo. As instalações estão em ótimo estado, todos os materiais organizados e novíssimos e se vê que há todos os recursos necessários para as atividades (piano, videoteca, instrumentos musicais, auditório com projetor, sala espelhada para as aulas de balé).

Inspirada no modelo de negócios de sua família, Katia imagina replicar o formato do IPEA para outras localidades fora de Belém. O projeto que ela denomina de franquia social já foi batizado como "Programa Compartilhar". Em cinco anos, gostaria de já contar com 10 franquias, num processo de replicação do modelo atual. Estima, assim, um total de 110 funcionários (11 em cada) e 500 crianças (50 em cada).

O IPEA é uma organização que se destaca pelo nível de desenvolvimento em pouco tempo. Claramente adota alguns aspectos da abordagem corporativa da experiência da fundadora. Questões básicas de recursos e infraestrutura estão equacionadas, o que permite tranquilidade para exercer as atividades. O que se faz necessário é a ampliação da rede de contatos e parcerias da instituição a fim de escalar seu impacto.

### 5.3.4.2. Centro de Formação Vida Alegre

**Descritivo**

Existente desde 1984, o Centro de Formação Vida Alegre atende atualmente 64 famílias de Manaus, Amazonas, com o apoio de dois voluntários e sete contratados (dois sob o regime CLT e cinco fornecidos pelo poder público). Nasceu da iniciativa da Irmã Adonai, que faleceu em 2015 com 99 anos. A história da organização se mistura com a história da Irmã e das atuais gestoras, que conheceram a fundadora ainda como crianças, em Tefé (AM).

A irmã comprou uma casa, e começou o trabalho como creche. Depois montou três salas de aula. Com o tempo, outros imóveis foram comprados para ampliar as instalações da organização e novas salas foram abertas, por isso a organização apresenta uma estrutura adaptada, e não planejada.

A escola funcionava graças a uma parceria com o poder público, que pagava o salário dos educadores, chegando a ter 16 salas, incluindo pré-escolar, fundamental e centro de formação profissionalizante.

Após alguns anos de funcionamento, o governo estadual decidiu assumir a gestão da escola e passou então a pagar a associação um aluguel pelo uso do prédio. A equipe de Irmã Adonai decidiu então abrir uma nova organização social e expandir suas atividades para a área de assistência básica. Há cinco anos, o governo ofereceu um montante em dinheiro para a compra do imóvel no qual estava localizado a escola e passou a ser responsável por sua gestão (embora ainda não esteja em funcionamento por estar em reformas). A associação aceitou e passa a usar os recursos recebidos para financiar suas atividades. Mas a dificuldade de ter editais aprovados tanto junto ao poder público quanto de empresas privadas faz com que a organização consuma toda a sua reserva e hoje corra risco de encerrar suas atividades devido à falta de recursos.

Alguns professores são mantidos com parceria do Poder Público (cinco via SEMAG). São apenas dois contratados pela instituição: a psicóloga, que atua como coordenadora das atividades, e a auxiliar de serviços gerais. A organização também recebe estagiários, especialmente de psicologia, na organização, mas não mencionou contratação.

**Observações**

Durante muito tempo a organização viveu dos rendimentos de investimentos, em especial da venda da escola, porém estes acabaram. Os repasses do poder público também diminuíram sobremaneira no momento em que a prefeitura assumiu as atividades educacionais que eram exercidas diretamente pela instituição. Recentemente, por conta de falhas na comunicação, a organização foi excluída da gama de instituições como "ponto de inclusão digital" do Coletivo Coca-Cola. Tais fatos somados geraram inúmeros ruídos no clima institucional, materializados na impaciência por parte da presidência na visita dos pesquisadores.

Grosso modo, a organização "está em decadência", frase emblemática de Ana Maria, coordenadora da organização, que resume o estágio atual da Formação Vida Alegre, refletindo o clima da visita e da presidente da organização, D. Dalva. O atraso para a liberação de uma verba de um edital aprovado no começo do ano e a dificuldade de conseguir novas aprovações têm desanimado as gestoras. A situação está mais difícil desde 2013, quando se sentiu uma diminuição nos editais. Há, além disso, dificuldade de aprovação da instituição em outras iniciativas de financiamento de que participou. Por isso, tenta-se economizar em todos os custos, por exemplo, em energia: a OSC não possui ar-condicionado e busca funcionar com luz natural. Em anos anteriores, foi uma das únicas organizações da região Norte a receber apoio do Criança Esperança. Não obstante, as atividades voltadas à comunidade possuem baixa participação, uma vez que estão ligadas ao recebimento das cestas básicas fornecidas, demonstrando a passividade comunitária alimentada, por sua vez, pela postura assistencialista da organização.

### 5.3.4.3. Cáritas de Tefé

**Descritivo**

A Cáritas Tefé é apenas uma das equipes locais que fazem parte do Cáritas Brasil, uma organização fundada em 1956, ligada à Conferência Nacional dos Bispos do Brasil, composta por 183 entidades-membro, organizadas em 12 regionais e espalhadas em 450 municípios. O objetivo da instituição é transformar a realidade de pessoas excluídas socialmente, economicamente e politicamente. Suas principais áreas de atuação são economia solidária, segurança alimentar e nutricional e fundos solidários. A Cáritas Nacional define diretrizes gerais que são implementadas pelas equipes locais por meio de planos de ação. O trabalho da Cáritas acontece por intermédio das pastorais (Pastoral da Criança, de 0 a 7 anos; Pastoral do Menor, de 8 a 17 anos; Pastoral da Solidariedade, que atua junto a famílias carentes). As pastorais funcionam como órgãos transversais e são estabelecidas em cada paróquia.

Cáritas Tefé é uma instituição pequena, porém dentro da rede nacional Cáritas, que atua com inclusão social na cidade de Tefé, Amazonas, desde 2006. Possui cerca de R$ 60 à R$ 360 mil reais de recursos disponíveis para fomentar sua atuação, advindos majoritariamente de agências/organismos internacionais. Atua com um funcionário "celetista" e cinco educadores mantidos pela Prefeitura Municipal de Tefé.

A Cáritas Tefé, possui como projetos a Pastoral do Menor, que atende jovens de 8 a 17 anos com atividades voltadas a geração de renda e musicalização; a Pastoral da Solidariedade que tem como foco atividades de assistência social, a partir de um *frame* assistencialista, mas com conscientização para que os beneficiários busquem alternativas; a Pastoral do Amor Exigente, que realiza atividades voltadas ao alcoolismo e dependência química e o Conselho Indigenista Missionário, que tem como foco principal de atuação o trabalho de formação política e social das comunidades indígenas, como meio para o enfrentamento as ameaças vividas por essa população.

**Observações**

A capilaridade do trabalho da Cáritas, por meio das diversas pastorais espalhadas pelo território nacional, é uma das fortalezas do trabalho da organização. Além de haver a oportunidade de discutir diretrizes nacionais norteadoras ao trabalho dos diversos grupos locais, há espaços de encontro para troca de experiência, apesar de a equipe de Tefé apontar a dificuldade de financiamento dos deslocamentos de seus representantes para esses encontros.

O reconhecimento e credibilidade da Cáritas possibilitou, ao longo de sua trajetória, o recebimento de apoio financeiro de organismos internacionais. Apesar de tais linhas de apoio terem se extinguido, tiveram grande importância no início e para a ampliação da OSC.

A equipe se ressente por não ter estrutura, nem recursos e equipe para realizar atividades mais variadas no contraturno (exemplo: aula de idiomas, computação e reforço escolar). Também apontam deficiências na estrutura física e na internet, que é extremamente ruim na região. Toda a diretoria da organização é voluntária e exerce atividades paralelas; assim, a maior parte do trabalho fica a cargo da funcionária "celetista" que atua como secretária executiva, demonstrando, assim, a necessidade de ampliação da capacidade administrativa.

A partir da visita, ficou evidente em diversos momentos que a entidade presta assistência social básica à população, sendo uma das únicas organizações sociais da cidade. Assim como outras instituições, possui na captação de recursos um de seus maiores desafios e, atualmente, sobrevive a partir de campanhas das diversas pastorais que realizam eventos e utiliza-se de certo apelo para angariar fundos e repassá-los à Cáritas Tefé.

### 5.3.4.4. Associação Educacional e Beneficente Pão da Vida – NACER

**Descritivo**

Fundada há três anos, a iniciativa NACER surgiu da constatação de incapacidade, por parte das organizações da sociedade civil de Manaus, de atendimento às demandas por serviços direcionados à comunidade. Magali, presidente de outra organização local, o Abrigo Candido Honório, fundou a segunda organização com o intuito de acolher crianças de 0 a 12 anos e mães adolescentes, que se encontram em condições de vulnerabilidade socioeconômica, uma vez que notou a demanda da cidade e a insuficiência de locais para atendê-las. As crianças e adolescentes são encaminhadas ao NACER pelo Conselho Tutelar.

A instituição tem como perspectiva de acolhimento uma medida paliativa, sendo que a reinserção na família sempre é a opção preferencial para o desenvolvimento dos menores. De acordo com o novo reordenamento (lei), os locais que acolhem menores em situação de risco familiar devem ter aspecto de uma casa para que as crianças convivam num ambiente mais aconchegante e que desperte nelas segurança e acolhimento. Nesse sentido, a residência que abriga a NACER cumpre seu papel, tendo sido realizadas pequenas adaptações para o funcionamento do abrigo.

Com recursos anuais entre 1,2 e 3,6 milhões, provenientes majoritariamente do setor público, a instituição acolhe atualmente 21 beneficiários, entre mães adolescentes e crianças, e realiza, também, palestras e rodas de conversa com indivíduos provenientes das escolas públicas da região sobre temas como evasão escolar e uso de drogas. Para tanto, conta com 26 funcionários entre cuidadores (14), encarregados de serviços gerais e cozinha, e de serviços administrativos e técnicos. As crianças são acompanhadas 24 horas, e as cuidadoras atuam no esquema de escalas de plantão em turnos de 8 horas.

**Observações**

A instituição busca fugir da ótica assistencialista, que "vitimiza" beneficiários. Desta forma, suas atividades pautam-se no acolhimento, manutenção e conscientização. Como é detentora de convênios públicos e recebe verba deste tipo, a organização mantém articulação e comunicação direta com o setor público, nas suas mais variadas arenas de poder, desde contato direto com gestores até participação em conselhos municipais, com a intencionalidade de levar pautas internas e realizar mudanças de ordem sistêmica. Assim, iniciou o projeto Girassol, que atua sob uma ótica preventiva.

A gestão organizacional é familiar, porém pauta-se em ferramentas de planejamento para orientar suas atividades. No entanto, ainda assim consegue se estruturar de modo considerável. Para atividades específicas, como controladoria e comunicação, conta com apoiadores externos voluntários.

A equipe da NACER desenvolveu um bom relacionamento com vários funcionários que trabalham em repartições públicas, o que tem facilitado a resolução de problemas do dia a dia e agilizado os processos burocráticos comuns quando se trabalha com o poder público. Não obstante, a organização tem um modelo misto de aquisição de recursos, que combina recursos públicos com a geração de renda por meio da venda de serviços e promoção de eventos.

## 5.3.5. Centro-Oeste

### 5.3.5.1. Associação Juliano Varela

**Descritivo**

Construída em 1994, a Associação Juliano Varela se edificou por meio de sua atual presidente, uma advogada que passou por uma experiência pessoal que causou impacto em sua concepção de mundo e a levou a construir a associação: um filho portador da síndrome de Down. A organização homônima ao nome de seu filho atende, portanto, indivíduos de todas as idades que sejam portadores dessa síndrome.

A atuação da organização orienta-se a partir da realidade do portador da síndrome. Todos os projetos têm um encadeamento lógico de acordo com a fase de vida em que o beneficiário se encontra, a fim de possibilitar sua inserção real e efetiva no contexto social ao qual vivem, instrumentalizando-os para que, dentro de suas especificidades, consigam ter uma vida normal e não sejam entendidos com indivíduos "especiais".

Além disso, há uma especial atenção às famílias, fundamental para que se atinja o desenvolvimento emocional, físico e psicológico dessas pessoas: muitas famílias beneficiadas entendem a organização como um reduto seguro para que seus filhos se desenvolvam cercados por seus pares, uma vez que "o mundo lá fora não está preparado para eles, apesar de eles estarem preparados para o mundo" (de acordo com uma das beneficiárias entrevistadas).

Atualmente, a instituição vive majoritariamente de recursos públicos e do dinheiro advindo dos eventos que realiza, a fim de instrumentalizar o pagamento de débitos não contemplados por editais públicos, como energia elétrica e fornecimento de água, básicos e necessários à permanência da

instituição na comunidade. Para atender os 219 beneficiários e suas respectivas famílias, a instituição conta com 50 funcionários (divididos entre equipe pedagógica, de atendimento clínico, serviços gerais e gestão) e 12 voluntários.

**Observações**

Apesar de a instituição se reconhecer como um grande laboratório metodológico em termos de abordagens pedagógicas e de desenvolvimento, logo no seu início, a Associação trouxe a metodologia de ensino continuado do Centro da Dinâmica de Ensino de São Paulo. Ainda que exista o compromisso com o profissionalismo no que concerne a aspectos pedagógicos, o engate afetivo com a causa é quase unânime, o que pode levar, em alguma instância, à ausência de racionalidade em aspectos de gestão. Neste sentido, observa-se a postura acolhedora da OSC, que se sensibiliza e tenta atender toda a demanda que surge, mesmo sem capacidade técnica para tal. Isso pode, também, ser um impeditivo a um planejamento de médio e longo prazo, tendo em vista que os recursos acabam sendo utilizados de acordo com as necessidades, desde que sejam contemplados pelo pressuposto da vinculação de receita.

O grande desafio da organização é o financeiro, uma vez que a maior parte dos recursos advém do setor público que, por sua vez, exige e limita as aplicações. Não existe uma escuta efetiva do governo às demandas das organizações, e os convênios oferecidos concentram-se em áreas específicas e não comtemplam, muitas vezes, aspectos básicos. Além disso, as receitas públicas vinculadas acabam sendo um impeditivo à utilização eficaz do recurso publico na organização. Deste modo, a Associação se vê obrigada a realizar eventos, geralmente trabalhosos, para suprir suas necessidades mais básicas, ou a atuar em eventos externos. Busca mudar essa realidade por meio de emendas parlamentares, realizando *advocacy* junto ao legislativo municipal e federal. No entanto, essa atuação não tem se mostrado efetiva dada a falta de reconhecimento do Estado à organização e o desconhecimento sobre a causa.

Reconhece-se a falta de capacidade de gestão da instituição, que não se sente instrumentalizada neste aspecto e reconhece sua fragilidade. No entanto, em vez de sugerir a especialização do quadro interno, há a expectativa de que, com recursos, uma equipe possa ser contratada e venha a assumir a frente administrativa da Associação, permitindo à fundadora, junto ao Conselho Administrativo, dedicar-se a questões mais estratégicas. A instituição pedagogicamente encontra-se bem estruturada, com uma equipe quase completa.

### 5.3.5.2. Associação Semente da Vida – Projeto Semear

**Descritivo**

Com uma receita anual de 160 mil reais no ano de 2016, a Associação Semente da Vida – Projeto Semear atua com crianças e adolescentes de 6 a 14 anos e suas famílias. A partir de uma experiência pessoal vivida por seu fundador, a instituição foi construída com a intenção de levar formação socioeducacional às crianças e suas respectivas famílias residentes do bairro Residencial Itaipu, em Goiânia (GO), e setores adjacentes, a fim de prevenir a ocorrência de situações de risco social. Desta forma, o projeto Semear tem como objetivo desenvolver ações na comunidade, contribuindo para o desenvolvimento integral da criança e do adolescente, bem como o fortalecimento do vínculo familiar, alicerçado nos princípios da justiça, solidariedade e fraternidade.

Atuante sob a ótica de contraturno escolar e majoritariamente dependente de recursos públicos, desde meados de 2016, oferece, em convênio com a Secretaria Municipal de Educação, classes regulares de primeiro, segundo e terceiro ano do ensino fundamental. Atualmente acontecem acompanhamento pedagógico, informática, judô e futebol. Outras atividades que costumavam acontecer, tendo em vista o repasse da prefeitura, e que se extinguiram foram aulas de violão, percussão, instrumento de sopro, teclado, canto, flauta, vôlei, capoeira, circo, teatro e dança.

**Observações**

A organização vem atravessando problemas financeiros desde 2106, quando o repasse de verbas da prefeitura deixou de ser realizado. Os funcionários estão com salários em atraso e o presidente da instituição sente falta do tempo em que trabalhava apenas com voluntários, uma vez que, segundo a visão interna, estes eram movidos única e exclusivamente pela causa. Parte dos funcionários, especificamente professores, é paga diretamente pela Prefeitura Municipal de Goiás, levando a inúmeras deficiências no que concerne à grade de atividades para os beneficiários. Ainda assim, durante o dia, alguns funcionários realizam a busca ativa por crianças que não são beneficiárias das atividades promovidas pela organização, a fim de incluí-las. Tal fato demonstra o considerável impacto social por parte da Associação junto à comunidade. Por outro lado, na sua percepção , as dez instituições de ensino públicas locais atribuem a ela um caráter intervencionista negativo somente por conta de sua abordagem e bom relacionamento com as crianças – muitas acabam por preferir a associação do que as escolas.

Tendo em vista sua gênese socioeducativa e o número insuficiente de alunos (menos de 200) para que se entre no *hall* de instituições que recebem apoio direto para compra de matérias e recebimento de livros didáticos por parte da Prefeitura, um grande esforço é dirigido para a manutenção do dia a dia da organização. Dessa forma, a OSC se ressente do tempo despendido para todas as atividades operacionais, pois deve se atentar desde a disponibilidade de caneta e papel para as crianças, até as refeições diárias: não há repasse para contratação de funcionários responsáveis pela merenda escolar, por exemplo.

Não obstante, não há gerência organizacional em relação aos recursos repassados, dos quais a organização é extremamente dependente e que, por sua vez, torna-se um impedimento aos processos de tomada de decisão, gestão e administração dos outros recursos. Ou seja, não existe espaço para investimentos na organização, para a profissionalização da gestão que, hoje, ocorre de modo precário e não é possível a emancipação da instituição no sentido da escolha dos atores que contribuirão à organização – há certo desgaste entre os funcionários fornecidos pelo poder público e aqueles que atuam diretamente na instituição.

### 5.3.5.3. Acolhimento Fraterno Enoque Martins – AFEM

**Descritivo**

A instituição Acolhimento Fraterno Enoque Martins – AFEM é uma associação beneficente de assistência social com duração indeterminada e fins não econômicos, de caráter educacional, cultural, artístico e assistencial. Gerida por um neurocirurgião que participa da gestão de inúmeros estabelecimentos médicos em Goiânia, e por uma psicóloga, a instituição existe desde 2003, na cidade de Hidrolândia (GO). Atendendo 50 famílias mensalmente, a instituição conta com 15 voluntários, responsáveis desde a pedagogia até captação de recursos. Não atua com funcionários.

No ano de 2013, emancipou-se do centro espírita ao qual se vinculava. Atuando com poucos recursos (cerca de 60 mil reais por ano), possui como *locus* de suas ações famílias em situação de risco, atendendo especialmente mulheres e crianças. Aqueles que estão interessados em participar dos programas da instituição preenchem um questionário correlato ao de programas governamentais, como o Bolsa Família, e passam por uma entrevista e pela visitação de suas residências, a fim de que se averiguem as condições reais de risco dos respectivos beneficiários. Com o objetivo de atraí-los para os programas assistenciais de educação social e outros cursos, são oferecidas "cestas nada básicas" (nome de uma iniciativa) que, por sua vez, também são uma medida paliativa até que as famílias encontrem-se instrumentalizadas para assumirem posições no mercado de trabalho.

A instituição tem uma considerável amplitude de ações que vão desde a profissionalização até orientações referentes aos prejuízos causados por vícios morais, intelectuais e sociais. Não possui funcionários, sendo que todos os colaboradores exercem seus papéis na organização de modo voluntário.

**Observações**

A organização edificou-se a partir da visão familiar do neurocirurgião e da psicóloga, que são um casal. Eles também são donos de uma escola particular na cidade, e há grande relação entre elas, sendo que muitas atividades da OSC acontecem na escola. O discurso é assistencialista e não é aparente a preocupação com metodologias para a gestão e ensino/capacitação dos beneficiários. A população carente atendida tem um desejo premente por formação profissional e autossuficiência econômica. Existe grande esforço por parte dos três gestores que atuam de modo mais proeminente à manutenção da organização, porém eles encontram-se sobrecarregados por conta do baixo engajamento do outros *players* que, na visão interna, deveriam ser facilitadores mas, em muitos casos, dificultam as ações. O exemplo mais claro é o da Prefeitura Municipal de Hidrolândia, que os vislumbra como concorrentes, e não colaboradores, ainda que a organização possua a característica de utilidade pública municipal.

O viés de saúde, embora não seja o principal, é preponderante por conta da formação acadêmica, área de atuação profissional e rede de contatos do neurocirurgião presidente. Outro viés determinante é o da caridade, por conta da relação com o espiritismo. Embora objetive o crescimento a partir da perspectiva de uma nova sede institucional, a geração de receita e a possibilidade do estabelecimento de um quadro de funcionários contratados, a OSC não possui planejamento estratégico estruturado para captar recursos e garantir a independência financeira – os gestores acabam por depositar suas expectativas em modelos menos complexos de ações, como a edificação de um núcleo panificador e de um núcleo de costura para a produção de uniformes escolares.

Iniciativa

www.itausocial.org.br

Realização

ceats.org.br