

**A COVID-19 E VOCÊ: A Sociedade olha-me como Ser ou Não Ser?**  
**COVID-19 AND YOU: Does Society look at me as Being or Not Being?**  
**COVID-19 Y TÚ: ¿La Sociedad me ve como Ser o No Ser?**

Recebido: 27/01/2022 | Revisado: 22/06/2022 | Aceito: 04/09/2022 | Publicado: 08/09/2022

**Luiz Fernando Nieuwenhoff Schefer**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4232-026X>

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil

E-mail: fernandoschefer@gmail.com

**Ruan Carlos dos Santos**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7396-8774>

Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC), Centro Universitário Uniavan,  
Brasil

E-mail: ruan\_santos1984@hotmail.com

**Monica Cristina Rovaris Machado**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9294-3935>

Universidade Federal do Sergipe (UFS), Brasil

E-mail: monicarovarisdoutorado@gmail.com

**Resumo**

A conjuntura e as necessidades nas comunidades carentes, principalmente desprovidas de apoio social, constitui um tema relevante em tempo de pandemia, em diversas disciplinas, focando na administração e gestão pública em torno de ONG's e Organizações da Sociedade Civil. Este caso de ensino tem o objetivo de promover reflexões acerca: (i) papel das organizações da sociedade civil em situação de pandemia ou graves problemas sociais; (ii) identificar as ações necessárias para minimizar situações de calamidade ou de emergência; (iii) contribuir para a formação de líderes no enfrentamento deste tipo de situação; (iv) discutir os dilemas que líderes e voluntários enfrentam em situações de pandemia. Essa situação é verídica e retrata através de entrevista com pessoas das comunidades onde atuam tais organizações, tendo a confirmação da mídia jornalística sobre algumas medidas feitas por ações coletivas para

reduzir o impacto da doença. Como resultado do trabalho, e sem o apoio do governo nessas medidas emergenciais, as lideranças de projetos sociais e associações estão fazendo um trabalho de divulgação nas redes sociais, informando locais que estão recebendo produtos e ainda pedágio de arrecadação de cestas básicas e dos materiais usados para proteção da doença para tentar suprir a demanda das comunidades. O estudo constituiu uma visão acerca dos dilemas enfrentados pelas Organizações da Sociedade Civil e os Órgãos Governamentais acerca da vulnerabilidade social das comunidades carentes, onde se busca garantir direitos mínimos aos usuários para sobrevivência que é a alimentação básica, sua higienização física e o direito de ser ouvido. O caso de ensino aqui apresentado trabalha com finalidade de ver as questões sociais da gestão pública em apoio aos mais necessitados, de modo paralelo, tecer sobre a necessidade agrava diante da pandemia, onde precisa-se manter o isolamento para reduzir a transmissão comunitária, mas com o fechamento inicial das OSC's, as lideranças que estão no dia-a-dia não pararam de atuar.

**Palavras-chave:** Desigualdade social; Pandemia; Organizações da Sociedade Civil.

#### **Abstract**

The conjuncture and the disputes about needy communities, deprived of social support constitutes a theme with great nuances in this time of pandemic, in several disciplines, focusing on administration and public management around NGOs and Civil Society Organizations. This teaching case aims to promote reflections about: (i) the role of civil society organizations in pandemic situations or serious social problems; (ii) identify the actions necessary to minimize calamity or emergency situations; (iii) contribute to the training of leaders in facing this type of situation; (iv) discuss the dilemmas that leaders and volunteers face in pandemic situations. This situation is true and portrays through interviews with people from the communities where such organizations operate, having the confirmation of the news media about some measures made by collective actions to reduce the impact of the disease. As a result of the work, and without the support of the government in these emergency measures, the leaders of social projects and associations are doing a work of dissemination in social networks, informing places that are receiving products and also tolls to collect food baskets and the materials used for protection from the disease to try to meet the demand of the communities. The study constituted a vision about the dilemmas faced by Civil Society Organizations and

Governmental Agencies about the social vulnerability of needy communities, where it seeks to guarantee minimum rights to users for survival which is basic food, their physical hygiene and the right to be heard. The teaching case presented here works with the purpose of seeing the social issues of public management in support of the needy, in a parallel way, to weave in the aggravated need before the pandemic, where it is necessary to maintain the isolation to reduce community transmission, but with the initial closing of the OCS's, the leaders who are in the day-to-day did not stop acting.

**Keywords:** Social inequality; Pandemic; Civil Society Organizations.

### **Resumen**

La coyuntura y las disputas sobre las comunidades carentes, desprovistas de apoyo social constituyen un tema con grandes matices en esta época de pandemia, en varias disciplinas, centrándose en la administración y la gestión pública en torno a las ONG y las Organizaciones de la Sociedad Civil. Este caso didáctico pretende promover la reflexión sobre: (i) el papel de las organizaciones de la sociedad civil en situaciones de pandemia los problemas sociales graves; (ii) identificar las acciones necesarias para minimizar las situaciones de calamidad o emergencia; (iii) contribuir a la formación de los líderes para afrontar este tipo de situaciones; (iv) discutir los dilemas a los que se enfrentan los líderes y los voluntarios en situaciones de pandemia. Esta situación es cierta y se retrata a través de entrevistas con personas de las comunidades donde operan dichas organizaciones, teniendo la confirmación de los medios de comunicación sobre algunas medidas realizadas por acciones colectivas para reducir el impacto de la enfermedad. Como resultado del trabajo, y sin el apoyo del gobierno en estas medidas de emergencia, los liderazgos de los proyectos sociales y las asociaciones están haciendo un trabajo de difusión en las redes sociales, informando a los lugares que están recibiendo los productos y todavía el peaje de la recogida de canastas de alimentos y los materiales utilizados para la protección de la enfermedad para tratar de satisfacer la demanda de las comunidades.

**Palabras clave:** Desigualdad social; Pandemia; Organizaciones de la sociedad civil.

### **Contexto: A preocupação inicial**

Era um dia de domingo, e Cristiano estava vendo o jornal na televisão, a pandemia do Covid-19 começava a ser notícia no Brasil, apesar dos poucos casos, era carnaval, então ele estava preocupado mais com a festa, pois logo iniciaria seu doutorado, então precisava descansar um pouco e principalmente se divertir, pois sua jornada entre aulas, artigos e eventos seria sua nova rotina.

De repente seu telefone toca, era seu amigo Paulo, preocupado com a situação. Os dois já trabalharam juntos em áreas de periferia da Grande Florianópolis, e conheciam bem a realidade das comunidades, como a falta de estrutura das famílias, casas em condições precárias e pobreza.

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

Paulo responde: - *Bom dia, preciso mesmo falar contigo, mas agora não posso, posso ligar mais tarde? So para introduzir o assunto, estou muito preocupado com a pandemia Covid-19, e você sabe, as comunidades de periferia que conhecemos serão seriamente atingidas quando isso chegar por aqui, diz ele preocupado.*

- *Você tem razão, precisamos fazer alguma coisa, e logo começo meu doutorado, então preciso me planejar para poder contribuir nas ações que serão necessárias, diz Cristiano.*

- *Vamos marcar uma reunião, conseguiremos falar com mais calma?* diz Paulo.

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

- *Então combinado, crie um grupo de WhatsApp com os interessados e iniciarmos este processo sem demora, e com a definição de qual a comunidade que atenderemos, a mais vulnerável e que potencialmente receberá mais ajuda, o que você acha Cristiano?*

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

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

## **O Trabalho na Periferia - o dia-a-dia numa OSC**

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

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

Com o passar do tempo e as necessidades das organizações da sociedade civil (OSC), os funcionários são uma espécie de faz tudo. Além dos projetos sociais, trabalho com adolescentes, fazia visita com frequência as famílias, ampliando seu conhecimento a respeito da realidade das comunidades vulneráveis na região da Grande Florianópolis. Na rotina diária das organizações sociais, Cristiano percebeu que são muitos os dilemas e interesses, muitas vezes o sonho e desejo de resolver todos os problemas do mundo bate de frente com a limitação das OSC's, pois muitas vezes dizer não para um usuário é muito difícil, e ações de enfrentamento a esses problemas precisam ser debatida, enfrentada e resolvida.

Com o passar dos anos, Cristiano se envolveu cada vez mais nas atividades em OSC's, em atividades ora como voluntário, ora como monitor, ou ainda como colaborador nas ações sociais. Uma coisa que aprendeu com Francisco foi que devido as necessidades emergentes da população de periferia, torna-se necessário dar uma resposta rápida aos seus problemas, principalmente ao atendimento das necessidades básicas, como por exemplo, a alimentação. Francisco foi uma pessoa muito importante na sua formação e trabalho nas OSC's, tanto que passavam tardes e noites em conversas que promoveu o aprofundamento de seus conhecimentos.

Numa destas conversas, Francisco ressaltou que:

*- Temos um grande saber prático e um belo capital social nas comunidades de periferia. Porém isso é invisível no asfalto, que é o centro da cidade. Existe uma barreira que separa o morro do asfalto. As comunidades de periferia na Grande*

*Florianópolis são muito carentes de muitos direitos fundamentais, o poder público não assiste estas comunidades, o que leva a outras organizações a promover as suas necessidades,* ressalta ele:

- Pergunta Cristiano: *Que tipo de necessidades? Todas as necessidades que você pode imaginar, alimentação, medicamentos, moradia, educação, visto que a falta do cumprimento do poder público faz com que pessoas que bem-intencionadas procuram reivindicar os direitos, construindo pontes e relações com empresas privadas e atores sociais,* disse Francisco.

E Cristiano começou a observar com mais atenção o que acontecia nas comunidades de periferia. Ao longo dos anos as demandas das comunidades foram crescendo, e ele foi aprendendo que com muito esforço se consegue encaminhamentos para as demandas da comunidade. Entretanto é necessário ainda o trabalho de mobilização das comunidades, discussão de políticas públicas que poderiam tentar resolver situações de carência dos mais diversos recursos. Uma realidade que vai muito além de apenas pedir o dinheiro para um parceiro ou doador.

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

Numa reunião para a operacionalização de um projeto, os colaboradores já estavam preocupados com as comprovações necessárias: - *Preciso tirar uma foto para as canetas que foram compradas para o Projeto Aprendiz,* diz Carlos! - *Pode deixar e já estou acostumado com esse tipo de cobrança e sou especialista neste tipo de fotos,* disse Cristiano.

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

Cristiano respondeu a Aurora: *Francisco já conversou com alguns empresários e a mídia já irá nos ajudar com a matéria publicada:*

Figura 1. Matéria do jornal sobre ajuda aos jovens



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

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

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

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

### **Pandemia e Comunidades Carentes – Uma Combinação Bombástica**

No ano de 2020, o mundo foi assolado pela pandemia pelo Covid-19[1], e como ainda não se tinham muitas informações sobre os seus desdobramentos e suas consequências, cada país tomou as suas próprias decisões, seguindo ou não as diretrizes da OMS (Organização Mundial da Saúde). Mais especificamente no Brasil, as ações

propostas para combate à pandemia pela OMS foram desqualificadas, o que causou insegurança à sociedade, principalmente pela diversidade de entendimentos sobre o que se fazer diante de tal cenário. Com tudo isso, as angústias a respeito do que pouco se sabia ganharam uma nova dimensão.

Neste contexto, as OSC's foram chamadas para atender a população vulnerável por meio de ações e projetos de assistência básica como a distribuição de alimentos, preenchimento de cadastro para o auxílio emergencial do governo federal entre outros. Momentos em que Cristiano voltava a ser entregador de cestas básicas, a atividade que ele mais fez em todos esses anos atuando na organização. Isso fazia Cristiano refletir:

*- Nossa, eu sempre achei que aquela época em que entregávamos centenas de cestas básicas tinha terminado. Porém, o medo da fome, com o Covid19, voltou a ser uma preocupação nas comunidades de periferia da Grande Florianópolis.*

Em Santa Catarina, desde o dia 17 de março de 2020, com o decreto de situação de emergência por causa da pandemia, houve uma mudança significativa na rotina de vida das pessoas, das empresas públicas e privadas, bem como as organizações da sociedade civil – OSC's, que também foram atingidas pelas consequências da pandemia. Muitos problemas já vivenciados pelas OSC's ganharam uma nova dimensão, pois trabalham diretamente com população vulnerável. As crises podem ser vistas como problemas únicos para as pessoas que os vivenciam, com peculiaridades que exigem diferentes relacionamentos, responsabilidades, conflitos existentes dentro de ambientes de incertezas, problemas que já existiam antes da crise do Covid-19 agora se acirram. Nesse contexto, os dilemas têm estado muito presente nessas organizações, exigindo dos colaboradores das OSC's, difíceis escolhas principalmente no que se refere em quem atender.

Além das necessidades primárias das populações vulneráveis, a restrição de circulação entre as cidades da grande Florianópolis dificulta atividades como trabalhar ou procurar emprego, necessidade deste tipo de população. A atuação de voluntários muitas vezes é a salvação para estas populações.

Dentre as atividades requeridas pelas organizações da sociedade civil neste momento é a orientação e sensibilização das populações vulneráveis, dentre elas a

promoção de reuniões para cadastro, distribuição de cestas básicas bem como orientações para enfrentamento da pandemia covid-19.

Numa dessas ações, Cristiano participou de uma ação na periferia onde já atuava e conhecia a realidade da comunidade. Num primeiro momento a organização da atividade foi on-line, para que assim fosse realizado o planejamento das ações.

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

- *Claro, podem contar comigo,* disse Paulo e Aurora!

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

- *Além do mais, não podemos gerar histeria e medo nas pessoas, ou medo de sair de casa, do outro, de dar um aperto de mão, um abraço, um beijo. Isso provocava um afastamento ainda maior entre as pessoas,* disse Paulo.

- *Agora precisamos colocar “a mão na massa” e ajudar o outro que mais precisa,* disse Cristiano.

Uma das reflexões de Cristiano diante da situação era: Como podíamos pedir para uma pessoa pobre ficar em quarentena em razão do coronavírus? Dentre as questões que surgiram no grupo de voluntários estavam: precisamos voltar a trabalhar, senão a economia ia morrer! Dentro dessa visão algumas mortes seriam aceitáveis! Quantas mortes você aceitaria? E se um desses mortos “aceitáveis” fossem uma pessoa da sua família? Escolher entre viver e morrer poderia ser visto como um dilema? Por outro lado, como levantaremos recursos para atender esta população? Questionava-se Cristiano.

Durante os anos que Cristiano trabalhou em OSCs, especificamente no setor financeiro e pegar o telefone e ligar para o presidente da organização para dizer: precisamos de 50 mil reais para pagar as despesas com as crianças da organização que atende a comunidade da Palhoça, como faremos?”, e qual não era a sua surpresa, sempre aparecia ao final do dia o dinheiro necessário para cobrir as necessidades financeiras das organizações. Com o tempo passei a acreditar em “milagres”, e que eles acontecem todos os dias e o tempo todo, lembra-se Cristiano.

### **A Ação em Ação – O Que realmente importa!**

A reunião com os voluntários foi bastante produtiva e trouxeram algumas reflexões sobre a pandemia, principalmente sobre quem atender, quais os recursos necessários e disponíveis, entre outras questões. Um dos primeiros pedidos de ajuda foi da comunidade do Alto Aririú, na cidade de Palhoça, pois um amigo chamado Danilo desenvolvia trabalho voluntário na Associação Para o Bem Comum (AsBeCom) a bastante tempo e conhecia como poucos a realidade local. Ele relatou para o grupo que tinha ficado “*muito abalado, pois a situação era muito triste e faltava o básico do básico*” (Danilo, 2020), e a partir disso os voluntários organizaram-se para conseguir as cestas básicas para esta comunidade. O maior desafio seria convencer nossos familiares a deixar fazer as entregas das cestas, pois o risco de contaminação é iminente e não sabíamos o que nos aconteceria, mas mesmo assim Cristiano e outros voluntários seguiram a sua missão.

Assim, logo no primeiro encontro, os voluntários ouviram histórias tristes e parecidas: pessoas sem dinheiro para ir no mercado; pessoas sem água potável para beber; grande aglomeração de pessoas nas casas com muitos idosos, a impossibilidade de trabalhar e procurar um emprego, relatados pelas pessoas beneficiadas.

Depois desta primeira ação do grupo de voluntários, foram contabilizadas 210 solicitações de auxílio. Dentre as solicitações, havia uma que dizia: “*sou mulher separada há mais de 20 anos, mãe solteira, 10 filhos. No momento só dois podem morar comigo. Minha casa é muito pequena. Já sou avó e não tenho espaço para todos. Preciso de leite, fraldas, alimentos e produtos de higiene, e toda e qualquer ajuda será muito bem vinda.*” leu um dos voluntários, o que levantou a necessidade de mais ações e mais escutas junto à comunidade.

A AsBeCom costuma realizar serviço de convivência e fortalecimento de vínculos no Bairro Alto Aririú, uma das comunidades de maior risco de vulnerabilidade social de Palhoça, na Grande Florianópolis, porém, neste momento encontrava dificuldade em atender o crescimento da demanda por cestas básicas e produtos de limpeza.

Para tentar atender essa demanda Cristiano e seus amigos procuraram o Instituto Comunitário (ICOM) que havia criado o Fundo para Justiça Social e a linha de apoio

emergencial. O pedido foi aprovado rapidamente e os voluntários conseguiram o apoio para compra de 100 cestas básicas.

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

## Instituto leva alimentos a pessoas vulneráveis

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

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

Para decidir como seria a ação na comunidade, foi realizada uma reunião online, com a participação dos voluntários e lideranças, sendo que alguns dilemas foram levantados:

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

Outra preocupação seria a necessidade de focar no que ia ser feito e não no que ia ser mostrado, na busca da transparência e prestação de contas dos recursos recebidos:

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

Outra questão debatida foi decidir quem iria participar das atividades no dia, pois não seria permitida a participação das pessoas integrantes dos grupos de risco. Ficou acordado que 17 pessoas trabalhariam na ação e ficaram assim divididas em: divulgação, cadastro emergencial do governo federal, organização da fila, cadastro e entrega das cestas básicas, cobertores e produtos de limpeza; entrega das máscaras e texto de reflexão.

Para atender a todos os cadastrados foi realizada uma captação adicional com amigos, familiares, médiuns da casa e parceiros que confiavam e conheciam o que seria feito, sendo arrecadadas mais 50 cestas básicas, 100 cobertores, 100 kits de higiene e 100 máscaras de pano. No dia da ação foram realizados todos os protocolos recomendados pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

De maneira complementar, também participou desta atividade um grupo de advogados voluntários, esclarecendo sobre o acesso aos recursos federais, disponibilizado aos trabalhadores informais, microempresários e desempregados. Conforme colocado por um dos advogados: o objetivo era *por meio dos esclarecimentos, estender a mão para o outro*, disse Daniel. Além disso, duas pedagogas prestaram orientação às famílias a enfrentar no período de aulas não presenciais, e a maioria respondeu que não estavam tendo aulas EAD, e outro problema foi que os pais responderam que precisavam buscar a tarefa impressa na escola do filho, indo na contramão da determinação do governo do Estado de ficar em casa. Mesmo com a possibilidade de aula EAD, outros pais responderam que não tinham acesso à internet para as aulas, como colocado por uma das voluntárias:

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

Uma preocupação entre os beneficiários estava em buscar a cesta ou o medo de contrair a doença. Como a necessidade era maior, 111 famílias foram até o local para retirada do benefício. Um dilema no momento da entrega foi atender as que não estava no cadastro realizado anteriormente. A regra estabelecida era de uma cesta por família, entretanto se alguém solicitasse mais de uma cesta, essa demanda seria atendida? Ou ainda, as pessoas sem os documentos exigidos no cadastro iriam receber a cesta? A decisão do grupo foi acolher todas as pessoas e foram distribuídos 55 kits para pessoas que não estavam no cadastro inicial, e um dos entrevistados relatou:

*Lembrando que as pessoas que já sofreram muitas perdas ficam nervosa, quando tem entregas porque sempre acham que vão ficar sem. Tem que acolher isso e deixa-las seguras de que a cesta dela está ali. Pode esperar sua vez. Se alguém que vocês não viram quando foram cadastrar, aparecer querendo*

*apoio, alguém que de fato está precisando, não negue. Verifica a situação, pede um tempo e busca a rede (Ivone MP, 2020).*

Os beneficiários foram convidados a responder perguntas sobre os maiores medos, preocupações e aprendizados com a crise. Como resultado, entre os medos e preocupações, destacam-se o medo de pegar a doença e falecer, bem com a necessidade de ficar em casa e de não poder trabalhar, mesmo causando o medo do desemprego e da falta de renda para sobrevivência, permitiu às pessoas perceber como era bom e possível ficar em casa, conviver com a família, valorizando o curto prazo. Tal situação se aproxima do dilema curto prazo x longo prazo de Kidder (2007, reforçado pela fala de uma das beneficiárias:

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

A questão da solidariedade foi respondida como maior aprendizado pelos presentes. Uma situação que se aproxima do dilema indivíduo x comunidade de Kidder (2007). Mesmo com o medo de pegar o vírus, os beneficiários ajudaram-se mutuamente. Os voluntários que foram com carro entregaram cestas para os beneficiários que não tinha condições de ir buscar no local de entrega. Outras pessoas que não tinham direito as cestas, foram até o local de entrega com o objetivo de levar cestas para pessoas que precisavam e não em benefício próprio. Isto pode ser verificado pela fala de um dos entrevistados:

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

Outra questão levantada foi no que se refere a interlocução da AsBecom com os outros espaços do território, procurando assim estreitar o relacionamento com as outras OSC's do entorno no sentido de unir esforços, conforme destaca um dos entrevistados:

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

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

### **Necessidades Emergentes, Como Resolver?**

A situação era grave, haviam muitas coisas a serem feitas, e além disso, era completamente nova, nunca havia vivido algo semelhante, algo parecido só tinha lido nos livros de história. Suas preocupações passavam pela fome que chegaria nas comunidades, quem teria direito à ajuda, como a falta de trabalho afetaria as famílias, onde conseguir ajuda: com os amigos ou os doadores das OSCs, com quem poderiam contar neste momento de tantas incertezas. Cristiano ficou pensativo, e conhecendo as comunidades e suas necessidades, sabia que os desafios seriam grandes. Entretanto, mais do que tudo, este seria o momento para a ação, mas o que fazer? Por onde começar? Qual o papel dos voluntários neste contexto? Cristiano viu-se diante de dilemas para resolver decorrentes do Covid-19, pois se de um lado há os que dizem para voltar ao trabalho e seguir a vida normal, com o foco na solução econômica, por outro,

há os que dizem para ficar em casa e esperar a pandemia passar. Diante de tudo isso, o que fazer?

## NOTAS DE ENSINO

### Fontes de dados

A presente pesquisa teve como base a visita à comunidade Alto do Aririú no município de Palhoça/SC, por meio da ação social da Associação Águas de Oxum (citada ao longo do estudo como AsBeCom), envolvendo pessoas e organizações da sociedade civil, colaboradores e voluntários por meio de rede de associações.

O levantamento foi realizado por meio de observação não participante, análise de documentos dos beneficiários e das reuniões com líderes e voluntários, entrevista estruturada (Alberton & Silva, 2018). Também foram utilizados vídeos, notícias publicadas na imprensa local, no período de março a julho de 2020. Todos os personagens são reais e tiveram seus nomes alterados, buscando a preservação da sua identidade.

### Objetivos de Ensino

Compreender, a partir da abordagem da racionalidade nas organizações, os dilemas existenciais presentes no trabalho voluntário para minimizar os problemas socioeconômicos gerados por um período de isolamento social, quando sua saúde e de seus familiares está em risco, em tempos de pandemia do Covid-19. Para cumprir esse objetivo, foram utilizados como abordagem teórica os dilemas morais de Kidder (2007), que são definidos em quatro modelos ou padrões de classificação de dilemas, sendo chamados de ‘paradigma’: a) justiça versus compaixão; b) curto prazo versus longo prazo; c) indivíduo versus comunidade; e d) verdade versus lealdade. Segundo o autor, “esses quatro padrões nos ajudam a descrever as questões básicas no cerne de tantos conflitos éticos” (Kidder, 2007, p. 150). Portanto, a questão não é certo versus errado, mas certo (um valor) versus certo (outro valor).

### Relação com os objetivos de um curso ou disciplina

Este relato foi desenvolvido com o objetivo de promover reflexões acerca: (i) papel das organizações da sociedade civil em situação de pandemia ou graves problemas sociais; (ii) identificar as ações necessárias para minimizar situações de

calamidade ou de emergência; (iii) contribuir para a formação de líderes no enfrentamento deste tipo de situação; (iv) discutir os dilemas que líderes e voluntários enfrentam em situações de pandemia. O público alvo são: estudantes de graduação, pós-graduação lato-sensu e stricto sensu nas áreas de administração e gestão. O caso pode ser aplicado em disciplinas como: Coprodução de Serviços Públicos, Gestão de Organizações Sociais, Empreendedorismo, Empreendedorismo Social, Ética e Responsabilidade Social Corporativa, entre outras.

### **Possíveis organização da aula para uso do caso**

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

**Tabela 1.** Agenda para discussão do caso

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

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

### **Questão Prévia**

Neste ponto pretende-se que os alunos devem fazer uma pesquisa prévia e compreenda os diferentes conceitos referente a Pandemia, Epidemia, Calamidade Pública, Estado de Emergência relacionando as situações sociais vividas pelas populações, com a atuação de organizações da sociedade civil no enfrentamento de tais questões.

Pode-se definir Pandemia como uma **doença que se espalhou por várias partes do mundo de maneira simultânea**, havendo uma **transmissão sustentada** dela. Isso quer dizer que, em vários países e continentes, essa mesma doença está afetando a população, a qual está infectando-se por meio de outras pessoas que vivem na mesma região. Diferente de Epidemia **que refere-se** ao aumento de casos de uma doença em uma região que excede o número esperado para aquele período do ano. As epidemias podem atingir municípios, estados e até mesmo todo um país (BRASIL ESCOLA, 2020). Já o estado de emergência se caracteriza pela iminência de danos à saúde e aos serviços públicos. Já o estado de calamidade pública é decretado quando essas situações se instalam. Cabe ao prefeito avaliar a situação e decretar emergência ou calamidade, casos em que há possibilidade de obtenção de recursos federais e estaduais facilitada (BRASIL, 2020).

### **QUESTÕES BASEADAS NO CASO DE ENSINO:**

**Questão 1: O que é Organizações da Sociedade Civil? Como ela atua nas sociedades?**

As Organizações da Sociedade Civil (OSC's). Segundo o Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406 de 2002), todas as pessoas jurídicas, para que adquiram existência legal, são obrigadas a registrar seus atos de constituição, prevendo qual será o modo de administração da organização; os requisitos para admissão, demissão e exclusão dos associados; os direitos e deveres dos associados; as fontes de recursos para sua manutenção; a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas; entre outras obrigações previstas nos artigos 46 e 54 do código civil (BRASIL, 2002). Em termos legais, a natureza das diferentes formas jurídicas das organizações da

sociedade civil pode ser dividida e classificada em duas modalidades distintas: Fundações Privadas e Associações Civis[2].

As Fundações se caracterizam-se por serem autônomas e terem sua origem na vontade de particulares, cujo interesse público é a sua principal finalidade. São constituídas como um conjunto patrimonial dotado de personalidade jurídica, voltado para a realização de fins determinados. A regularização dessas Fundações acontece por meio de Escritura Pública ou testamentária. Elas requerem uma dotação inicial (patrimônio) e são supervisionadas pelo Ministério Público.

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

As OSC's distinguem-se das demais organizações na medida em que: a) são institucionalmente organizadas, com algum grau de estrutura organizacional interna; b) são privadas e separadas do governo, não exercendo autoridade governamental; c) não distribuem lucro para seus proprietários ou diretores e seu superávit deve ser direcionado à missão da organização; d) são autogovernadas, equipadas para controlar suas próprias atividades, com seus procedimentos próprios de governança e com um grau significativo de autonomia; e) são voluntárias, pois além de poderem contar com voluntários em suas operações e gestão, são não-compulsórias, isto é, não são obrigatórias por lei ou por qualquer outro meio (Salamon & Anheier,1992).

**Questão 2: Com base nos dilemas morais de Kidder (2007), quais que podem surgir no trabalho em uma OSCs para minimizar os problemas socioeconômicos gerados por um período de isolamento social quando sua saúde e de seus familiares está em risco?**

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

Segundo Kidder (2007), um dilema moral é uma situação em que uma pessoa se depara com duas escolhas mutuamente exclusivas com razões urgentes para escolher cada uma delas. Teríamos uma escolha entre certo versus certo. Quatro modelos ou padrões de classificação de dilemas, do tipo certo versus certo, foram elaborados por Kidder, sendo chamados de 'paradigma': a) justiça versus compaixão; b) curto prazo versus longo prazo; c) indivíduo versus comunidade; e d) verdade versus lealdade. Segundo o autor, "esses quatro padrões nos ajudam a descrever as questões básicas no cerne de tantos conflitos éticos" (Kidder, 2007, p. 150). Portanto, a questão não é certo versus errado, mas certo (um valor) versus certo (outro valor).

### **Questão 3: Qual a importância do voluntariado para o enfrentamento de situações emergenciais como a que ocorreu com a Pandemia Covid-19?**

A participação voluntária, sobretudo em um contexto de crise, impulsiona o crescimento e a valorização dos voluntários, aumenta o reconhecimento de que o seu trabalho contribui para a solução de problemas graves e emergências da sociedade (PENNER, 2002). Diante disto, considerando o cenário de extrema preocupação por que passa o país retrata a questão do voluntariado, considerado um comportamento pró-social, precedido de algum tipo de planejamento, capaz de

beneficiar terceiros, desenvolvido em um contexto organizacional, incluindo um viés de ativismo político e de representação de anseios da população, nos mais diversos setores.

No entendimento de Kabad (2020), para que o trabalho voluntário no combate à pandemia seja satisfatório, se faz necessário combinar o voluntariado colaborativo como o envolvimento de profissionais multidisciplinares. Além disso, existe a necessidade de contar com o suporte e recursos institucionais para atingir resultados que passem credibilidade para o trabalho voluntário. Segundo Caldana et al. (2012), os motivos que levam a inserção dos voluntários na área de saúde estão relacionados à busca por experiências profissionais, de ajuda a outras pessoas e senso de retribuição social. Para Soeiro (2019), entender as motivações dos indivíduos pode ajudar a perceber que necessidades o voluntário busca satisfazer com a realização de determinada atividade, possibilitando que os gestores de organizações do terceiro setor possam suprir tais necessidades.

## **DESFECHO DO CASO**

Apesar do sucesso na realização da primeira ação, Cristiano e os amigos sabiam que aquela ação não resolveria os problemas de alimentação da comunidade. Em breve a cesta básica iria acabar e, muitas das famílias, iriam necessitar de um novo apoio. Havia a esperança de que o auxílio do governo, de R\$ 600,00, começasse a chegar na conta bancária das pessoas, aliviando um pouco a situação.

Uma das alternativas possíveis seria a realização de novos eventos de distribuição de cestas básicas. Havia o medo de que houvesse um aumento da demanda por essas cestas básicas, o que exigiria um esforço maior de captação de recursos. Uma das sugestões organizadas pelo grupo de voluntários, foi começar a participar e concorrer em editais que permitissem a captação de recursos para o desenvolvimento das ações. Porém, isso exigiria um nível de profissionalização que a Associação ainda não possuía, e isso requereria tempo para esta organização interna.

Outra constatação a partir da primeira ação, foi que a maioria das famílias não possuía acesso ao programa bolsa família, um direito que poderia contribuir nesse momento, gerando um pouco de renda para as famílias da comunidade. O CRAS (Centro de Assistência Social) era o órgão encarregado de fazer o cadastro das famílias,

no bolsa família. Porém, em tempos de pandemia os mesmos se encontravam fechados e como atendimento, apenas com horário marcado. O CRAS que atendia a comunidade da Associação era distante, o que dificultava o acesso das famílias. Na verdade, muitas famílias nem tinham conhecimento sobre o direito à bolsa família.

Diante da situação, o grupo de voluntários buscou apoio junto às organizações da sociedade civil já organizadas para o atendimento das comunidades, por meio da organização de ações sistemáticas, assumindo papéis específicos do estado, tornando a sua extensão e enfrentando a questão curto prazo, no atendimento das necessidades dos que batiam à porta da organização pedindo ajuda, para que a partir da experiência adquirida, contribuir para a mudança de postura das comunidades e dos gestores públicos, na perspectiva de longo prazo, na transformação do “assistencialismo” em política pública, seja por meio de fóruns de discussão próprio, pesquisa de campo realizada pelas Universidades ou ainda em discussão em sala de aula, como se propõe este caso de ensino.

## **REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA PARA FUNDAMENTAR A DISCUSSÃO**

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. da. Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. **Revista de Administração Contemporânea**, 22 (5), 745-761, 2018.

ANDION, C. A Gestão no Campo da Economia Solidária: Particularidades e Desafios. **AC**, v. 9, n. 1, 79-101, 2005.

APPE, S. NGO networks, the diffusion and adaptation of NGO managerialism, and NGO legitimacy in Latin America. **Voluntas**, (published online 13 May 2015, to be printed), 2015.

ARCIONI, W.; MESQUITA, J. (2010). A Responsabilidade Social nas Organizações: Percepções e Realidade. **Revista Gestão & Tecnologia**, 7(2). doi:<https://doi.org/10.20397/2177-6652/2007.v7i2.196>

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

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

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

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

BRASIL. **Código Civil Brasileiro**. Recuperado em 16 de junho, 2016, de [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm). Acesso em: 27 de julho de 2020.

BRASIL. **Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm). Acesso em: 27 de julho de 2020.

BRASIL. **Lei 13.019 de 31 de Julho de 2014**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm). Acesso em: 01 de julho de 2020.

CALDANA, A. C. F. et al. Sentido das ações voluntárias: Desafios e limites para organização do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, Recife, v. 24, n. 1, p. 170-177, 2012.

CAVALCANTE, C. E. **Motivação no trabalho voluntário: expectativas e motivos na Pastoral da Criança**. 2012. Tese (Doutorado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) –Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

CORDEIRO, R.M. (2013). Por uma nova arquitetura de apoio à sociedade civil brasileira: desafios e oportunidades reais para um processo em construção. In: MENDONÇA, P.M.E.; ALVES, M.A.; NOGUEIRA, F.do A. (orgs.) *Arquitetura Institucional de Apoio às OSCs no Brasil*. São Paulo: FGV.

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

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

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

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

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

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais**. São Paulo, 2009.

KABAD, J. F. A experiência do trabalho voluntário e colaborativo em saúde mental psicossocial na Covid-19. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 9, Sep 2020.

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

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

Marcondes, M. M.; Sandim, T. L.; Diniz, A. P. R. Transversalidade e Intersetorialidade: mapeamento do debate conceitual no cenário brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, 10(1), 1-73, 2018.

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

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

PALLAS, C.L.; GETHINGS, D.; HARRIS, M. Do the right thing: the impact of legitimacy standards on stakeholder input. *Voluntas*, 26(4), 1261-1287, 2015.

PANNUNZIO, E. Pautas para o aperfeiçoamento do fomento público às OSCs no Brasil. In: MENDONÇA, P.M.E., ALVES, M.A., & NOGUEIRA, F. do A. (orgs.) **Arquitetura Institucional de Apoio às OSCs no Brasil**. São Paulo: FGV, 2013.

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

PENNER, L. A. Dispositional and organizational influences of sustained volunteerism: An interactionist perspective. **Journal of Social Issues, Medford**, v. 58, p. 447-467, 2002.

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

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

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

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

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

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

SCHOMMER, P.C. Relações Estado-sociedade no Brasil: arquitetura institucional, accountability e coprodução. In: Mendonça, P.M.E.; Alves, M.A.; Nogueira, F.do A. (orgs.) **Arquitetura Institucional de Apoio às OSCs no Brasil**. São Paulo: FGV, 2013.

SOEIRO, M. P. **Gestão motivacional do serviço voluntário**. [S.l.: s.n.], 2019. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/soeiroma/motivacaovoluntarios>. Acesso em: 21 abr. 2020.

---

[1] A Organização Mundial da Saúde declarou o covid-19 uma pandemia no dia 11 de março de 2020.

[2] Conforme o Art. 44 do Código Civil brasileiro de 2002, são pessoas jurídicas de direito privado, além das associações e fundações: as organizações religiosas (incluída pela Lei 10.825 de 22/12/2013), os partidos políticos (incluídos pela Lei nº 10.825 de 22/12/2013) e as empresas individuais de responsabilidade limitada (Incluído pela Lei nº 12.441, de 2011).

[3] Organizações da sociedade civil, segundo a Lei são: pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva;

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

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

### **Processo de revisão por pares**

O presente Caso para Ensino foi revisado por meio da avaliação aberta em 1 rodada. A rodada contou com a revisão de Jefferson Luis Brentini Silva e Lucas Fernandes Mooneyhan Silva. O processo de revisão foi mediado por Max Leandro de Araújo Brito.