

**Universidade Federal de Uberlândia**

**Instituto de Psicologia**

**Matheus Dias Xavier**

**Dias de Glória: Relato de trabalho voluntário em uma ONG**

**Uberlândia**

**2022**

**Matheus Dias Xavier**

**Dias de Glória: Relato de Trabalho Voluntário em uma ONG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

**Orientador: Profº Drº Sinésio Gomide Jr**

**Uberlândia**

**2022**

**Matheus Dias Xavier**

**Dias de Glória: Relato de Trabalho Voluntário em uma ONG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Profº Drº Sinésio Gomide Jr.

**Banca examinadora:**

**Uberlândia, 13 de Junho de 2022**

---

**Profº Drº Sinésio Gomide Jr. (Orientador)**  
**Universidade Federal de Uberlândia - Uberlândia, MG.**

---

**Profª Drª Lígia Carolina Oliveira Silva**  
**Universidade Federal de Uberlândia - Uberlândia, MG.**

---

**Profª Drª Maristela de Souza Pereira**  
**Universidade Federal de Uberlândia - Uberlândia, MG**

**Uberlândia**

**2022**

## **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo descrever a realidade e o funcionamento de uma ONG em um ano com peculiaridades e desafios impostos pela pandemia do novo coronavírus, além das dificuldades intrínsecas ao cotidiano de uma organização do terceiro setor. A partir da perspectiva de um voluntário da Organização da Sociedade Civil ABC do Glória é narrado um relato que permite a discussão do compromisso social e político da instituição em meio ao período conturbado, aliado aos impasses e desafios não só para a manutenção do alinhamento de seu discurso e práticas à sua identidade política, mas também para a garantia de sua sustentabilidade e sobrevivência. A discussão acontece pautando-se em três pilares: (a) a retomada histórica do conceito de terceiro setor e seus principais atores, assim como a caracterização política destes, (b) a descrição da estrutura organizacional da instituição ao longo dos dois anos de pandemia e suas alterações, e (c) o relato do cotidiano, realidade e dificuldades enfrentadas pelo ABC do Glória na manutenção de suas atividades, o qual evidencia desafios competentes à psicologia que abrangem áreas diferentes, mas em nenhum momento excludentes: a organizacional e a psicologia social e comunitária. Assim, busca-se ampliar o interesse e compreensão sobre a importância e urgência de políticas e fundos públicos que não só apoiem de forma substancial as organizações não governamentais, mas, em última instância, contribuam para a sobrevivência destas, uma vez que a Constituição de 1988 explicita a responsabilidade do Estado no trato à “questão social”.

**Palavra-chaves:** ONGs; Terceiro Setor; Psicologia Organizacional; Psicologia Social; Pandemia.

## **Abstract**

This academic work aims to describe the reality and functioning of an NGO in a year with peculiarities and challenges imposed by the new coronavirus pandemic, in addition to the intrinsic difficulties of the daily life of a third sector organization. From the perspective of a volunteer from the ABC do Glória Civil Society Organization, a report is narrated that allows the discussion of the institution's social and political commitment in the midst of the troubled period, combined with the impasses and challenges not only for maintaining the alignment of its discourse and practices to its political identity, but also to guarantee its sustainability and survival. The discussion is based on three pillars: (a) the historical resumption of the third sector concept and its main actors, as well as the political characterization of these, (b) the description of the organizational structure of the organization throughout of the two years of the pandemic and its changes, and (c) the report of everyday life, the reality and the difficulties faced by ABC do Glória in maintaining its activities, which evidences challenges to psychology that cover different areas, but at no time excluding: the organizational and on the other, social and community psychology. Thus, we seek to broaden interest and understanding of the importance and urgency of public policies and funds that not only substantially support non-governmental organizations, but ultimately contribute to their survival, since the Constitution of 1988 makes explicit the responsibility of the State in dealing with the “social question”.

**Keywords:** NGOs; Third Sector; Organizational Psychology; Social Psychology; Pandemic.

## **Agradecimentos**

Escrever os agradecimentos é, sem dúvidas, mais difícil do que tentar me manter no limite de páginas ao redigir o meu relato. Foram dois anos escritos a inúmeras mãos e sempre a lápis, como nas palavras da querida professora Camila Coimbra. Uma escrita perpassada por escrita, avaliações e reescritas. Essas reflexões e vivências, uma vez pertencentes a um restrito grupo, agora são coletivizados sob o meu olhar.

Queria agradecer primeiro a minha família, em especial ao “Caldeirãozinho”. Panelinha não era um nome suficientemente grande para agregar todo mundo. Obrigado às minhas (bis)avós, primos(as), tios (as), agregados(as) e principalmente ao meu trio favorito: mãe, tia Cida e tia Dirce. Admiro cada uma e descreveria o que vocês tem em uma palavra que atravessa todo esse trabalho: comunhão. Comunhão que sempre me encantou e que tive o prazer, ou (re)prazer, de encontrar no ABC do Glória. Tem um pouco de vocês no meu olhar e em mim. Tia Dirce, te sinto viva em cada detalhe do meu cotidiano e queria que você pudesse ler esse trabalho e entender o porquê os meus olhos brilhavam quando eu te falava do ABC. Obrigado por ter contribuído tanto com o projeto. Te sinto presente!

Aos meus pais, Cláudia Dias e Edvards Xavier, e minha irmã, Sophia Dias: obrigado pelos momentos de silêncio que me deram para estudar e obrigado pelos momentos de gritaria que me lembraram de que havia vida além do meu quarto. A vida acontece lá fora. Obrigado pela confiança no que eu fazia. Mesmo sem ganho nenhum financeiro, vocês apoiaram o meu trabalho. E se orgulhavam. Esse relato é para vocês saberem um pouquinho para onde eu vou, o que eu faço nos meus finais de semana e o porquê o ABC do Glória foi ocupando tanto espaço no meu quarto... e na minha vida. Amo vocês!

À comissão geral: muita gente foi, muita gente veio.... mas somos um! Mesmo com as panelinhas internas, visões diferentes e conflitos, o ABC chegou hoje onde está, em parte, por nossa conta! Obrigado a todos que possibilitaram a existência do ABC até o momento do meu ingresso, o que tornou possível esse relato. Agora estamos caminhando para onde o ABC sempre esteve destinado a chegar e ele precisa de nós, agora como nunca! Aceito o desafio só com a ajuda de vocês! Quem sonha junto, sobe junto!

Às minhas irmãs psicólogas da ONG: Isabela Pinheiro, Isabella Martins, Izabela Águiar, Érika Pires, Maria Paula Souza, Thais Belafontes e Yasmin Marques. Obrigado por terem me ensinado a psicologia em que eu acredito, obrigado por terem me acolhido na comissão de psicologia e permitido que eu contribuísse na construção do nosso caminho mesmo com os meus tijolinhos tortos. Vocês me empoderaram profissionalmente mais do que qualquer experiência acadêmica. Esse relato é uma forma de prosperar o nosso legado e o

quanto nós nos esforçamos para continuarmos potentes mesmo com as adversidades. Potentes mesmo sabendo dos nossos limites. Nem as chamadas de vídeo com tempo limitado eram páreo para nós! Vida longa e sucesso a nós, mesmo seguindo caminhos diferentes!

Ao meu quarteto favorito: eu, Amanda Souza, Carolina Michelle e Isabella Martins. Fomos à luta juntos e cheios de glitter! Nos alimentamos de justa-ira e *nuggets*! Obrigado por me fazerem sentir em casa mesmo que vocês já tivessem uma morada juntas. Amo cada uma de vocês, agradeço imensamente por confiarem no meu trabalho e por me deixarem sonhar esse sonho com vocês. Calamos o cansaço. Refizemos o laço. Oferecemos abraços quentes.

Mais importante, gostaria de agradecer às 150 crianças e adolescentes que me emprestaram o ABC do Glória e dividiram esse espaço comigo. Estou com vocês! Estou também com todos os pais, responsáveis e toda a comunidade que abraçou o projeto desde o começo e cuja confiança é a credibilidade mais importante para nossa organização! Esse relato é de vocês também! Como diz aquela letra de Emicida “*enquanto a terra não for livre, eu também não sou!*” Enquanto *vocês* não forem livres, eu também não sou!

Por último, vem a academia. Um dos objetivos pessoais desse trabalho é dar ao ABC do Glória a oportunidade de ocupar o espaço e as discussões acadêmicas, oportunidades que a universidade não nos proporcionou ainda. Sinto o ABC do Glória invisibilizado, mas resistente. Presente em vários cursos, através de nossos voluntários, mas não notado. Estamos *ocupando* nosso espaço aos poucos. Assim como a comunidade fez. Nesse sentido, obrigado Sinésio por ter aceitado o desafio e pela disposição de iniciar essa jornada tão nova para você quanto para mim.

Para você que está lendo e não sabe o que é o ABC do Glória, ou que conhece, mas não muito: ache um lugar na nossa roda e se acomode, a nossa conversa já vai começar! Já vou te adiantar uma coisa... Tudo, tudo, **tudo** que nós tem é nós!

## Lista de Figuras

<b>Figura 1 - Fluxograma dos voluntários em 2022.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2 - Organograma comissão gestora em 2022.....</b>	<b>18</b>

## Sumário

<b>1</b>	<b>Terceiro Setor.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>ABC do Glória.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Estrutura organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1</b>	<b><i>Voluntários internos.....</i></b>	<b>18</b>
<b>2.1.2</b>	<b><i>Voluntários externos.....</i></b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>Dias de Luta: Relato de Experiência.....</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>Considerações finais.....</b>	<b>30</b>
	<b>Referências.....</b>	<b>33</b>

## 1 Terceiro Setor

A sociedade moderna é fundamentalmente uma sociedade de organizações. A visão segmentada, “setorizada”, da realidade social distingue o **Estado**, tido como o “primeiro setor”, caracterizado por instituições burocráticas e voltadas ao interesse público; o **mercado**, o “segundo setor”, composto pelas organizações privadas orientadas pelo lucro e, por último, a **sociedade civil**. Esta última é definida como o “terceiro setor”, popular e que se organiza em conjunto pelo chamado “bem-comum” (Montaño, 2010). A ideia de sociedade civil destaca um espaço próprio, não governamental, de participação nas causas e pautas que são, em última instância, coletivas (Oliveira, 2018).

A sociedade civil se preocupa com o que diz respeito aos direitos sociais. Estes seriam aqueles direitos fundamentais que geram ao Estado o dever de respeitar, proteger e, sobretudo, realizar os bens jurídicos inerentes à sociedade como um todo (Bartoloni & Machado, 2017). Nessa perspectiva, eles surgem como meio de transformação social e garantia de um princípio da dignidade da pessoa humana. A constitucionalização desses direitos, em 1988, se dá em prol de uma ruptura de um passado repleto de desigualdades sociais e nula justiça social característica do golpe militar de 1964.

Dessa forma, pode-se compreender que o papel das entidades componentes do terceiro setor recai sobre as ações sociais, a qualidade de vida das pessoas e condições básicas de saúde. Quando falamos nesses, não nos referimos, majoritariamente, somente às questões financeiras que ainda afetam grande parte da sociedade, mas questões outras tais relacionadas ao acesso à comida, roupa, acolhimento, informação e cultura, de que tanto ainda carece grande parte das pessoas (Alves & Bonho, 2019).

Segundo Etzioni (2001), levando-se em conta as forças e fraquezas de cada setor, nenhum tem condições de atender com eficácia e eficiência todas as necessidades da sociedade, o que implica que o equilíbrio e a complementaridade entre todos os setores seria, portanto, o melhor caminho para alcançar o máximo de desempenho nessa luta. Deste modo, verifica-se que o Estado atua principalmente enviando recursos e força de trabalho na consecução de políticas sociais e serviços assistenciais, enquanto o mercado também pode atuar como financiador e também oferecer serviços com foco nas questões sociais para aqueles que têm poder aquisitivo para acessá-los (Montaño, 2010). Assim, dada a existência de uma esfera pública não atendida de forma plena, neste espaço o terceiro setor atuaria muitas vezes de forma subsidiária e complementar naquilo que se refere à prestação de serviços sociais básicos.

Chaves e Gehlen (2019) destacam a ineficiência do uso de recursos públicos de forma racional para a promoção de políticas, programas e ações de assistência à pobreza, ao passo que apontam também a incapacidade do mercado de cumprir os objetivos de distribuição, tanto das pessoas nos postos de trabalho como dos recursos para a produção. Assim, se o Estado está em crise e o mercado tem uma lógica lucrativa, nem um nem o outro poderiam dar respostas às demandas sociais, cabendo à sociedade civil e os seus atores o espaço “natural” para essa atividade (Montaño, 2010). Essa perspectiva, entretanto, esconde a força e potência transformadora da sociedade civil ao incorporar a ideia de que caberia às organizações sociais um papel residual e até mesmo reativo: o de sanar falhas do mercado e do Estado.

O discurso de cooperação entre os setores sociais encontra forte crítica da corrente de pensamento que considera o terceiro setor como um ator que desempenha papel ideológico tido como “claramente funcional aos interesses do capital no processo de reestruturação neoliberal” (Montaño, 2010, p. 19). Isso se dá, segundo Montaño (2010), pelo atual processo de afastamento do Estado das suas responsabilidades de responder ao que diz respeito às questões sociais, antes direta e exclusivamente sob seu domínio. O Estado, por outro lado, recua como agente econômico, cedendo espaço para um mercado livre tido como capaz de gerar justiça e, conseqüentemente, gerar a maior igualdade social possível (Fontana & Schmidt, 2021).

O conceito discutido até então, mais do que uma categoria, representa um constructo que mescla e integra diversos sujeitos com aparentes igualdades nas atividades. Da mesma forma, são caracterizados por espaços, significados e interesses sociais diversos, contrários e alguns até contraditórios. As faces mais visíveis do terceiro setor são as populares e genericamente conhecidas Organizações Não Governamentais (ONGs), acompanhadas de outros atores de igual importância e que com elas vão se articulando e potencializando o papel e impacto da sociedade civil.

A sigla ONG representa uma figura que não existe no ordenamento público, mas tem reconhecimento cultural, político e sociológico (Ferrarezi, 2002). Segundo Fontana e Schmidt (2021), essas organizações são caracterizadas por: (a) serem criadas e mantidas pela sociedade civil; (b) terem autonomia frente órgãos estatais e empresas privadas, ou seja, mesmo que os limites entre as esferas sejam pouco nítidos, com múltiplas influências cruzadas, e até mesmo que parcela significativa das organizações da sociedade civil receba financiamento de empresas privadas e órgãos públicos, o pertencimento ao terceiro setor supõe que a entidade tenha certo grau de autonomia; (c) terem o objetivo de atender a necessidade do público ou de

uma coletividade, e (d) reinvestem o resultado econômico na organização ou distribuem coletivamente os resultados. Esse último critério assinala a marca distintiva do terceiro setor em relação ao setor privado, uma vez que não reside na geração de resultados, mas sim reside na apropriação ou distribuição destes.

As diversas ONGs são muito diferentes entre si, quanto aos seus objetivos, projetos, formas de atuação e ação coletiva, paradigmas e estilo de participação que adotam; e, fundamentalmente, pressupostos político-ideológicos que alicerçam suas práticas. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2022), em 2020, existiam cerca de 816 mil ONGs no Brasil.

Levando em conta essas diferenças e buscando construir categorias que agrupam aquelas organizações que possuem características políticas similares, Gohn (2000, 2013) demarca as diferenças entre dois grupos distintos de ONGs a partir dos anos 1990. Elas são as ONGs oriundas ou herdeiras da cultura participativa, identitária e autônoma dos anos 70/80, as chamadas de **militantes**, e as ONGs **propositivas**, que atuam segundo ações estratégicas, utilizando-se de lógicas instrumentais, racionais e mercadológicas.

No Brasil, entre as décadas de 1970 e 1980, as ONGs militantes estiveram por detrás da maioria dos movimentos sociais populares urbanos que geraram um cenário de grande participação da sociedade civil, trazendo para a cena pública novos personagens, contribuindo fundamentalmente para a queda do regime militar e, conseqüentemente, para a transição democrática no país (Gohn, 2000). Elas contribuíram para o fortalecimento da sociedade civil e para a inovação das lutas sociais, criando um novo campo ético-político e cultural por meio de ações coletivas desenvolvidas em espaços alternativos de expressão da cidadania, muito frequentemente articulado às propostas de conscientização e transformação da educação popular de Paulo Freire (Lane, 2015).

As ONGs e outras entidades deste complexo participativo/reivindicativo/contestador apresentam um tipo de cultura política totalmente distinta, moldada pelos direitos humanos, e pelo desejo de busca de soluções. Gohn (2013, p. 245) elencou algumas de suas principais características, tais quais:

enraizamento na sociedade, participação mística estimulada por ícones emblemáticos (como a cruz), crítica e rebeldia, disciplina organizativa, formas de luta social priorizando os espaços na sociedade civil, pouca relação e interlocução com órgãos públicos institucionalizados, e uso recorrente de práticas de desobediência civil, ou práticas não circunstanciais à legalidade instituída.

O caráter reivindicador dessas organizações e o posicionamento contra o Estado também engendrou articulações dessas em redes que se estendiam para além das fronteiras do país, no chamado universo da cooperação internacional. Muitas ONGs viviam exclusivamente com fundos originários daquelas redes internacionais que entrelaçaram ONGs do Terceiro Mundo com as do Primeiro Mundo, *experts* na crítica e na denúncia das políticas locais excludentes (Montaño, 2010).

Ao final da década de 1980, as ONGs militantes passaram a enfrentar um dilema sobre a participação ou não nas novas políticas sociais estimuladas pelo Estado naquele momento. O processo Constituinte e a promulgação da nova Constituição brasileira em 1988 se tornaram um marco por representarem um divisor de águas, uma vez que implica em um momento de inflexão e de ruptura com a tradição até então predominante: ser contra o Estado. Gohn (2013) aponta a implantação do novo modelo de desenvolvimento e de desconcentração de várias atividades estatais na área social como um dos pontos cruciais para o surgimento de um novo modelo de associativismo.

Nessa nova etapa da relação Estado/Sociedade Civil, essa última participa da gestão dos direitos. Nesse sentido, as ONGs passam a focar na operacionalização e gestão dos direitos que uma vez reivindicaram no processo de redemocratização, agora em parceria com o Estado (Gohn, 2013). De organizações que possuíam a finalidade de organizar e potenciar os movimentos sociais, funcionando como canais de obtenção de recursos para estes, as organizações não governamentais passam agora a intermediar a relação destes movimentos com o Estado (Montaño, 2010).

A partir dos anos 90, então, as novas ONGs do terceiro setor não tem perfil ideológico definido, falam em nome de um pluralismo, defendendo as políticas de parcerias entre o setor público e as organizações da sociedade civil, além do alargamento do espaço público não-estatal (Gohn, 2013). Isso foi possível pela corporificação de um projeto de democracia social baseado na institucionalidade da justiça social, promovida pela Constituição de 1988, o que introduziu novas pautas sociais, como a importância de se trabalhar com os excluídos e sobre outras questões, tais quais gênero, etnia, raça e deficiências (Chaves & Gehlen, 2019).

A nova conjuntura propiciou a criação de entidades com fortes vínculos com os governos locais e menos articuladas com a rede de cooperação internacional. Essas mudanças têm sentido econômica e politicamente profundas, pois as entidades do terceiro setor entram no circuito das políticas de empréstimos ao país, integraram-se ao sistema e ao modelo de desenvolvimento da nação (Montaño, 2010). Do ponto de vista político, as ações das

entidades do terceiro setor passaram a apresentar um perfil em que há consonância com as regras do *status quo* nacional, diferente do notado na outra classificação de ONGs (Gohn, 2000). A maioria destas organizações não estão associadas a movimentos ou comunidades como era intrínseco às ONGs militantes.

O caráter da maioria das ações das novas entidades do terceiro setor é emergencial (Gohn, 2013). Dessa maneira, as ações não se destinam a acabar com os problemas, ou até mesmo resolvê-los, mas a equacioná-los de uma forma socialmente aceitável, integrando as clientelas/alvos em programas sociais de caráter assistencialistas e compensatórios (Montaño, 2010). Além disso, os repertórios discursivos e a validade de suas ações não possuem muitos compromissos com os impactos, mas passam pelo filtro da mídia, sendo a notabilidade a verdadeira responsável pela credibilidade de suas ações (Gohn, 2000). Muitas delas surgiram por iniciativa de empresários, grupos econômicos e também personalidades do mundo artístico e esportivo, o que funciona como facilitador para tal notabilidade.

A partir dos anos 2000, mais precisamente no final da primeira década do novo século, ocorre uma repolitização dos movimentos sociais sob novos paradigmas inspiradores das ações coletivas (Gohn, 2018). Gohn (2018) aponta que após a crise global do capitalismo de 2008, surgem novos atores sociais que retomam a rua como espaço de reivindicação no começo da nova década: os indignados. No Brasil, as ações desses sujeitos se tornaram notáveis em junho de 2013, com manifestações em todo o território nacional, em movimentos de protestos contra políticas sociais vigentes nas áreas dos transportes, educação, saúde, prioridade dada aos gastos com a Copa do Mundo, entre outros motivos.

Com a ascensão de grupos da oposição ao poder político da nação, na representação do Partido dos Trabalhadores (PT) em diferentes esferas de governo, também se deslocou o foco da participação popular dos agentes da sociedade civil para a participação social dos indivíduos em esferas institucionais públicas. Gohn (2018) registra que vários militantes de movimentos e associações entraram na estrutura estatal, como representantes nos conselhos, fóruns, ouvidorias, ou até mesmo como funcionários ou assessores contratados.

A conjuntura global, portanto, tem influenciado as lutas locais e o movimento antiglobalização, juntamente com o movimento anticorrupção. Tais pautas voltam a ter importância no jogo político e inscrevem-se no cenário cotidiano da sociedade civil, semelhante ao que ocorreu na década de 1980 (Montaño, 2010). Entretanto, apesar dos semelhantes contexto e demandas, é importante reconhecer como a ascensão dos novos personagens da trama, tanto dos indignados quanto aqueles que participam dos canais

institucionalizados, transformam os canais de comunicação das ONGs com o Estado e suas figuras de autoridade, assim como as redes de articulação dessas organizações com esses novos protagonistas, promovendo novas modalidades de participação no campo das políticas públicas e na gestão desses.

Dado a breve conceitualização do “terceiro setor”, a categorização política das organizações que compõem esse grupo e a descrição das novas dinâmicas marcantes na sociedade civil, o trabalho se volta para a caracterização de seu objeto de estudo: a Organização da Sociedade Civil (OSC) ABC do Glória, seu histórico e estrutura organizacional. Posteriormente, segue um relato do cotidiano, realidade e dificuldades enfrentadas pelo ABC do Glória na manutenção de suas atividades e de sua identidade política durante a pandemia de COVID-19, tudo sob a perspectiva de um voluntário.

O objetivo do presente trabalho é possibilitar a ampliação do interesse e compreensão sobre a atuação do psicólogo no terceiro setor. Atuação esta que se desdobra tanto sobre o que compete à organização em si, seus fenômenos e dinâmicas próprias, quanto a maneira como esta se propõe a realizar os seus objetivos e compromissos sociais.

## 2 ABC do Glória

O ABC do Glória se dá, em um primeiro momento, como um dos projetos realizados por voluntários do Centro de Voluntariado de Uberlândia (CVU), em 2016. Criado a partir de uma ideia conjunta de representantes da comunidade que detinham um espaço físico disponível ao lado da capela beata Elena Guerra e o desejo de realizar algum projeto social para com as crianças e jovens do território, e de um grupo de três mulheres, estudantes da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e voluntárias do CVU, nasce a iniciativa de criar uma biblioteca comunitária.

Localizado na antiga Ocupação do Glória, área ocupada pelo Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MTST) em 2012 e atualmente bairro Élisson Prieto, em processo de regularização, o projeto oferecia aulas de reforço escolar para cerca de 20 crianças e adolescentes da comunidade. O intuito era as aulas se darem como uma forma de estimular e incentivá-los a terem perspectivas amplas do âmbito social a partir do amparo escolar realizado pela equipe do centro de voluntariado.

Ao longo do tempo, entendendo o contexto vulnerável daquele território, uma das maiores ocupações da América Latina, e tendo em vista a importância, relevância e, sobretudo, a urgência de políticas públicas eficientes e articuladas com a concretude daquele território, o projeto vai se descaracterizando e tomando novos formatos: vai se transformando em uma organização independente e seguindo outras propostas. De acordo com Pires (2020), havia no ano de 2019 aproximadamente 2.350 famílias, 7.000 crianças e 15.000 pessoas habitando na região nomeada como ocupação do Glória, onde direitos básicos eram violados e os habitantes não tinham acesso às estruturas mínimas de oportunidades, fossem elas do mercado, do Estado ou da própria sociedade.

No final de 2019, as fundadoras do ABC do Glória, juntamente com a Comissão Geral do projeto, após anos com a ideia e a necessidade de possuir um Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), entram com os papéis na Prefeitura Municipal de Uberlândia para o reconhecimento do ABC do Glória como Organização da Sociedade Civil (OSC). Após um tempo em análise, em setembro de 2020 a documentação é aceita e novas possibilidades se dão para a instituição.

As organizações do terceiro setor procuram obter títulos e certificados pelos quais podem não apenas comprovar sua condição de entidade reconhecida pelo poder público como útil à coletividade, mas também obter vantagens fiscais, participar de fóruns ou conselhos de órgãos públicos e celebrar parcerias com esses (Santos, 2012). O título de Organização da

Sociedade Civil foi inaugurado pelo Marco Regulatório da Organização da Sociedade Civil (MROSC), a Lei 13.019 (2014).

Desde então, pode-se falar do ABC do Glória como uma instituição sem fins lucrativos, apartidária, que tem como missão potencializar a infância e a juventude do bairro Élisson Prieto, transformando-os em indivíduos autônomos, solidários e conscientes de seu potencial ativo na sociedade. Segundo Drucker (1999), o desempenho de qualquer organização precisa ser planejado e isso se inicia com o estabelecimento de uma missão, sem a qual o desempenho é impossível, uma vez que é a missão que define quais são os resultados que se pretende obter.

Atendendo e garantindo direitos que visam a promoção da dignidade e formação cidadã, desde 2018 a organização oferece oficinas socioeducativas que acontecem aos finais de semana e partem de propostas lúdicas. Articula-se a isso a proposta de ampliação do universo não só informacional, mas também artístico e cultural das crianças e adolescentes da comunidade e, sobretudo, do estímulo ao desenvolvimento de potencialidades, habilidades e talentos. Ao longo de seus 6 anos, o público impactado diretamente pelas ações cresceu mais de 7 vezes, hoje são 150 crianças e adolescentes matriculados, entre 5 e 17 anos. Deste número, soma-se mais de 60 famílias impactadas direta e indiretamente pela organização.

A visão do ABC do Glória é ser espaço de aprendizagem e desenvolvimento, tendo como perspectiva de educação o protagonismo popular, a construção de conhecimentos coletivamente produzidos e acolhimento pleno. Seguidora da educação popular e da pedagogia ética de Paulo Freire, a organização se orienta, em última instância, para uma necessária transformação social que, por sua vez, é anunciada por uma consciência de “nós-comunidade” em pleno diálogo problematizador e incompletude de saberes.

Contando com a colaboração, engajamento e doações da própria comunidade, além de outros atores da sociedade civil, o ABC do Glória conseguiu ao longo dos anos ampliar e reformar as suas instalações, ainda precárias: um cômodo principal com mesas e cadeiras que comporta estantes e armários com materiais, um banheiro de uso comum e um cômodo utilizado como depósito para segurança de materiais de limpeza e manutenção. Foi apenas em 2021 que o espaço da OSC passou a contar com eletricidade, enquanto a questão relativa ao abastecimento de água, saneamento básico, *internet*, segurança e acessibilidade ainda são um desafio não apenas para a organização, mas para os moradores locais como um todo.

Além do espaço cedido por representantes da comunidade, a organização ainda se apropria de um espaço aberto ao seu entorno, ao lado da capela, apesar de não manter nenhum

vínculo religioso. O campinho de terra à sua frente é onde ocorrem atividades esportivas e de movimento corporal.

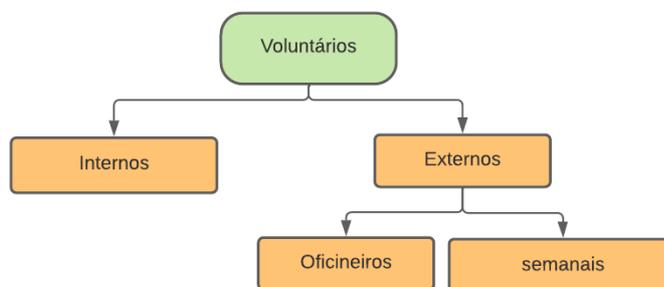
Entre os valores que orientam as ações e atividades da organização estão a **transparência**, que preza pela prestação de contas dos investimentos dos recursos da OSC e validação diante os colaboradores e beneficiários; o **respeito**, partindo do entendimento do contexto em que está se atuando e da relação com os beneficiários que se pauta, sobretudo, no acolhimento pleno e comunicação não violenta. Por fim, há o valor “**tudo é ‘nóis’**”, que parte do pressuposto de que as ações e atividades da organização, assim como a sua própria história e criação, são realizadas *com* a comunidade, de forma horizontal, dialógica e colaborativa.

Após a realização do breve resumo sobre a história da organização sobre a qual o presente relato se volta, a seguir se dá uma descrição de sua estrutura organizacional, processos e funcionamento interno.

## 2.1 Estrutura Organizacional

A análise e discussão da estrutura organizacional de uma organização do terceiro setor parte do princípio de que a gestão desta não pode apresentar diferenças significativas da gestão de uma empresa do segundo setor (mercado), pois ambas sofrem dos mesmos tipos de problemas e enfrentam desafios semelhantes no que se refere à busca de resultados (Carvalho & Fadul, 2012). Dessa forma, levando em conta a relevância e impacto das organizações possuidoras de objetivos sociais, torna-se essencial se voltar para os fenômenos que as aproximam e as distanciam das organizações dos outros setores, tradicionalmente mais estudadas.

Atualmente a equipe gestora do ABC do Glória é composta integralmente por voluntários. Estes, portanto, não mantêm nenhum vínculo empregatício com a OSC, o que implica, segundo a Lei 9.608 (1998), na não remuneração ou obrigação de natureza trabalhista, previdenciária da instituição para com o voluntário. Há dois grupos de voluntários no ABC do Glória, de acordo com o seguinte fluxograma (Figura 1):

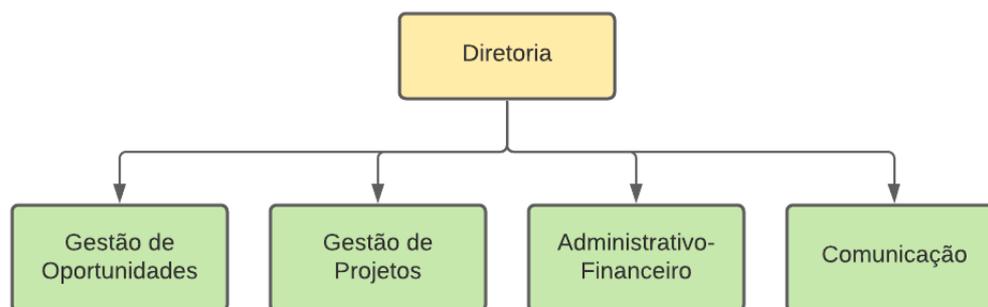


**Figura 1. Fluxograma dos voluntários em 2022**

### 2.1.1 *Voluntários internos*

Os voluntários internos, ou seja, aqueles que se envolvem diretamente nos procedimentos burocráticos, financeiros e de planejamento estratégico das atividades do ABC do Glória, são convidados para ocupar tais funções à medida que os membros já integrantes da comissão gestora/geral avaliam a participação e engajamento dos voluntários externos com as atividades e a imagem da organização. Essa avaliação, entretanto, não é realizada mediante a utilização de instrumentos padronizados ou através de um processo seletivo estruturado e com etapas. Tentando ser imparciais, são utilizados indicadores mensuráveis, tais quais a frequência nas atividades e capacitações do ABC do Glória, além da flexibilidade e disponibilidade de horários para reuniões. Da mesma forma, os novos membros são orientados para as diretorias que lhes têm mais afinidades ou cujo processos são os mais próximos das aptidões que apresentam.

A comissão geral conta, no início do primeiro semestre de 2022, com 9 voluntários, com formações diversas e divididos em cinco diretorias ou coordenações. Alguns chegam até mesmo a integrar duas diretorias diferentes. O organograma da instituição (Figura 2) é o seguinte:



**Figura 2. Organograma comissão gestora em 2022**

A **Gestão de Oportunidades** é a diretoria apontada como essencial para a existência das organizações de terceiro setor, uma vez que como sua própria denominação sugere, as organizações sem fins lucrativos não desenvolvem atividades geradoras de lucro. Segundo Montañó (2010), na maioria dos casos, essas organizações não geram receitas suficientes nem mesmo para se manterem em operação; assim, apresentam extrema necessidade de captar recursos fora das atividades fundantes.

O ABC do Glória, por sua vez, devido à existência jurídica ainda recente, ainda luta pela possibilidade de um dia receber o fomento do Estado para suas atividades e propostas. Enquanto isso, a organização existe mediante doações de simpatizantes de sua causa, sejam

eles pessoas físicas ou empresas parceiras, principalmente as preocupadas com o desenvolvimento sustentável das próximas gerações e a responsabilidade social de suas ações (Santos, 2012). No entanto, a organização se atenta para a urgência de parcerias que sejam consolidadas na missão, visão e valores da entidade, uma vez que Montaño (2010) aponta a tendência da flexibilização, ou seja, o esvaziamento da missão da organização para permitir que ela “negocie” com qualquer doador, acabar desembocando em uma “esmola” oficializada e “profissionalizada”.

Outras formas de captação que são utilizadas são a venda de produtos, em especial kits de doce em períodos de festas típicas e produtos personalizados (*ecobags* e camisetas); a manutenção de um brechó online onde são vendidas roupas doadas em melhor estado, o Desapegabc; o projeto Potencialize, em que doadores cadastrados se comprometem a realizar doações mensais para a organização; e a participação em fundos e fundações internacionais. Em 2021, o ABC do Glória celebrou parcerias com a Rede Gerando Falcões e a Young Enough Ambition, instituições de referência em transferências de recursos, mentorias e capacitações para ONGs.

A captação de recursos através da articulação da instituição com representantes políticos também tem sido uma estratégia à qual a organização lançou mão desde o seu início. Apartidária, o ABC do Glória se volta aos representantes que estão alinhados com suas causas e questões, muitos ativistas da sociedade civil vinculados às questões territoriais ou às infâncias e adolescências daquele contexto. A articulação com esses atores provê, além de doações pontuais, também uma maior notabilidade para a organização, que amplia seu *networking* e atribui, sem dúvidas, maior legitimidade às suas ações.

Cruz e Estraviz (2000) apontam que uma instituição que não tem uma contabilidade minimamente organizada, uma estrutura de custos bastante clara e projetos concretos de intervenção social, dificilmente obterá êxito na atividade de captação de recursos. Dessa forma, vem a **Gestão de Projetos** que, por sua vez, atua de forma articulada e próxima com a diretoria anterior.

A gestão de projetos é encarregada de planejar e acompanhar diretamente a execução de todos os projetos realizados com os beneficiários e com a comunidade atendida. Entre as principais atividades estão a organização de oficinas socioculturais lúdicas e de leitura, aos sábados para as crianças e domingo para os jovens, além das eventuais festas (junina, dia das crianças e natal). As oficinas são pensadas juntamente aos beneficiários, em assembleias ou em conversas informais, sempre procurando um alinhamento entre a missão da organização e os interesses dos jovens. Devido a pandemia, as oficinas foram substituídas por

videochamadas lúdicas e a entrega de materiais psicopedagógicos durante o ano de 2020 e 2021.

A organização de passeios também é uma das funções dessa coordenação. Esses passeios são organizados e orientados para a expansão das experiências e olhares dos beneficiários sobre o seu território e sua realidade, extrapolando a concretude inicialmente dada. Vivências coletivas já foram ofertadas em passeios realizados para o teatro, para o cinema e para a UFU, durante o tradicional evento de amostra de cursos, o Vem Pra UFU.

Por fim, essa diretoria é responsável também por analisar a necessidade de capacitação dos voluntários externos, assim como pela realização dessas capacitações, que acontecem mensalmente. Essas funções, além de tudo que competia à relação comissão gestora-voluntários externos, era realizada pela diretoria Relacionamentos até os primeiros meses de 2021, mas esta acabou se desconstituindo à medida que os voluntários internos que ocupavam tais cargos se desligaram do ABC do Glória e as respectivas responsabilidades foram transferidas.

A diretoria de **Comunicação**, por sua vez, é responsável pela identidade visual, representação social e dos interesses do ABC do Glória. Essa é realizada de forma online através das mídias digitais, em especial por meio do facebook e instagram, e de forma presencial com a promoção e registro de eventos diversos. Essa diretoria também é responsável pela prestação de contas da organização para com seus doadores e beneficiários, tornando-se responsáveis diretos pela transparência da OSC, em parceria com o Administrativo-financeiro, através do *newsletter* intitulado “ABCdiário”.

Historicamente, as instituições do terceiro setor agem como se não precisassem se preocupar com estratégias de marketing, por acreditarem que o marketing deve ser utilizado apenas para promover a venda de produtos ou serviços, o que é incomum nas organizações do terceiro setor. Os produtos, nesse caso, são ações ou contribuições que os doadores não conseguem realizar diretamente e “terceirizam” às instituições. Segundo Santos (2012, p. 71):

as ações de marketing neste setor estão relacionadas ao conhecimento de mercado e sua segmentação, para saber o que vender, a quem e quando vender, por que a instituição está vendendo algo intangível, ou seja, vender algo que se transforma em valor para o cliente.

Dessa forma, em consonância com o que aponta Gohn (2000), as atividades desse grupo se tornam essenciais para fortalecer a imagem do ABC do Glória nas redes sociais, uma vez que a mídia é um filtro importante para a legitimação das atividades das organizações do terceiro setor, assim como um meio de atingir mais doadores e simpatizantes. Atualmente, o

perfil da OSC no instagram conta com 2.348 seguidores e 1.940 curtidas no facebook. O site oficial da instituição ainda está em processo de desenvolvimento.

De modo geral, o **Administrativo-financeiro** é responsável pela administração do patrimônio financeiro da organização, assim como pela sua regulamentação e pela destinação de verbas. A diretoria cuida das entradas e saídas da empresa, sempre prezando pela transparência com os demais membros e comunidade. Tanto as pessoas quanto as instituições querem ter certeza de que seu dinheiro será bem aplicado e não querem ver seus recursos perdidos em burocracias internas ou não investidos nos projetos para os quais deram dinheiro (Santos, 2012). Dessa forma, um relatório periódico se torna necessário para exibir a origem e a aplicação dos recursos e os custos administrativos, gerando confiança nos atuais e potenciais doadores.

Por último, a **Diretoria** é onde se encontra a liderança da organização. As quatro coordenações descritas anteriormente se organizam internamente de maneira bem horizontal, ou seja, não apresentam uma hierarquia entre os voluntários. Já a hierarquia entre elas é clara: todas respondem à líder-diretora, também uma das fundadoras do projeto. Por ter inicialmente idealizado o ABC do Glória, a líder orienta os processos e decisões das demais coordenações, assim como da ONG como um todo, para o cumprimento e alcance da missão da organização.

Algo marcante no ABC do Glória, e que é apontado como um elemento típico das organizações do terceiro setor, é a forma democrática e participativa de como se dá a tomada de decisões. Segundo Santos (2012), muitos funcionários, ou voluntários nesse caso, têm voz e liberdade para expressarem suas opiniões e darem sugestões, o que aproxima os colaboradores do gestor. Na medida em que essa linha de hierarquia fica muito tênue, alguns gestores, entretanto, podem não saber gerenciá-la no meio da equipe, resultando em problemas pela falta de clareza na definição dos papéis e das funções.

### ***2.1.2 Voluntários externos***

Os voluntários externos (Figura 1), por sua vez, são aqueles que são convocados, uma vez por ano, via redes sociais, a participarem dos exercícios e atividades semanais da organização, auxiliando a comissão gestora com os beneficiários. No primeiro semestre de 2022, a organização contabiliza cerca de 35 voluntários semanais que, devido ao grande número de crianças e adolescentes que participam das atividades, contribuem para a organização do espaço e relacionamento entre os beneficiários, além de darem suporte à organização durante as oficinas.

Os voluntários semanais se organizam em rodízio, de forma com que o ABC do Glória conte, em cada dia de atividade, com 10 voluntários distribuídos em funções. As funções são: apoio ao oficinairo, controle de frequência, apoio nas atividades de esporte, controle de leitura e o ABCedário, nome dado à função em que o voluntário designado fica responsável pelas crianças menores de 5 anos, muitos irmãos ou filhos dos beneficiários mais velhos que não possuem a idade mínima para cadastro na instituição.

Uma vez ao mês são oferecidos cursos e capacitações para os voluntários externos, atualmente planejadas e realizadas pela Gestão de Projetos. Os temas dessas intervenções levam em conta acontecimentos comuns no cotidiano da organização e as vivências anteriores de voluntários com os beneficiários: tais como a comunicação não-violenta, mediação de conflitos, cuidados com as infâncias e adolescências em contextos de vulnerabilidade, a importância do brincar, entre outros. As capacitações também discutem conceitos como justiça social, caridade, assistencialismo e outros que competem à natureza da instituição.

Além disso, no grupo de voluntários externos estão também os oficinairos. Estes são indivíduos que se voluntariam como proponentes de atividades culturais e lúdicas para os jovens atendidos. Como ainda não há perspectiva do ABC do Glória manter vínculo empregatício com nenhum de seus voluntários, sejam eles internos ou externos, as oficinas possuem uma rotatividade de proponentes bem grande, o que a organização encara como um problema, visto o impacto disso no vínculo e engajamento dos beneficiários nas atividades e também na própria qualidade das oficinas oferecidas. Além disso, a própria acessibilidade do espaço é um problema na captação de oficinairos.

Uma das saídas encontradas pela organização para sanar esse problema, além de legitimar o interesse e importância da psicologia para a proposta do ABC do Glória, assim como as contribuições desta para a educação libertadora, foi a criação, em 2018, da Comissão de Psicologia. Esse grupo era composto de voluntários externos que se juntaram por possuírem algumas características em comum: cursar psicologia, o interesse na prática com crianças e adolescentes, além do estudo e desenvolvimento de ações de impacto social, voltadas para o cuidado político-pedagógico (Pires, 2020).

Até o final de 2020, quando a Comissão de Psicologia se dissolveu, ela era composta por cerca de 15 voluntários. Aos domingos o grupo era responsável por organizar as atividades/oficinas oferecidas pelo ABC do Glória, voltadas para a promoção de habilidades socioemocionais através da escuta dos beneficiários, além de auxiliar a extinta diretoria de Relacionamentos nas capacitações e contribuir para a qualidade da relação voluntários-beneficiários.

### **3 Dias de luta: Relato de Experiência**

Dado o histórico da organização, assim como a descrição de sua estrutura, o relato de experiência que se segue pertence a um graduando do curso de psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, voluntário do ABC do Glória do primeiro semestre de 2020 até a atualidade. Inicialmente como voluntário externo, a minha trajetória vai se alterando ao longo do tempo em que me envolvo mais profundamente nos processos, questões e planejamento das atividades da organização. Conheço a instituição em fevereiro, por meio de postagens nas redes sociais de amigos, já voluntários da OSC, que chamavam novos voluntários para aquele ano. Através de um formulário de inscrição, fui convidado para uma reunião de apresentação do projeto. Nesta, conheci, junto a outros interessados, as propostas, o funcionamento e o cotidiano da organização.

Logo na outra semana fui pela primeira vez ao espaço físico da instituição. Em poucas semanas antes da explosão da pandemia no Brasil, a presença física dos voluntários na comunidade e no ABC do Glória só foi possível durante cerca de um mês. Não perco o vínculo com a ONG devido ao papel que a comissão de psicologia ganhou durante a pandemia, grupo que me acolheu algumas semanas antes do início da pandemia, e também pelo convite posterior para participar da comissão geral.

Cerca de seis meses depois do meu ingresso, sou convidado para ocupar a função de assessor da diretoria de Gestão de Projetos já em um período incomum: durante a pandemia de COVID-19. Durante esses dois anos, o desafio da minha atuação e, sem dúvidas, os desafios pertinentes à própria organização, teve duas frentes principais, sendo as duas muito bem articuladas: a captação de recursos e a pandemia em si. Muitas organizações sem fins lucrativos relataram redução na arrecadação de recursos, diminuição nas doações e dificuldade em realizar suas atividades-fim durante a pandemia iniciada em 2020 (Silva, 2020). Segundo Tuchlinski (2020), em uma matéria do Jornal Estadão, uma pesquisa coordenada pela consultoria Mobiliza aponta que nas mais de 1.700 instituições ouvidas, cerca de 87% relataram ter todas ou parte de suas atividades principais interrompidas ou suspensas por causa da crise higiênica.

Durante esse tempo de experiência como um dos gestores de projetos sociais do ABC do Glória, eu e os outros voluntários internos tivemos que ser bem resilientes na tarefa de manter a organização ativa e o vínculo com os beneficiários durante a pandemia, uma vez que com a emergência sanitária, o distanciamento social se caracterizou como uma urgência. Nesse sentido, em um mundo onde as relações são mediadas por Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), como se relacionar com os beneficiários que estão e são rodeados por

um contexto de tamanha vulnerabilidade e negligência de direitos, incluindo acesso aos meios de informação, como o bairro Élisson Prieto?

Em maio de 2020, depois de alguns meses totalmente paralisado pelas incertezas da pandemia, a saída encontrada pelo ABC do Glória para garantir a perenidade e o impacto de suas ações perante as adversidades foi a distribuição de materiais psicopedagógicos planejados e elaborados pela antiga comissão de psicologia. Nesse novo formato, o material intitulado “*ABC em Casa*” foi criado com o propósito de manter o vínculo do público atendido e cooperar para que estes continuassem engajados com os processos de aprendizagem e desenvolvimento, além de minimizar os efeitos do processo de exclusão consequente do não acesso aos conteúdos *online*.

Eram elaborados mensalmente três modelos de materiais. Um dirigido às crianças (5 a 7 anos), outros aos intermediários (termo criado pela comissão de psicologia para abarcar os beneficiários de 8 a 13 anos) e um para os adolescentes (jovens de 14 a 17 anos). Sem dúvidas, um desafio para um grupo em que a maioria de seus integrantes estavam se graduando e tinham, além das responsabilidades do ABC do Glória, trabalho e questões pessoais suscitadas pelos riscos e medos da pandemia.

Uma característica desses materiais que é motivo de orgulho para nós, os seus idealizadores, é o fato de serem constantemente construídos *com* o público para o qual ele se voltava. Os temas dos cadernos eram escolhidos se pautando nas demandas dos beneficiários, fossem elas explícitas ou implícitas, de acordo com a análise do grupo. Foram construídos materiais que trabalhavam questões como sexualidade, gravidez na adolescência, questões territoriais, gordofobia, racismo, modelos de família, coronavírus, entre outros. As atividades envolviam interpretação e produção de textos, músicas e poemas; caça-palavras; cruzadinhas; atividades de colorir, entre outras propostas. Sempre aliando o lúdico ao político, de forma acessível às crianças e adolescentes.

Já no ano seguinte, 2021, as estratégias de funcionamento da organização mediante a permanência da pandemia se alteram. Isso se dá uma vez que o ABC do Glória entendeu que, diferente do ano anterior em que a emergência de uma adaptação perante a pandemia foi brusca, em 2021 havia a possibilidade de entender melhor a situação social dos beneficiários e de suas famílias para que assim a instituição pudesse planejar melhor suas atividades e funcionamento nesse novo ciclo.

Em uma pesquisa realizada pela Comissão Organizadora nos primeiros meses de 2021, quase um ano depois do começo da pandemia, dos 84 beneficiários que participaram das entrevistas, cerca de 78 (79,8%) afirmaram ter acesso à internet, em seus mais diversos meios.

Entretanto, a forma de acesso ainda era um obstáculo pelo fato de a maioria não possuir aparelhos eletrônicos de uso próprio, o que implica em restrições quanto ao tempo e à própria qualidade de seu uso. Dos 78 beneficiários, apenas 32 possuíam aparelho celular de uso pessoal.

Apesar do desafio, entendemos que adiar o processo de virtualização das atividades dos beneficiários seria ir ao encontro da dinâmica de exclusão social já presente em seu cotidiano. Um impasse marcante da perspectiva da psicologia social e que, ao meu ver, retrata além da complexidade da discussão sobre inclusão, a dificuldade da organização de manter um discurso e uma postura coesa mediante os seus propósitos. Assim, entendendo que a dinâmica de inclusão digital nesse caso implicaria também em processos excludentes, a decisão tomada foi conciliar a estratégia dos materiais psicopedagógicos do ano anterior com propostas de oficinas lúdicas remotas, mesmo que ambas fossem qualitativamente diferentes em diversos momentos, cada uma com seus limites e vantagens.

Nessa modalidade “híbrida”, os materiais elaborados pela instituição eram agora entregues quinzenalmente e apenas para os beneficiários que não conseguiam participar das oficinas virtuais que aconteciam semanalmente aos sábados. Cerca de 70 beneficiários recebiam os materiais impressos, enquanto outros 30 eram assíduos nas oficinas remotas. A conciliação de movimentos híbridos e inclusivos, entretanto, acaba faticamente implicando na exclusão de cerca de 30 beneficiários, os quais o contato e vínculo se perderam durante a pandemia por diversos motivos, como a rotina, mudanças de cidade e também o próprio desinteresse pelas propostas emergenciais.

Esses movimentos são um reflexo claro do valor “*tudo é ‘nóis’*”. Valor este que explicitamente atravessa o ABC do Glória desde o seu momento de constituição e que aponto como sendo a sua característica mais importante. O seu histórico indica que a instituição nasceu de uma iniciativa conjunta, de voluntários com a própria comunidade da ocupação, e que essa relação se estende ao longo de todos os seus 6 anos de existência. Apesar de apartidária, a trajetória do ABC do Glória se articula em diversos momentos com a luta dos moradores locais por terras, emancipação e sobretudo pela legitimação de direitos ainda negligenciados pelas autoridades.

As características associativistas do terceiro setor atual são marcadas por um grande número de entidades novas, compostas de dirigentes e participantes sem experiência associativa ou comunitária expressiva anterior, ou qualquer tipo de militância político-partidária ou sindical, o que não acontece nesse caso. Dessa maneira, levando em conta a articulação desses aspectos com a missão e valores do ABC do Glória, vejo que eles

representam também um resgate histórico das ONGs militantes da década de 70/80, pautadas em última instância em um projeto de cidadania, algo irreverente num país de tradição ainda centralizadora, autoritária e clientelista.

A preocupação e o cuidado do ABC do Glória com as suas propostas são explicitadas também por um momento que considero decisivo para a legitimação da identidade política da instituição: o impasse durante a pandemia em relação às medidas emergenciais de arrecadar cestas básicas e distribuí-las. Por ser uma prática assistencialista, de caráter compensatório e até mesmo mercadológico, essa ação iria de encontro aos princípios e metodologias da instituição: transformação social, promoção da autonomia e emancipação.

Entretanto, a fome e as necessidades da comunidade eram mais urgentes naquele momento e ameaçavam, em última instância, algo mais significativo: a sobrevivência dos beneficiários. Apesar de a fome ser uma questão anterior à pandemia naquele território, caso nós negligenciássemos essa demanda tão marcante da comunidade naquele momento, estaríamos quebrando o acordo de comunhão e diálogo estabelecido anteriormente. Estaríamos roubando não só a dignidade de nossas famílias, mas os direitos e a humanidade destas. Esse entendimento só foi possível devido aos laços e vínculos que anteriormente a comissão geral nutriu ao longo dos 6 anos de existência do ABC do Glória.

Em uma pesquisa realizada pela organização em setembro de 2020, objetivando delinear melhor o impacto da entrega das cestas básicas, revelou-se que mais de 70% das famílias que recebiam cestas básicas do ABC do Glória sobreviviam com a renda de 1 salário mínimo (R\$ 1.039 reais, na época). Renda em grande parte proveniente dos auxílios do governo, dos “bicos” que conseguiam e que cobriam apenas parte das despesas de famílias que chegavam a ter até 7 membros.

Para garantir essa dinâmica de funcionamento, ou seja, a entrega dos materiais e também a distribuição de cestas básicas para as famílias dos beneficiários, foi necessário desprender uma ação coletiva de captação de recursos. Assim, a arrecadação não se restringiu à diretoria a qual essa responsabilidade era originalmente atribuída, a Captação de Recursos: todos os voluntários internos da organização se desdobraram para que o peso financeiro mensal da impressão dos materiais psicopedagógicos, juntamente com materiais escolares de apoio, e da entrega das cestas básicas mensais, mais kits de higiene, fossem atenuados. Todos acionando sua rede de apoio, nós mobilizamos atores do mercado, principalmente os comércios locais muito afetados pela pandemia, além de nossas próprias famílias, amigos e seguidores das redes sociais.

Nesse momento, a instituição contava também com a doação de cestas básicas de outros movimentos e entidades do terceiro setor, muitas mediadas por autoridades políticas e ativistas, além de algumas empresas parceiras. Nesses dois anos de pandemia, o brechó online da ONG se manteve, mas sem entradas significativas no caixa, e também se realizaram três vendas de kits de doces, em outubro, maio e julho, nas quais a comissão gestora se dispôs a participar de todo o processo: desde a produção dos doces até a logística de distribuição. Apesar de os lucros com tais ações não serem tão grandes como o esperado, ao longo de nossas tentativas fomos aprimorando nossas técnicas de divulgação e logística, buscando o maior custo-benefício.

A partir de agosto de 2021, um dos focos na estratégia de captação de recursos foi o projeto ‘Potencialize’. Por meio dele o ABC do Glória convocou simpatizantes da causa que se comprometeram a se tornar doadores mensais, contribuindo para a sustentabilidade da ONG naquele período atípico e que até o presente momento fazem a sua colaboração por meio de doações que vão de 10 a 100 reais. Para isso, entretanto, foi novamente necessário empreender uma estratégia geral de marketing por parte da comissão geral, tanto na convocação dos doadores quanto no que diz respeito à transparência exigida para o projeto. Estratégia que a longo prazo possibilitou que atualmente a instituição contasse com a doação de 37 pessoas cadastrados, amenizando significativamente alguns custos da organização.

Se em um primeiro momento essa (des)organização e dinâmica na captação de recursos me eram estranhos e perigosos pela instabilidade, como uma “arma atirando para todos os lados”, foi somente graças a elas que o ABC do Glória conseguiu sobreviver, de fato, e cumprir seu objetivo social naquele momento atípico. Durante os dois anos de pandemia, calcula-se que mais de 1.500 cadernos psicopedagógicos foram entregues para os beneficiários, enquanto em relação às cestas básicas, o número de arrecadações passou de 1.600 unidades.

Essa dinâmica arriscada foi possível e provocada, em parte, pela não participação do Estado no financiamento e fomento das atividades do ABC do Glória. Isso tem permitido, em contraponto, não apenas que nós tenhamos maior autonomia para nos organizarmos internamente e nos apropriarmos de nossas potencialidades como grupo, mas também um posicionamento mais contestatório, reivindicador e conjunto *com* a comunidade.

Pensando na urgência do atendimento de direitos básicos da comunidade, assim como partindo do entendimento de que estes afetam a própria organização, o ABC do Glória se constitui também como um importante facilitador do diálogo comunidade-COHAB (Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais), órgão responsável pelo processo de

regularização da situação das famílias que ocupam o local. Membros da instituição, mais integrados com as questões jurídicas e legais que envolvem o processo, mantém um diálogo próximo e horizontal com autoridades locais, participando ativamente de assembleias, se aliando e lutando pelos interesses da comunidade *com* a mesma. O ano de 2021, por exemplo, foi marcado por um debate interno acerca da regularização do bairro que deveria ser realizada até o próximo ano, mas que estava em nítido e significativo atraso.

O que é possibilidade é também limite uma vez que coloca em risco em diversos momentos a sustentabilidade do ABC do Glória, como este relato evidencia. Se por um lado, a dinâmica “amadora” aparenta ser funcional, em contraponto, há alguns elementos que indicam que uma profissionalização e maior rigidez organizacional se dão como um urgência visto o impacto na eficácia e sucesso da organização, além do reflexo na saúde dos voluntários. A virada de ano acarretou mudanças organizacionais marcantes: do grupo de psicologia anteriormente responsável pelo planejamento e elaboração dos cadernos psicopedagógicos, somente 2 pessoas permaneceram como voluntários da ONG. Assim, em 2021, a dinâmica de produção dos materiais distribuídos, apesar de se dar como um motivo de orgulho, em momentos era exaustivo e sobrecarregava os voluntários restantes devido às exigências que tinham não só perante a comissão de psicologia, mas com seus cargos na comissão geral, empregos e também suas questões pessoais.

A rotatividade dos voluntários na comissão gestora também foi significativa: contabilizando todos que saíram ou entraram no grupo nos dois últimos anos, somam-se 21 pessoas, das quais 9 permanecem até o presente momento. Acontece que o fato de a organização funcionar, na maioria de seus processos, no formato virtual, beneficiou os membros da comissão que residiam em outras cidades, para onde voltaram por conta da pandemia. Estes, porém, acabaram se distanciando física e afetivamente do ABC do Glória.

Dentre todas as diretorias da instituição, Relacionamento e Comunicação foram as mais atingidas. Enquanto a primeira se extinguiu, principalmente pelo fato de os voluntários externos serem dispensados por conta da pandemia, durante todo o segundo semestre de 2021 o perfil da OSC no instagram passou por um hiato de cerca de 6 meses, sem posts no feed, atualizações sobre suas atividades, nem devolutivas sobre a transparência da organização, o que, sem dúvidas, afetou a imagem e o engajamento do ABC do Glória nas suas redes. Outros voluntários, dada a emergência de algumas dessas responsabilidades, se apropriaram das habilidades e recursos que dispunham para suprir as demandas mais urgentes, principalmente as que competiam à Comunicação em períodos de festas, como o natal.

Isso joga luz para dois aspectos que considero marcantes no ABC do Glória e que são relevantes para todas as organizações sem fins lucrativos do terceiro setor. Muitas organizações, mesmo que mantenham vínculos empregatícios com alguns funcionários, ainda dependem expressivamente de mão de obra voluntária. Dessa forma, intrinsecamente, é essencial que os gestores se preocupem com a identificação desses indivíduos com a instituição, sua missão e a energia social destes, visto que são elementos motivadores significativos para nós, voluntários, mediante a não participação na folha de pagamento da instituição. Utilizando o jargão, é preciso saber “manter a chama acesa”.

Por outro lado, é importante pensar estrategicamente a logística, atribuições e distribuições dos recursos humanos, tão essenciais para o caso ao qual nos voltamos. Percebi, ao longo dos meus dois anos de atuação no ABC do Glória, como as funções eram transferidas, adaptadas e até mesmo negligenciadas mediante o desligamento de voluntários responsáveis e falta de informações e habilidades para suas realizações.

As funções e cargos que permanecem, talvez ainda distantes do ideal, têm permitido a existência da OSC até então, mas uma existência que só passa a ter status jurídico, mediante o reconhecimento público, em um momento extraordinário para todas as organizações: em 2020, durante uma pandemia. No momento em que o mundo voltar a funcionar o mais próximo possível do usual, quais serão os custos da manutenção dessa dinâmica? Quais serão os custos para esse novo momento da instituição, de retorno às atividades normais? É perceptível que este tipo de organização não costuma se preocupar com os papéis administrativos, no entanto os novos desafios indicam a importância da gestão estratégica, principalmente caso o ABC do Glória tente celebrar parcerias com o poder público.

O ano de 2021 terminou com uma relativa crise interna na instituição, devido à rotatividade dos voluntários e os movimentos financeiros. Concomitante a isso, porém, surge, com o ano que se inicia e as melhores projeções dos dados relativos a pandemia, a possibilidade de retomar o ABC do Glória um pouco mais próxima da versão que era antes da pandemia: com atividades presenciais, potente e capaz, novamente, de se reinventar.

#### 4 Considerações finais

O relato de experiência evidencia desafios competentes à psicologia que abrangem áreas diferentes, mas em nenhum momento excludentes. De um lado, a psicologia organizacional e do outro, a psicologia social e comunitária, complementar em suas propostas e missões. Uma questão que atravessa esses dois campos e que afeta de uma maneira particular o ABC do Glória diz respeito ao financiamento público dessas instituições e suas implicações.

Quando se está lutando pela garantia da existência de políticas e fundos públicos destinados a apoiar de forma substancial esse tipo de organizações, se discute, em última instância, a sobrevivência das organizações não governamentais. Entretanto, o reconhecimento da relevância do setor público não-estatal na produção de bens públicos não pode, de maneira nenhuma, conduzir à negação do aporte do Estado para o seu sustento, uma vez que a Constituição de 1988 explicita a responsabilidade do Estado no trato à “questão social”.

O relato de experiência, por sua vez, joga luz na possibilidade de uma despolitização do ABC do Glória mediante a celebração de tal parceria com o Estado, assim como acompanhado pelas ONGs a partir dos anos 90. Despolitização essa que, por um lado, pode afetar a organização em suas atividades lúdico-políticas características até então, pautadas em propostas contestatórias e problematizadoras, e também afetar a relação ABC do Glória-comunidade, marcada pelo diálogo e horizontalidade. Vale ressaltar que, conforme destaca Vidal (2006), observar a relação ONG-Estado é relevante uma vez que as ONGs estão cada vez mais envolvidas na formação de políticas públicas. Políticas estas que são uma necessidade e urgência no bairro Élisson Prieto.

Essa despolitização se daria pela vinculação estatal que reverberaria nos fazeres e nos olhares que a organização lançaria sobre a comunidade e, sobretudo, nos que esta lançaria sobre a primeira. O risco de se reproduzir práticas alienadoras (Gohn, 2013), desconectadas dos grandes problemas da comunidade e de suas causas, pode se caracterizar, portanto, como um dos preços para a perenidade do ABC do Glória, ou seja, a capacidade de a organização existir e cumprir aquilo que se propõe em longo prazo. Além da capacidade crítica, a cooperação com o Estado pode afetar a cobrança e o controle da entidade (Amorim, Mendes, Pereira & Cavalcante, 2018), o que afeta diretamente como a instituição se organiza e se articula para atingir resultados.

*“Potencializar a infância e a juventude daquela periferia, transformando-os em indivíduos autônomos, solidários e conscientes de seu potencial ativo na sociedade”* expressa

mais do que a missão do ABC do Glória. Expressa um compromisso ético-político da instituição com a transformação social da realidade a fim de colaborar para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Algumas reflexões possíveis são: alcançar essa missão seria possível mediante uma aproximação com o Estado? Ou melhor, isso *permitiria* uma aproximação com o Estado? Vale ressaltar que essa relação não ocorre sem uma clara utilidade política governamental, uma vez que é mediante a legislação e o repasse de verbas que o Estado se porta como um subsidiador e promotor das ações dessas instituições. Assim, o Estado, ao estabelecer parceria com determinada ONG e não com outra, desenvolve uma tarefa seletiva, dentro de uma lógica própria e a partir da política governamental, o que leva tendencialmente à presença e permanência de certas ONGs em detrimento de outras.

A liberdade política para a atitude contestatória até então, por outro lado, implica também na articulação da organização com outros atores sociais, sobretudo para garantir força, recursos e potencializar os seus objetivos. Longe de assegurar que os repasses de recursos do Estado custeariam todos os processos das ONGs, a dependência exclusiva dessas organizações de outros atores, entretanto, é um risco alto mediante a instabilidade político-econômica do atual cenário nacional, como evidenciado pela pandemia.

Citar os afazeres das organizações do terceiro setor é um desafio por ser referente a temáticas ainda de pouco interesse da psicologia organizacional e do trabalho, uma vez que se afastam dos modelos tradicionalmente estudados. As particularidades dos fenômenos que se passam nas e no entorno das ONGs ainda escapam aos olhares dos pesquisadores da área (Nascimento, Borges-Andrade & Porto, 2016). Isso, contudo, acaba caindo em uma negligência dos fenômenos específicos e “informais”, mas certamente funcionais para o objeto de interesse do estudo presente e outras entidades de mesma natureza.

O relato narrado indica a importância do desenvolvimento de estilos próprios de gestão dessas organizações (Guimarães, Pinho & Leal, 2010). É preciso considerar a utilização de práticas mistas não apenas de gestão profissional-amadora, mas também práticas de administração pública-privada, o que implica em lançar mão das potencialidades e realidade de cada ONG em prol de atingir o sucesso organizacional. Como aponta Bernardino e Santos (2019), essa tendência vai ao encontro dos comportamentos flexíveis, resilientes e inovadores dessas instituições para lidarem com cenários muitas vezes complexos aos quais se voltam.

Discussões mais profundas podem ser suscitadas ao se considerar as especificidades do contexto organizacional do terceiro setor, como o propósito desse tipo de organização, os valores enaltecidos, a forma de aquisição de recursos, os resultados esperados e o ambiente legal que a rodeia. Outros pontos pertinentes a serem investigados dizem respeito a aspectos do exercício do voluntariado (tais quais comprometimento, bem-estar e identificação com a organização, entre outros), da própria relação organização-beneficiários (tanto os seus desdobramentos organizacionais ou até mesmo da perspectiva social e política) e da cooperação entre as próprias entidades do terceiro setor, o que as distancia da competição notável e característica das organizações do mercado.

Os caminhos da organização estudada, por sua vez ainda emergente e em processo de profissionalização, se dão de maneira incompleta e permeada de possibilidades. O presente relato, longe de pretender indicar o caminho mais coerente ou correto para o ABC do Glória, procurou analisar o momento crítico enfrentado pela instituição para refletir sobre o momento atual, de retorno ao presencial, e, conseqüentemente, também seu futuro. Entretanto, é somente através de um trabalho articulado, priorizando uma boa gestão e respeitando os seus princípios e valores originais, que poderá se falar em uma organização do terceiro setor que encarna a força, consciência crítica e o comprometimento com mudanças. Princípios estes que uma vez fomentaram o surgimento da própria sociedade civil e que ainda hoje são pertinentes.

## Referências

- Alves, A. & Bonho, F. T. (2019). *Contabilidade do terceiro setor* (1ª ed). SAGAH.
- Amorim, A. F. A., Mendes, J. S., Pereira, L. M. L., & Cavalcante, C. E. (2018). A regra do jogo: relação entre Estado e Terceiro Setor. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(1), 236-264. <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/771>
- Bernardino, S., & Santos, J. F. (2019). Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em Portugal: um estudo exploratório. *Administração Pública E Gestão Social*, 20(1). <https://doi.org/10.21118/apgs.v12i1.5597>
- Bortoloti, J. C. K., & Machado, G. P. (2017). Direitos sociais como fundamentais: um difícil diálogo no Brasil. *Prisma Jurídico*, 16(2), 428-455. <https://periodicos.uninove.br/prisma/article/view/7962>
- Chaves, H. L. A., & Gehlen, V. R. F. (2019). Estado, políticas sociais e direitos sociais: descompasso do tempo atual. *Serviço Social & Sociedade*, 135, 290-307. <https://www.scielo.br/j/sssoc/a/xvX5NYGfjGWsdZbq4dkG4pQ/?format=pdf&lang=pt>
- Carvalho, A. O., & Fadul, E. M. C. (2012). Os Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Organizações Não Governamentais. *Administração Pública E Gestão Social*, 4(2), 148–171. <https://doi.org/10.21118/apgs.v4i2.4088>
- Cruz, C. M. & Estraviz, M. (2000). *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. Global.
- Drucker, P. (1999). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas* (5ª ed.). Pioneira.
- Etzioni, A. (2001). *La tercera vía hacia una buena sociedad: propuestas desde el comunitarismo* [A terceira via para uma boa sociedade: propostas do socialismo]. Trotta.
- Ferrarezi, E. (2002) *OSCIP: saiba o que são organizações da sociedade civil de interesse público*. Agência de Educação para o Desenvolvimento.
- Fontana, E., & Schmidt, J. P. (2021). Um conceito forte de terceiro setor à luz da tradição associativa. *Revista Direitos Fundamentais & Democracia*, 26(1), 278-304. <https://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/view/1605>
- Gohn, M. G. (2000). 500 anos de lutas sociais no Brasil: movimentos sociais, ONGs e terceiro setor. *Mediações-Revista de Ciências Sociais*, 5(1), 11-40. [https://www.researchgate.net/profile/Maria-Da-Gohn/publication/314375096\\_500\\_anos\\_de\\_lutas\\_sociais\\_no\\_Brasil\\_movimentos\\_sociais\\_ONGs\\_e\\_terceiro\\_setor/links/5ff5c396299bf14088757fcc/500-anos-de-lutas-sociais-no-Brasil-movimentos-sociais-ONGs-e-terceiro-setor.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria-Da-Gohn/publication/314375096_500_anos_de_lutas_sociais_no_Brasil_movimentos_sociais_ONGs_e_terceiro_setor/links/5ff5c396299bf14088757fcc/500-anos-de-lutas-sociais-no-Brasil-movimentos-sociais-ONGs-e-terceiro-setor.pdf)
- Gohn, M. da G. (2013), *Movimentos sociais e redes de mobilizações civis no Brasil Contemporâneo* (7 ed.). Vozes.

- Gohn, G. M. (2018). Marcos Referenciais Teóricos que têm dado suporte às análises dos movimentos sociais e ações coletivas no Brasil–1970-2018. *Revista brasileira de sociologia*, 6(14), 5-33.
- Guimarães, I. P., Pinho, L. A., & Leal, R. S. (2010). Profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 13(3), 132-148.
- IPEA. (2022). *Mapa das organizações da sociedade civil*. <https://mapaosc.ipea.gov.br/>
- Lane, S. T. M. (2015). Histórico e fundamentos da Psicologia Comunitária no Brasil. In Campos, R. H. F. (Org.). *Psicologia Comunitária: da solidariedade à autonomia* (pp. 17-34). Vozes.
- Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19608.htm)
- Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm)
- Montaño, C. (2010) *Terceiro setor e questão social; crítica ao padrão emergente de intervenção social* (6ª ed.). Cortez.
- Nascimento, T. T. D., Borges-Andrade, J. E., & Porto, J. B. (2016). Produção científica brasileira sobre comportamento organizacional no terceiro setor. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(2), 367-374. <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/RTvSJ5SNw6BfPVM9RLX7sGQ/?format=pdf&lang=pt>
- Oliveira, A. M. D. (2018). *Terceiro setor* [Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto de Desenvolvimento Econômico Rural e Tecnológico Dados da Amazônia]. <https://repositorio.idaam.edu.br>
- Reis, E. P. (2020). *Projeto ABC do Glória: construindo uma atuação em Psicologia Escolar e Educação Popular* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Uberlândia]. <http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/30699>
- Santos, S. X. (2012). *Organização do terceiro setor*. EdUnp. [https://conteudo.unp.br/ebooks\\_ead/Organizacao\\_no\\_Terceiro\\_Setor.pdf](https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Organizacao_no_Terceiro_Setor.pdf)
- Silva, Y. A. P. D. (2020). *Dificuldades das organizações de Terceiro Setor: estudo da Casa Santa Gemma em Uberlândia–MG* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Uberlândia].

<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/31781/3/DificuldadesOrganiza%C3%A7%C3%B5esTerceiro.pdf>

Tuchlinski, C. (2020, 19 de Junho). Estudo revela que 73% das ONGs terão diminuição de recursos esse ano por causa da pandemia. *Estadão*. <https://emails.estadao.com.br/noticias/comportamento,estudo-revela-que-73-das-ongs-tera-o-diminuicao-de-recursos-este-ano-por-causa-da-pandemia,70003338536>

Vidal, F. A. B. (2006). *Terceiro setor à luz da teoria crítica: racionalidades da gestão de ONGs*. PoD Editora.