

As OSCs na Pandemia: Aprendizados e Inovações

Impactos, aprendizados e boas práticas das OSCs parceiras de PPM a partir da pandemia COVID-19

Relatório final do estudo

Domingos Armani
Moema Hofstaetter

Agosto de 2022





As OSCs na Pandemia: Aprendizados e Inovações

Impactos, aprendizados e boas práticas das OSCs
parceiras de PPM a partir da pandemia COVID-19

Relatório final do estudo

Domingos Armani
Moema Hofstaetter

Agosto de 2022

Sumário

SUMÁRIO	2
SUMÁRIO EXECUTIVO	4
PARTE I - APRESENTAÇÃO	8
1. Escopo	8
2. Objetivos	8
3. Metodologia	8
PARTE II - CONTEXTO	10
4. Breve panorama do contexto brasileiro	10
5. As OSCs sob a pandemia	12
PARTE III – RESULTADOS DO ESTUDO	16
6. Impactos da pandemia nas OSCs	16
6.1 A mudança forçada do presencial para o virtual	17
6.2 A sobrecarga de trabalho e o adoecimento	19
6.3 A redução da organicidade nas organizações	20
6.4 A gestão do caos na execução dos projetos	21
6.5 Sob mau tempo: o clima organizacional nas OSCs	22
6.6 Dificuldades e mudanças na mobilização de recursos	23
6.7 Ajuda humanitária como defesa de direitos	25
6.8 As perseguições políticas e o aumento da violência	25
7. Alguns aprendizados relevantes	26
8. Inovações e boas práticas	29
8.1 Na cultura institucional	29
8.2 Na governança institucional	30
8.3 Na gestão do plano estratégico	31
8.4 Na gestão de projetos	32
8.5 Na organização do trabalho social	33

8.6 Na metodologia de trabalho	35
8.7 Na estratégia de incidência	35
8.8 Na comunicação institucional	36
8.9 Na mobilização de recursos	37
8.10 Na gestão de pessoas e no clima interno	38
8.11 Atuação em rede	40
9. Temas emergentes	41
9.1 Capacidades institucionais perante novos desafios:	41
9.2 Comunicação e ação estratégica	41
9.3 Ajuda humanitária como direito	42
9.4 Cuidado de si e com os outros e o trabalho das mulheres	43
10. Indicações gerais para o futuro	44
11. Apoio recebido e expectativas de futuro	46
11.1 Sobre os apoios recebidos durante a pandemia	46
11.2 Expectativas dos parceiros sobre apoios futuros de PPM	49
ANEXOS	53
ANEXO 01: Lista das OSCs apoiadas pela PPM no Brasil	53
ANEXO 02: Lista de pessoas entrevistadas	55
ANEXO 03: Referências bibliográficas de interesse sobre o tema	55
 LISTA DE GRÁFICOS	
Gráfico 1: Peso do impacto da pandemia na organização	16
Gráfico 2: Dimensões mais afetadas pela pandemia	17
Gráfico 3: Apoio (financeiro ou não) durante a pandemia de algum parceiro	46
Gráfico 4: Apoio (financeiro ou não) de PPM durante a pandemia	46

Sumário Executivo

Impactos da Pandemia nas OSCs

O impacto da pandemia COVID-19 na vida social brasileira foi devastador e as suas consequências irão persistir por um longo tempo. A crise sanitária no território brasileiro se transformou em uma enorme tragédia humanitária com milhares de mortos e agravamento das condições de vulnerabilidade da população mais pobre.

Há um reconhecimento do papel da sociedade civil no combate à pandemia. Apesar das dificuldades e limites, as OSCs têm sido importantes protagonistas neste processo. Significativas ações de mitigação da fome e de resistência têm sido implementadas por elas. Suas ações, articulações locais, nacionais e internacionais se constituem numa referência importante para a (futura) reconstrução do Estado brasileiro.

Foi possível perceber que o **desenho organizacional e a cultura institucional têm peso significativo na capacidade de resposta das instituições.** Aquelas organizações que possuem gestão mais democrática foram mais eficientes nas adaptações necessárias e obtiveram melhores resultados em suas ações. Já as organizações com gestão mais verticalizada tiveram dificuldades maiores para lidar com o contexto adverso e os desafios decorrentes.

O maior impacto na dinâmica das OSCs foi a mudança forçada do modo presencial para o virtual, tanto na organicidade das equipes quanto na dinâmica de relação e de trabalho com as comunidades. As equipes técnicas enfrentaram variados graus de dificuldade e estresse no processo de ajuste concomitante para o online e para o home office, com a sobrecarga de trabalho para as mulheres. Foi necessário discutir e estabelecer rapidamente novos acordos de métodos de trabalho e de comunicação, atravessados por novas tecnologias.

Algumas pessoas tiveram maior **dificuldade em se adaptar às novas tecnologias e com a interação exclusivamente virtual**, especialmente os mais velhos. E nem todo/as estavam preparado/as para ter um escritório funcional em suas casas, com falta de equipamentos e até espaço apropriado para o trabalho.

A passagem para o modo virtual no primeiro ano da pandemia significou a **impossibilidade de manter contato significativo com as comunidades e territórios**, gerando uma sensação de isolamento e até mesmo abandono. Os desafios estruturais de acesso à comunicação e internet em muitos lugares se revelaram enormes. As atividades online cumpriam um importante papel de conexão e empatia.

O contexto adverso também jogou luz sobre as **fragilidades do desenvolvimento institucional de muitas OSCs**, que antes eram menos visíveis. Em muitos casos, os padrões de governança, de gestão do trabalho social e da gestão financeira mostraram-se débeis diante dos desafios.

Uma das marcas negativas do período nas OSCs foram a sobrecarga de trabalho, o sofrimento individual e coletivo e o adoecimento. Diferentes organizações tomaram iniciativas diversas para acolher, apoiar e dar suporte às pessoas. Toda a situação da pandemia teve um alto impacto na

saúde psíquica e mental das equipes. Um novo olhar para o autocuidado emerge neste processo.

Constatou-se **significativa redução da organicidade em muitas organizações**. Houve desagregação, isolamento e redução da coesão em algumas organizações, com desmobilização e distanciamento entre as equipes, gerando maior dificuldades para o diálogo interno e a tomada de decisão. Tudo isso afetou estruturalmente os processos de planejamento, monitoramento e avaliação, assim como as atividades programáticas e os resultados.

A gestão e execução dos projetos no contexto caótico da pandemia foram extremamente desafiadoras. A maior parte das ações rotineiras das OSCs acontece via projetos e a situação de isolamento físico e social inviabilizou atividades e também a ida às comunidades, rompendo o ciclo de apoio e fortalecimento das mesmas. Em meio ao caos e à sensação de incerteza reinantes, especialmente em 2020, foi necessário suspender atividades, atrasar processos, reajustar agendas e dedicar tempo e energia na adaptação parcial de atividades antes pensadas para o presencial para o agora dominante modo virtual.

Um dos principais aprendizados do período foi o de que **a ajuda humanitária deve se tornar um componente regular no portfólio de muitas OSCs**. Com as mudanças climáticas, fenômenos naturais e crises sanitárias e humanitárias recorrentes, vive-se em uma época na qual tornou-se importante que as OSCs estejam preparadas para o desenvolvimento de ações emergenciais e humanitárias, enquanto defesa de direitos.

A mobilização de recursos por parte das OSCs sofreu bastante turbulência sob a pandemia. Os recursos então disponíveis em editais eram sobretudo para ajuda emergencial e humanitária, limitando processos de mobilização de novos recursos para temáticas prioritárias para as OSCs. Muita energia teve de ser investida na informação, no diálogo para renegociação de prazos e ajustes na execução financeira dos projetos. PPM mostrou-se bastante flexível e rápida neste sentido.

A situação de pandemia levou a perseguições políticas e ao aumento da violência. Em função da desarticulação de trabalhos em algumas comunidades e do crescimento das forças conservadoras e predadoras do meio ambiente, inclusive de igrejas com visão fundamentalista, houve o crescimento e incidência de forças retrógradas nos territórios e nas instituições.

O clima organizacional nas OSCs passou por maus bocados. Os impactos da pandemia acumulados entre 2020 e 2021 ficaram evidentes na gestão do tempo, do pessoal e das condições do trabalho (online e em home-office), e desafiaram o ambiente nas organizações.

Principais Aprendizados

Descobriu-se que é possível realizar o trabalho social e viver a dinâmica institucional de **forma híbrida**, alternando momentos e atividades presenciais e virtuais.

Atividades online podem alcançar públicos mais amplos e diversificados.

As **atividades online** tendem a significar maior objetividade e um melhor uso do tempo.

Os **rituais da vida institucional** (assembleias, conselhos, reuniões, grupos de trabalho, etc.) podem fazer uso do modo virtual com grande vantagem, desde que não se abandone o presencial.

Reuniões online objetivas e breves são ótimas para decidir rapidamente assuntos urgentes.

Se aprendeu a usar **novas metodologias e instrumentos** baseados em novas tecnologias, inclusive para o campo da formação, da gestão e da execução de projetos.

A capacitação para o **uso de ferramentas digitais** deve ser uma constante doravante.

A dolorosa experiência da pandemia valorizou o **cuidado individual e coletivo** como dimensão importante do desenvolvimento institucional das OSCs.

As emergências de todo tipo não vão desaparecer, pelo contrário, e seguirão afetando os mais pobres. As OSCs devem se qualificar para desenvolver iniciativas de **ajuda humanitária como defesa de direitos**.

A pandemia deixou visíveis as **fragilidades das capacidades e do desenvolvimento institucional das OSCs**. Trata-se agora de delinear uma agenda de curto e médio prazo para dar conta dos novos desafios.

Inovações e boas práticas

A maior inovação provavelmente foi a adoção de novos padrões internos e de gestão, desafiando as democracias internas e gerando abertura para coisas novas e novíssimas formas de participação e transparência. Novos acordos, procedimentos e vínculos de confiança tiveram que ser construídos, desafiando os **padrões da cultura institucional estabelecida**.

A **governança institucional** foi desafiada a ser mais significativa, transparente e rápida para dar conta da urgência e seriedade das decisões e das medidas necessárias.

Em todas as organizações foi necessário proceder à revisão do planejamento das atividades, periodicidade, número de pessoas e grupos a serem alcançados, metodologias, etc., adaptando a **gestão do plano estratégico** e do conjunto das atividades para o novo contexto.

O **sistema de monitoramento e avaliação de projetos** foi aprimorado a partir das demandas e aprendizagens geradas pela pandemia, numa busca por sincronizar plano estratégico, projetos e disponibilidade de recursos. Foi desafiador rever a organização do trabalho social para dar continuidade e viabilizar a ajuda humanitária, o acolhimento e a solidariedade necessárias.

O **arcabouço metodológico das OSCs** teve de se adaptar para funcionar remotamente, seja para as equipes que atuam com formação, seja para as equipes que fazem atendimento direto. Os encontros virtuais se impuseram como metodologia.

Para manter alguma **incidência**, a estratégia foi deslocar para a área da comunicação a visibilidade das denúncias e proposições, utilizando-se de forma mais intensa a imprensa e as diferentes mídias.

A **articulação e atuação em redes** foi chave para novas respostas aos desafios de contexto: a ação política articulada em rede e o compromisso com o fortalecimento do campo das organizações de defesa de direitos e de direitos humanos.

A **comunicação institucional** revelou-se como o principal instrumento de ação social no período: sensibilização, articulação, formação e incidência política.

A **mobilização de recursos** sofreu incertezas e teve foco no emergencial e humanitário, mas tam-

bém ofereceu novas possibilidades, nesta área e em outras conexas.

Todas as OSCs doravante terão de propiciar **condições e suporte para o trabalho em home-office**, adequando as dinâmicas de trabalho ao modo híbrido.

A **gestão de pessoas e do clima interno** sofreram, o que quase sempre gerou avanços importantes. Houve atenção às condições individuais e anseios profissionais, assim como atenção e cuidado com a revisão coletiva de diretrizes que se tornaram vitais para a segurança e a saúde individual, coletiva e institucional.

Linhas de ação para o futuro

Torna-se ainda mais importante ampliar o **acesso a recursos flexíveis** por parte das OSCs uma vez que isto lhes proporciona mais estabilidade, previsibilidade, capacidades e força institucional, potencializando seu protagonismo e sua contribuição à sociedade.

Igualmente, restou evidente a **importância do apoio direto e indireto ao desenvolvimento institucional das OSCs** como condição para seu maior protagonismo e efetividade.

Apoiar as OSCs na qualificação das **ações humanitárias**, de forma regular, como defesa de direitos e ação emancipatória com as populações mais vulnerabilizadas.

Apoio e fortalecimento das **atuações em redes** como modo de fazer frente a contextos complexos e favorecer a mobilização de recursos.

Investir em **estudos, produção e sistematização de conhecimentos** sobre os novos desafios do trabalho social e do desenvolvimento institucional no campo das OSCs.

Apresentação

1 Escopo

Entre 2020 e 2022, com a pandemia de COVID-19, as organizações parceiras de Pão Para o Mundo (PPM)¹ no Brasil², assim como todas as organizações sociais, foram obrigadas a ajustar os projetos em execução e incorporar uma nova dinâmica institucional, adaptando-se às novas e difíceis circunstâncias.

Diante desta situação tão adversa emergem algumas perguntas para reflexão: (i) Quais os impactos mais significativos da pandemia no trabalho das OSCs? (ii) Quais foram os aprendizados e inovações desta experiência tão desafiadora? (iii) Quais novas possibilidades essas organizações visualizam sobre sua evolução institucional futura? e (iv) Que expectativas elas nutrem em relação à sua relação com PPM no que tange ao fortalecimento da capacidade de lidar com situações adversas e imprevistas?

Esta é a inspiração para a realização de um estudo sobre os impactos e aprendizados coletivos dessas cerca de 40 OSCs durante a pandemia da COVID-19, organizações parceiras de PPM no Brasil.

2 Objetivos

O objetivo geral do presente estudo é buscar compreender o impacto da pandemia nas OSCs parceiras de PPM e identificar os aprendizados realizados.

Os objetivos específicos são:

- Mapear as alternativas criadas pelas OSCs durante a pandemia a fim de coletar informações e identificar aprendizados;
- Selecionar as melhores práticas das OSCs frente aos desafios impostos pela pandemia;
- Sistematizar e compartilhar os aprendizados junto à PPM e às organizações parceiras.

3 Metodologia

O processo foi organizado da seguinte forma:

Primeira Fase: levantamento (via Internet e em diferentes bases de dados) sobre o que já existe de

1 PPM – Pão para o Mundo (Brot für die Welt) é a agência de ação global de desenvolvimento e assistência das Igrejas Protestantes na Alemanha.

2 Ver lista das organizações apoiadas por PPM no Brasil e base desta pesquisa no Anexo 01.

documentos e/ou pesquisas compartilhados/publicados, no terceiro setor e na área acadêmica, sobre impacto da pandemia nas OSCs brasileiras em geral (Anexo 03).

O levantamento da produção pertinente ao tema foi realizado através da busca no Google, com as palavras-chave OSCs e Pandemia; no Google Acadêmico com as palavras-chave OSCs e Pandemia e ONGs e Pandemia. Para complementar o portfólio de publicações referentes ao tema foi realizada consulta, através de palavras-chave “Pandemia e OSCs”, “COVID-19 e OSCs” ao Portal de Periódicos Capes, por ser uma metabase que dá acesso gratuito a outras 506 bases. A busca foi executada incluindo Directory of Open Access Journals – Doaj, Scopus (Elsevier), Sage Journals Online, Sage Open, OpenDoar, Taylor & Francis Online, SciELO Cuba - Scientific Electronic Library Online, SCOPUS (Elsevier), entre outros. Os critérios de busca nas bases mencionadas foram: (i) combinação de palavras-chave presentes no título e resumo do artigo, (ii) artigos revisados por pares; (iii) artigos publicados entre 2020 e 2022; e (iv) artigos nos idiomas disponíveis.

Para complementar o levantamento das referências relevantes foram anexados os documentos produzidos e encaminhados pelas organizações parceiras da PPM.

Na sequência, o material foi lido, sendo realizada posteriormente, a extração e sistematização de dados e informações mais significativas do levantamento para contextualização e diálogo com os dados da pesquisa com parceiros da PPM.

Segunda Fase: aplicação de questionário com as organizações parceiras de PPM, tendo sido realizados os seguintes passos:

1. Aplicação de um questionário online (via Google Forms) às 37 organizações parceiras de PPM no Brasil. Do total retornaram 34 formulários preenchidos, dos quais cinco foram preenchidos coletivamente. Os demais apresentaram uma única pessoa responsável pelo preenchimento;
2. Tabulação e sistematização das respostas ao questionário;
3. Solicitação por e-mail às organizações parceiras de PPM para que enviassem documentos, políticas, atas, protocolos, etc., existentes e criados especialmente no período 2020-2022 para enfrentar situação de pandemia (compilação e categorização para referência no relatório e também como anexo).

Terceira Fase: entrevistas com uma amostra representativa de parceiros. Foram realizadas 6 entrevistas semi-estruturadas, todas gravadas, com base em roteiro previamente proposto, com duração máxima de uma hora cada uma, com lideranças das organizações parceiras (com distribuição de gênero, raça, tamanho da organização, região, identidade e área temática), sobre como a situação de pandemia afetou a organização e seu trabalho e como ela lidou com isso e que aprendizados foram realizados (Anexo 02).

Quarta Fase: realização de reuniões da equipe de consultores para elaboração de instrumentos e roteiros, reflexão conjunta sobre achados, análise dos dados e informações e validação de hipóteses, além da redação das versões preliminar e final do documento.

PARTE II

Contexto

4 Breve panorama do contexto brasileiro

O impacto da pandemia COVID-19 na vida social brasileira foi devastador e as suas consequências irão persistir por um longo tempo. O caráter destrutivo da crise sanitária no território brasileiro se transformou em uma enorme tragédia humanitária com milhares de mortos e agravamento das condições de vulnerabilidade da população mais pobre.

O quadro da pandemia em nosso país, como se desenvolveu e as suas consequências, deve ser interpretado a partir de dois fatores – um estrutural e outro conjuntural – que na somatória se revelaram avassaladores. O primeiro é o fato de que sempre nos constituímos como uma sociedade profundamente desigual e, o segundo, a postura e a adoção de uma série de medidas antissociais implantadas, a partir do impeachment da presidenta Dilma Rousseff, nos mandatos de Michel Temer (2016-2017) e de Jair Bolsonaro (2018 – até o momento).

A pandemia, portanto, nos atinge nesta dupla condição. De um lado, um país marcadamente desigual, em que milhões se encontram em situação de vulnerabilidade e, de outro, um Estado que, a partir de 2017, adotando medidas regressivas nas políticas públicas, serviu de terreno fértil para proliferar vorazmente o vírus no Brasil.

A pandemia ameaça a vida de todas as pessoas, mas impacta com muito mais força grupos e populações que já enfrentam as desigualdades sociais, econômicas e raciais e que vivem em constante vulnerabilidade. São essas as populações que têm seus direitos básicos negados, como acesso aos serviços de saúde e saneamento, garantia à alimentação e segurança alimentar, que já se encontravam seriamente comprometidos no período anterior.

É importante registrar que, dentre os mais de 680 mil mortos pela COVID-19 no Brasil, até meados de agosto de 2022, milhares de vidas poderiam ter sido poupadas, não fosse o descaso e o desprezo das autoridades máximas do país, particularmente do governo federal, que não levou em conta as orientações científicas e das organizações de saúde.

Nessa perspectiva tem sido de extrema importância o papel das organizações da sociedade civil em denunciar e reivindicar que o governo Bolsonaro seja julgado por crimes contra a humanidade. Destaque-se a iniciativa da Comissão Arns, Articulação dos Povos Indígenas do Brasil (APIB), Conselho Indigenista Missionário (CIMI), Coalizão Negra por Direitos e de outras organizações ligadas à defesa dos direitos humanos na organização da 50ª Sessão do Tribunal Permanente dos Povos (TPP) para julgar os crimes praticados pelo atual governo, particularmente a sua negligência junto às populações periféricas e vulneráveis como negros e indígenas.

Recentemente (junho 2022) o país amanheceu com uma péssima notícia: 33 milhões passam fome no Brasil. A informação é ainda mais dramática, considerando-se que em 2014 o país deixou o Mapa da Fome. Os dados são do 2º Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da COVID-19 no Brasil, feito pela Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segu-

rança Alimentar e Nutricional (Rede Penssan)³.

Os dados de desemprego em julho de 2022 apresentaram um pequeno recuo, mas permaneciam altos para os padrões mundiais. São 9,3% de brasileiros desempregados, o que atinge 10,1 milhões de pessoas no Brasil. Some-se a esses, os 4,5 milhões de desalentados, que desistiram de procurar qualquer ocupação. O dado mais impressionante, porém, é o da taxa de informalidade que soma 40% da população ocupada, chegando a 39,3 milhões de pessoas, a maior taxa da série histórica deste indicador (IBGE).

O agravamento das condições de vida, a deterioração ao acesso dos serviços públicos e das políticas públicas também se deu em outras áreas. Na Educação, a execução financeira, segundo o INESC, caiu 8 bilhões de reais no governo Bolsonaro. Houve ainda redução dos recursos para a universidade pública, ataques às instituições de pesquisa como a Fiocruz, aos professores, aos estudantes e queda abrupta na oferta de bolsas de estudo. Ao mesmo tempo, o Ministério da Educação (MEC) passou a ser usado para atender as bases do bolsonarismo, como se viu no recente escândalo dos pastores.

Dentre as populações mais abandonadas pelo governo Bolsonaro estão os povos indígenas. Demarcações foram paralisadas, expansão do agronegócio, mineração e desmatamento em terras indígenas foram indiretamente estimuladas, tentativas de alteração da legislação de proteção aos povos indígenas vêm sendo reiteradamente articuladas e órgãos indigenistas foram aparelhados por grupos anti-indígenas. A mesma política de abandono, descaso, negligência e perseguição que se vê contra os povos indígenas, assiste-se em relação aos sem-terra e aos quilombolas.

O meio ambiente é outra área sob forte ataque do atual governo. Desde que assumiu a Presidência da República, o governo Bolsonaro promoveu uma série de desmontes nas políticas públicas de preservação do meio ambiente. Segundo o Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM), somente nos últimos três anos o desmatamento da Amazônia aumentou 56,6%. Os órgãos de fiscalização também têm sido atacados e outros biomas estão sob intensa ameaça. O orçamento executado pelo governo federal para o meio ambiente em 2021 foi o menor dos últimos três anos.

Há ainda outro fato importante que atingiu sobretudo as organizações e instituições da sociedade civil. Nos últimos anos foram bloqueados os canais de interlocução com a sociedade civil organizada na formulação de políticas públicas. Num pacote para marcar os 100 dias de governo, Bolsonaro assinou o Decreto nº 9.759/2019, que extinguiu, alterou ou mutilou conselhos, comitês, comissões, grupos, juntas, equipes, mesas, fóruns, colegiados que estabeleciam interlocução junto à sociedade civil organizada e a população. Um gesto autoritário visando “calar a boca” e a participação da sociedade civil. O que não foi extinto, foi mutilado ou alterado, para atender ao viés ideológico dos interesses do bolsonarismo. Simultaneamente à desarticulação da participação e interlocução da sociedade civil junto ao governo, assiste-se a um permanente e reiterado ataque às instituições democráticas.

É neste contexto extremamente adverso que se colocam os desafios das organizações da sociedade civil. Destaque-se que há um reconhecimento do papel da sociedade civil no combate à pandemia. Apesar de todas as dificuldades e limites, as OSCs têm sido importantes protagonistas

3 De acordo com o 2º Inquérito, em números absolutos, são 125,2 milhões de brasileiros que passaram por algum grau de insegurança alimentar. A edição recente da pesquisa mostra que mais da metade (58,7%) da população brasileira convive com a insegurança alimentar em algum grau – leve, moderado ou grave (fome). O país regrediu para um patamar equivalente ao da década de 1990.

neste processo. Significativas ações de mitigação da fome e de resistência ao projeto neoliberal de destruição das políticas públicas têm sido implementadas pelas organizações não governamentais. Suas ações, articulações locais, nacionais e internacionais se constituem numa referência importante para a (futura) reconstrução do Estado brasileiro.

Nesta tarefa gigantesca, percebe-se que aquelas organizações que possuem maior capilaridade social, gestão mais democrática e eficiente, têm sido mais eficazes e obtido melhores resultados em suas ações.

5 As OSCs sob a pandemia

A pandemia, enquanto situação crítica extrema, inédita, adversa e desafiadora, significou um ambiente de muito sofrimento e de mudanças, algumas profundas, as quais deixarão marcas por muito tempo ainda no tecido social brasileiro.

O impacto da COVID-19, com a virtual paralisação das atividades presenciais da maioria das OSCs e cumprimento de protocolos, impactou as equipes, os projetos específicos e a dinâmica institucional, sem exceção, agravando por consequência a situação das populações mais vulneráveis.

A maior parte das atividades teve que ser adiada ou realizada de forma virtual, adaptada, com reuniões, encontros e formações via aplicativos, webinários, lives, campanhas, hotlines, etc. Segundo pesquisa realizada em maio de 2020, pela Mobiliza e Reos Partners, 87% das OSCs declararam ter toda ou parte das atividades regulares interrompidas ou suspensas por conta da pandemia.

Assim como, segundo pesquisa realizada em 2020 pela FILANTROPIA, 53% das organizações da sociedade civil que participaram do estudo declararam que a pandemia acelerou o uso de ferramentas digitais.

A extensão da pandemia exigiu que as organizações tivessem que, inevitavelmente, revisar seus planos orçamentários, replanejar suas ações e renegociar cronogramas, atividades e metas com parceiros e financiadores. Assim como houve a necessidade da criação de protocolos de cuidado, manual de orientações e cuidados para o trabalho interno na instituição e para o trabalho externo, junto às comunidades.

Esta nova realidade mudou, portanto, toda a dinâmica de funcionamento, planejamento, metodologias de trabalho e articulação com as comunidades, parceiros e outros entes vinculados ao trabalho das OSCs.

“Foi necessária uma adaptação brusca de toda a realidade institucional, incluindo a exigência imediata de novas aprendizagens, o surgimento de novíssimas demandas, com impactos sinérgico na equipe, na direção, nas comunidades e junto aos parceiros”⁴.

O contexto pandêmico também impôs a “organização de novas pautas, como as ações emergenciais e de ajuda humanitária e a construção de eventos e ações de incidência e de controle social em novos formatos”, alterando o arcabouço institucional, com diversas ações não previstas nos planejamentos e financiamentos.

4 Os trechos com aspas indicam extratos de comentários de respondentes ao questionário e/ou das entrevistas.

De acordo com Escudero (2021), os projetos de médio e longo prazo deram lugar a ações emergenciais e ou de curto prazo. Essa tendência varia a depender do campo de atuação dos OSCs, da sua estrutura, entre outros fatores, o que indica uma tendência de certa orientação dos projetos e trabalhos por parte das OSCs, segundo a mesma autora.

De acordo com artigo da GIFE (2021, p.13), “muitas ONGs e organizações vinculadas à filantropia local, que antes pensavam em médio e longo prazo, tiveram que responder de forma imediata à urgência imposta pela crise socioeconômica, sanitária e organizacional originada no contexto da pandemia”.

De maneira impactante, as incertezas e inconstâncias geraram aumento enorme na sobrecarga do processo de planejamento, monitoramento e avaliação, da gestão, das equipes, e da convivência institucional, verificando-se desde impactos psicossociais do isolamento agravados pelo contexto político econômico, até a sobrecarga de trabalho virtual e de home office, sobretudo para as mulheres, em função da divisão sexual do trabalho.

De acordo com a pesquisa da FILANTROPIA, as organizações que se declararam fortalecidas no período da crise sofrem com sobrecarga da sua força de trabalho. A mesma pesquisa indica que 73% das organizações participantes se declararam enfraquecidas com a crise, tendo como destaque menor visibilidade para as causas defendidas, demissões ou redução de carga horária das equipes. Esta não parece ser a realidade dos parceiros da PPM, realidade que coaduna mais fortemente com os resultados da pesquisa da Mobiliza e Reos Partner (2020), que afirma que “uma em cada quatro OSCs relatou mais visibilidade para a organização ou causa”, tendo apontado a força de trabalho engajada como um dos maiores ativos das OSCs.

Alguns fatores associados aguçaram ou geraram conflitos internos nas OSCs, adicionando “sobrecarga de demandas gerenciais e decisórias em nível de gestão” e autogestão. Podem ser citados, “o desordenamento do uso e gestão do tempo individual e coletivo, associado à uma sobrecarga virtual, os adoecimentos e a desintegração da presencialidade, os lapsos de pessoal contratado e a sobrecarga gerada, a rapidez das coisas e a pressão sobre o cotidiano institucional nas várias dimensões de seu trabalho consolidado” e nas novas frentes que se impuseram, incluindo a manutenção das sedes e a criação de novas estruturas privadas (home office).

De acordo com o diagnóstico realizado pelo Itaú Social (2020), as OSCs com menor infraestrutura sofreram maiores impactos, entre os quais se encontra a sustentação financeira das mesmas, resultando no desgaste físico e emocional das equipes e gestores, bem como na demissão de técnicos e diminuição de voluntários.

A “readaptação” institucional exige mudanças na cultura institucional, com maior ênfase nas áreas de comunicação interna e externa, funcionamento presencial e virtual (híbrido), tempo e distribuição de responsabilidades e tarefas, gestão de pessoal e PMA⁵.

O contexto pandêmico inaugura uma nova fase, de precarização da vida, de aumento da fome, de adoecimento, de perdas de vidas, de isolamento, para além das dificuldades de mobilização e socialização e da adaptação à realidade virtual. Especialmente para as mulheres, os impactos decorrentes dos adoecimentos, do medo da morte, quando as mulheres são o arrimo de família, sendo responsáveis pelos pais e pelos filhos, “a ideia de deixá-los é muito amedrontadora”. São ele-

mentos subjetivos, mas determinantes da saúde física e mental da coletividade, neste momento.

Ficam evidentes os novos desafios para “a sociedade civil que cumpriu e ainda cumpre papel fundamental na defesa dos direitos e na solidariedade à população vulnerável – expectativa de que as organizações cumpram com excelência esse protagonismo político”.

Foram as OSCs que criaram fundos emergenciais para as populações mais vulnerabilizadas. Foram as OSCs que preencheram as lacunas não atendidas pelo Estado, mostrando seu papel e seu valor, junto às mulheres, à população carcerária, aos povos indígenas, aos imigrantes, crianças e idosos, às pessoas LGBTQIA+ e todos aqueles que sofreram ainda mais violências, passaram fome, perderam direitos e ficaram à margem de uma existência digna (Escudero, 2021).

Vale lembrar que a Plataforma dos Movimentos Sociais pela Reforma do Sistema Político, articulação brasileira que reúne centenas de movimentos, organizações, fóruns e redes lançou um documento⁶ com um conjunto de reivindicações, com vistas a proteger e apoiar os setores sociais mais vulneráveis da população brasileira.

Foram as OSCs, segundo é perceptível nas respostas enviadas para este levantamento, que monitoraram ações governamentais, cobraram “ações rápidas e eficazes dos dirigentes políticos – como aprovação de leis emergenciais fundamentais, construção de hospitais de campanha, compra de equipamentos etc. –, e fiscalizam a execução dos recursos” (Escudero, 2020, p. 13).

O mesmo artigo afirma que um dos aspectos positivos que podem ser atribuídos às OSCs durante o período da pandemia é a sua ação no campo da comunicação, visibilidade e advocacy.

“As OSCs também estão desempenhando papéis de destaque na disseminação de informações qualificadas sobre a COVID-19. Tais informações são essenciais por conta da rápida difusão das chamadas fake news, falsas narrativas e desinformação sobre a pandemia, que podem agravar tensões sociais pré-existentes, desencadear atos de violência e/ou preconceito ou ainda levar os cidadãos a ignorar as coordenadas dos gestores públicos de saúde” (Escudero, 2020, p. 13).

As informações acima descritas são disseminadas através de “portais com material exclusivo sobre a pandemia, podcasts e trocas de informação em redes sociais, como Facebook, Instagram, Twitter e grupos de WhatsApp. Um exemplo nesse sentido é a plataforma Emergência COVID-19” (Escudero, 2020, p. 14).

Pode-se afirmar, conforme sintetizado por Escudero (2021), que “observou-se um aumento no desenvolvimento de ações, através de aplicativos e outras ferramentas digitais, visando a cobrança de mais transparência e de políticas efetivas dos órgãos governamentais”.

O artigo do GIFE (2021, p. 13) reforça que “mesmo diante de uma crise de financiamento, essas organizações não cessaram seus trabalhos, mas reinventaram estratégias de ação diante da urgência. A emergência mobilizou diversos setores da sociedade civil, principalmente organizações de base comunitária, em diversos territórios”.

Neste momento cabe, às organizações da sociedade civil do campo democrático e popular, “seguir resistindo de forma articulada, mas também preparar-se e qualificar-se para o novo ciclo político e social que será instalado no país a partir da sucessão deste (des)governo federal”, pelo que tudo

6 O documento pode ser acessado no seguinte endereço: Plataforma apresenta medidas de combate à pandemia - Reforma Política (reformapolitica.org.br).

indica, nas eleições de outubro de 2022.

“Em lugares como o Brasil e o sul global, onde os sistemas social e de saúde colapsaram, as dinâmicas colaborativas e de ajuda mútua conduzidas por movimentos e organizações sociais comunitárias são mais importantes do que nunca e precisam ser fortalecidos pois estão, de fato, mobilizando suas redes e territórios para dar resposta à crise sanitária, humanitária, social e econômica, principalmente para grupos vulneráveis” (GIFE, 2021, p. 14). Afinal, as OSCs são um vetor estratégico no processo de resgate, fortalecimento e consolidação da democracia brasileira.

Resultados do Estudo

Todas as OSCs fortes institucionalmente se parecem, mas cada OSC frágil institucionalmente é frágil à sua maneira!⁷

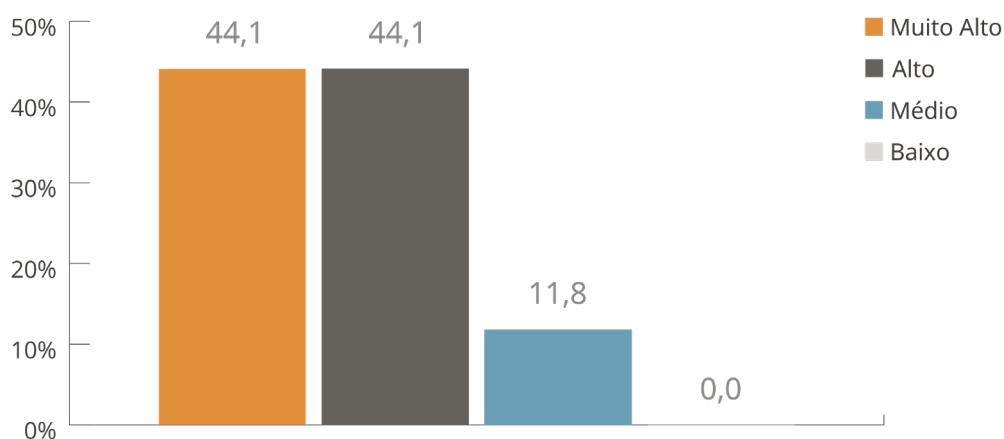
6 Impactos da pandemia nas OSCs

A principal impressão que fica em relação aos impactos da pandemia sobre a vida das organizações parceiras de PPM é de que foram tão significativos quanto diversificados. Praticamente todas as organizações foram afetadas, mas em graus variados e, a depender de suas circunstâncias e de sua situação e cultura organizacional, viveram o caos, a incerteza e a adversidade reinantes de formas bastante diferentes.

A pandemia COVID-19 teve forte impacto nas organizações da sociedade civil, gerando sofrimento, resiliência e adaptações, mas possibilitando também novas capacidades e inovação.⁸

Ao serem perguntadas sobre qual o peso do impacto da pandemia na sua organização, 44,1% das OSCs afirmaram que foi muito alto. O mesmo percentual afirmou que foi alto. Apenas 11,8% disseram que o impacto foi médio, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 1: Peso do impacto da pandemia na organização



Fonte: dados do formulário de pesquisa

7 Parafraseando Leon Tolstói: "Todas as famílias felizes se parecem, cada família infeliz é infeliz à sua maneira".

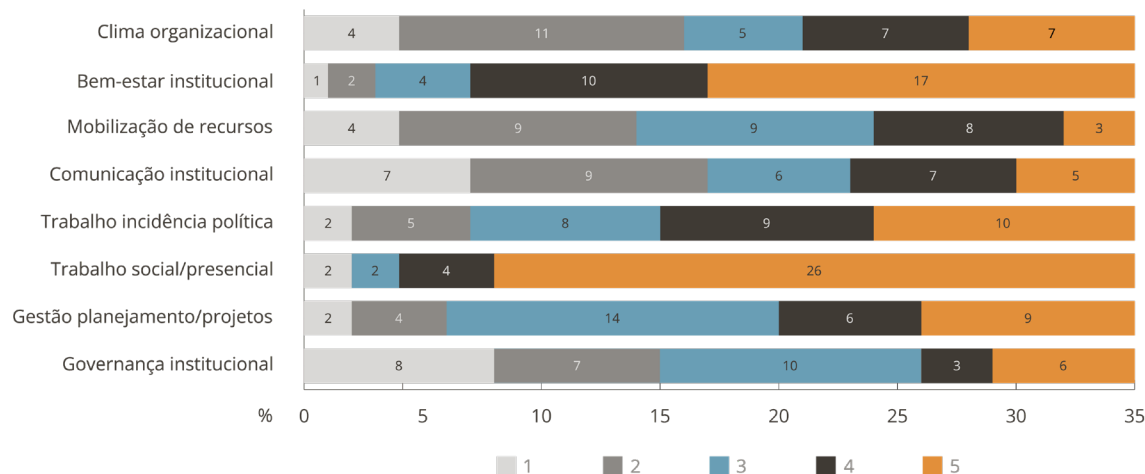
8 Os textos destacados são ou depoimentos de respondentes ou texto próprio dos autores.

Tendo em vista o contexto socioeconômico, político e sanitário anteriormente descrito, não surpreende que quase 90% das organizações respondentes indiquem que o impacto da pandemia foi alto ou muito alto. Isto se alinha com outros levantamentos e estudos no período (Itaú Social, GIFE, MOBILIZA E REOS PARTNERS, FILANTROPIA, FEAC, para citar alguns), indicando o quanto as ações e a própria condição de existir das OSCs foram afetadas no período, fragilizando o ativismo da sociedade civil e seu papel de apoio em relação aos grupos sociais mais vulnerabilizados.

Pode-se, pelas entrevistas, afirmar que as dimensões das organizações mais afetadas pela pandemia, conforme gráfico a seguir (ponderações de 1 a 5, sendo 1 para a dimensão menos afetada e 5 para a mais afetada), são:

- Num **primeiro bloco** aparecem como os mais afetados: (i) o trabalho social presencial, seguido (ii) do bem-estar institucional (saúde psíquica, emocional e física, estabilidade, segurança, etc.);
- No **segundo bloco** aparecem: (iii) o trabalho de incidência política e (iv) a gestão do planejamento/projetos, um pouco à frente do (v) clima organizacional (relacionamentos, distanciamento, tensões, conflitos, etc.);
- No **terceiro bloco**: (vi) a comunicação institucional, (vii) a mobilização de recursos e (viii) a governança institucional (associado/as/assembleia, conselho fiscal, conselho diretor) aparecem como os menos impactados, dentre todos.

Gráfico 2: Dimensões mais afetadas pela pandemia



Fonte: dados do formulário de pesquisa

6.1 A mudança forçada do presencial para o virtual

Quiçá o aspecto mais afetado na dinâmica das OSCs tenha sido a impossibilidade de continuar com as atividades usuais de modo presencial, levando à exigência de suspensão de atividades e/ou de adaptação de muitas delas ao modo virtual. Não se tratou somente de adaptação de metodologias ou de ajustes de cronogramas; as equipes técnicas enfrentaram, cada uma a seu modo, variados graus de dificuldade e stress no processo de ajuste concomitante para o online e para o

home office. Nem todo/as estavam preparado/as para ter um escritório funcional em suas casas.

O desfilar algo surpreendente e gracioso de crianças, outros adultos, gatos, cachorros, ventos, campainhas, descargas, etc. nas telas até então tão formais e controladas ajudava a lembrar que a vida seguia, apesar de tudo.

Todo este processo de ajuste e adaptação teve um custo significativo, mas de difícil mensuração em termos de bem-estar das pessoas e de clima organizacional. A clivagem etária foi um dos divisores de água, dada a previsível maior dificuldade das pessoas mais velhas com novas tecnologias e com a interação exclusivamente virtual.

“A presencialidade sempre foi uma condição naturalizada para a maior parte da dinâmica institucional e para as relações no campo de atuação. Os encontros são parte dos métodos e místicas do trabalho social. O corte radical da presença em 2020 afetou estruturalmente essa condição e demandou tremenda energia institucional para se adaptar à novíssima realidade do isolamento social, com os riscos socioeconômicos e sanitários, refletindo sobre uma cadeia de impactos nos direitos humanos e nas políticas públicas”.

Essa realidade afetou também as dinâmicas comunitárias e das lideranças locais, que enfrentaram ainda os desafios estruturais de acesso à comunicação nos territórios, assim como os desafios de todos os interlocutores das ações institucionais, incluindo o Estado.

Foi junto aos territórios mais vulnerabilizados que houve a demanda de um “esforço coletivo muito grande para sustentar a vida em meio à crise sistêmica impulsionada pela pandemia”.

É unânime que o maior desafio neste aspecto, ou o mais estrutural, foi (e em muitos casos ainda é) construir condições de trabalho coletivo com as comunidades, e parceiros, bem como discutir e estabelecer rapidamente novos acordos de métodos de trabalho e de comunicação, atravessados por novas tecnologias. É fundamental ter presente que as comunidades mais empobrecidas não têm acesso regular a recursos tecnológicos como smartphones, ou acesso adequado à Internet, assim como são poucas as habilidades em tecnologias da informação, uma vez que “o acesso às tecnologias não é democratizado no Brasil, assim como acontece com a energia, com as estradas”, entre outros.

Esta nova realidade exigiu rapidamente o desenvolvimento e a inserção de muitas novas capacidades: “as adequações, readequações, reinvenções e atualizações metodológicas e de instrumentos de trabalho foram imperativas, além de desafiadoras”. O desenvolvimento institucional e a governança foram desafiados. “Os desafios deste novo momento explicitaram as fragilidades dos processos internos das instituições, que no presencial não se viam”.

A pressão sobre o monitoramento individual e coletivo, assim como o aumento do trabalho solitário exigiram novos hábitos e ferramentas, além de disciplina, de autogestão, pois os instrumentos e processos em uso já não davam mais conta.

Além disso, é bastante consensual dentre as organizações entrevistadas que “uma dimensão que se perde no trabalho online é a interação humana, baseada no afeto e na atenção individualizados aos participantes de cada ação realizada”. Algumas organizações, e podem ser citadas aquelas que atuam junto às mulheres em situação de vulnerabilidade, para exemplificar, têm a compreensão de que os vínculos pessoais, a confiança e a importância do contato presencial são fundamentais e que, sem eles, o trabalho fica prejudicado. Cabe destacar que as situações dos diversos

tipos de violências, às quais as mulheres estão expostas, muitas vezes só são identificadas nas relações de proximidade e confiança. “O virtual rouba parte disso”.

Por outro lado, é perceptível também que o formato online permitiu que as OSCs acessassem novas populações para além do público local, uma vez que há muitos relatos de que as ações foram acompanhadas por públicos de outros municípios e estados, ampliando a visibilidade e o alcance do trabalho institucional.

“Foi desafiante adaptar metodologias presenciais ao formato virtual. A preocupação com qualidade e resultados foi uma constante, assim como o acesso dos públicos beneficiários à Internet, principalmente no campo. Foi um desafio constante e inclusive incorporado aos projetos elaborados durante a pandemia”.

Por outro lado, o trabalho online gerou o cansaço com a virtualidade, que exigia a diminuição do tempo de duração das atividades, maior foco e disciplina, pontualidade, a limitação de recursos metodológicos e a dificuldade de sabermos se de fato as pessoas conseguiam acompanhar as atividades que estavam sendo realizadas, especialmente no caso das “câmeras fechadas”.

6.2 A sobrecarga de trabalho e o adoecimento

A sobrecarga de trabalho das equipes, mas também das pessoas diretamente envolvidas na gestão institucional, mostrou-se significativa. Foi (e ainda é) despendida grande energia no cuidado físico e emocional das pessoas. O adoecimento de pessoas da equipe ou do conselho ou de algum familiar, no conjunto das organizações pesquisadas, teve alto impacto na saúde mental do restante da equipe, a qual conviveu com uma real possibilidade de perda, o medo do agravamento do quadro, a necessidade de um acompanhamento mais sistemático, a insegurança quanto à demissão, ou substituição na equipe, entre outros.

Foi desafiador manter a equipe animada e acolhê-la, pois, profissionais das instituições perderam familiares muito próximos (marido, mãe, pai), associados e algumas OSCs perderam pessoas da própria equipe e direção.

Foram assustadores os impactos psicossociais do isolamento social, da desconfiguração da gestão do tempo de trabalho e da enxurrada diária de notícias ruins que inundaram todas as mídias. Essa realidade afetou a saúde mental das equipes e das lideranças comunitárias, sobretudo das mulheres, para quem houve um aumento de trabalho doméstico, profissional, militante e de cuidado coletivo.

Nos primeiros meses de 2021 aumentaram de forma significativa os casos de adoecimento e mortes, atingindo cada vez mais as lideranças comunitárias, a equipe de diversas organizações e suas respectivas famílias. Tal cenário impactou o desempenho institucional, “com a necessidade de afastamento, ao mesmo tempo ou em tempos diferentes de alguns membros, gerando lapsos e ajustes de pessoal, impactando a divisão de tarefas e gerando vácuos de tarefas não realizadas”.

Como consequência, desde o início de 2021, houve algum nível de colapso nas equipes de muitas OSCs, seja por saúde emocional, seja na saúde física, com pessoas relatando diversos problemas, como “dor no ouvido, labirintite, dores musculares severas em punhos, mãos, articulações de braço, coluna”, entre outros.

“As pessoas estavam exaustas de estarem sentadas, presas em casa, participando de infatigáveis reuniões online que se estendiam nos três turnos, e no caso majoritário das mulheres, dedicadas aos cuidados de terceiros como parentes mais velhos, pessoas com outras enfermidades, crianças pequenas, etc.”.

Ressalte-se que, como é afirmado em uma das respostas “há um agravamento no período da pandemia de uma questão que, no entanto, já era anterior: o acesso ao direito à saúde nunca foi uma pauta prioritária para o financiamento das organizações apoiadas pela cooperação internacional e mesmo na cooperação governamental”⁹.

Afirma-se que as organizações do campo HIV-Aids estão diminuindo a cada dia e com o silenciamento delas morre também uma forma de fazer ativismo social, incidência política, pautas de grupos minoritários e metodologias sociais inovadoras e já testadas que formam um acervo da contribuição destas organizações para fortalecimento, diversidade e ampliação do campo democrático brasileiro.

6.3 A redução da organicidade nas organizações

Constata-se que houve desagregação, isolamento e redução da organicidade em algumas organizações, em função da desmobilização e distanciamento entre equipes, “ampliando dificuldades para tomadas de decisões”, dificultando o diálogo.

Houve desagregação e isolamento também em função do afastamento dos territórios, para cumprimento das medidas sanitárias, o que trouxe consequências para o trabalho orgânico de algumas OSCs. Há relatos de que, em função da ausência do trabalho com os grupos e comunidades acompanhadas por algumas organizações, certos grupos simplesmente se desmantelaram, outros estão ainda passando por insegurança alimentar, pelo cancelamento das atividades, perdendo “o pé na aldeia”.

A pandemia exigiu “um processo de adaptação de trabalho remoto que não fazia parte de nossa organicidade”. Passamos a lidar com “excessos de atividades remotas que aos poucos foram sobrecarregando as equipes”. Houve sobrecarga de demandas gerenciais e decisórias em nível de gestão das organizações e na compreensão dos procedimentos online referentes também à documentação e à burocracia.

“Houve aumento de exigência de controle financeiro [antes realizado anualmente e agora passa a ser trimestral], gerando maior demanda de trabalho para o setor programático e [para] o setor administrativo-financeiro”

Para além desses pontos, houve também enorme dificuldade na articulação dos grupos para comercialização em feiras, sejam orgânicas ou agroecológicas, o que gerou aumento da insegurança alimentar, tanto por falta de efetivação desses espaços, quanto por falta de assessoria em função do lockdown, e também de know-how para tirar vantagens do e-commerce.

No entanto, aparece a novidade de que este novo formato de ação (online) propiciou a participação de muitas pessoas, as quais não viriam presencialmente (por localização geográfica e/ou por

9 Referência à não Inclusão de despesas com planos de saúde para as equipes nos projetos.

dificuldade financeira).

6.4 A gestão do caos na execução dos projetos

Uma área direta e fortemente afetada pela pandemia foi a gestão de projetos. A maior parte das ações rotineiras das OSCs acontece via projetos. A situação de isolamento físico e social inviabilizou atividades e também a ida às comunidades, rompendo o ciclo de apoio e fortalecimento das mesmas. “A falta de comunicação e interação com as comunidades acompanhadas prejudicou o andamento das atividades e dos projetos”.

“Tivemos que adaptar nossas ações que eram majoritariamente de campo, de atuação direta nos espaços comunitários e junto aos grupos prioritários da missão institucional, para ações em ambiente virtual, o que não atendia ao perfil dos grupos que trabalhávamos, sem acesso a smartphones e internet”.

Em meio ao caos e à sensação de incerteza reinantes, especialmente em 2020, foi necessário suspender atividades, atrasar processos, reajustar agendas e dedicar tempo e energia na adaptação parcial de atividades antes pensadas para o presencial para o agora dominante modo virtual. Em alguns relatos é sugerido que como as “ações envolvem muito o contato presencial, no remoto muitas vezes vimos que os resultados foram comprometidos em sua eficiência”. Essa situação gerou muita insegurança, incertezas e angústias, na busca de bons resultados. Nas organizações que trabalham com cultura e arte-educação as atividades ficaram bastante comprometidas, tendo sido impedida a organização de shows e de espetáculos.

Com a nova situação, novas necessidades se impuseram, afetando estruturalmente os processos de planejamento, monitoramento e avaliação, assim como as atividades programáticas, os resultados e a própria realização dos projetos. “Os projetos e as atividades demandaram mudanças e adaptações profundas para que pudéssemos manter as estratégias políticas”.

Já em 2020, mas principalmente em 2021 as incertezas e gravidades do contexto pandêmico afetaram a organização, sobrecarregando a agenda de monitoramento e de realização das atividades planejadas e outras já replanejadas.

Houve uma grande carga de trabalho não previsto, tanto para equipes técnicas quanto para responsáveis pela gestão executiva:

- Diálogos e negociações com parceiros e participantes dos projetos, para adiar ou redesenhar as propostas;
- Replanejamentos de processos e atividades;
- Busca de ferramentas variadas, tanto para o funcionamento do trabalho em equipe, como para a realização de atividades de formação e de eventos online;
- Treinamento para uso de novas ferramentas;
- Provisão de pacotes de internet para participantes de projetos;
- Diálogos com financiadores para viabilizar ações de solidariedade junto a grupos periféricos parceiros;
- Planejamento e gestão da distribuição de cestas básicas e de cartões alimentação, entre outros.

6.5 Sob mau tempo: o clima organizacional nas OSCs

O ambiente nas OSCs, usualmente intenso e mesmo fervilhante, por vezes tenso, com a pandemia e a impossibilidade de continuar com o trabalho social, tendeu a deteriorar-se, abrindo espaço para medo, angústia e sofrimento pessoais e distanciamento, tensionamento e mesmo conflitos no plano coletivo.

Os impactos da pandemia acumulados entre 2020 e 2021 ficaram evidentes na gestão do tempo, do pessoal e das condições do trabalho, e desafiaram o monitoramento do planejamento das ações.

Em algumas organizações a ausência de presencialidade e o cansaço virtual geraram ou explicitaram conflitos internos que recaíram sobre o bem-estar geral da equipe. Muitos desses conflitos não foram gerados diretamente pelo contexto recente, ao contrário, eles já existiam, mas de forma latente ou em baixa intensidade. Com as pressões e exigências da pandemia, emergiram e foram agravados, inclusive por seus desafios políticos e gerenciais.

“A sensação de autorresponsabilização e pressão cotidiana geraram, em diferentes momentos, uma baixa geral do “astral” da equipe”.

Fruto do amadurecimento desses desafios, houve mudanças na organização de pessoas e na estrutura de gestão em algumas OSCs.

Outro gerador de tensões no clima organizacional diz respeito à maior proatividade das instâncias de governança, uma vez que essas foram chamadas, em vários casos, a estarem mais próximas para mediar (quando não, se envolver em) crises internas nas organizações.

Para além desta proximidade para mediação de crises e tomada de decisões, a mudança para atividades virtuais, do conjunto das ações, reuniões, formações, capacitações, atividades de comunicação, propiciou uma maior vivência, um maior envolvimento dos componentes destas instâncias de governança na vida cotidiana das organizações, o que também afetou as relações internas de poder.

Um vetor importante de tensionamentos e até desacordos foi a gestão do tempo. Com a sobrecarga de trabalho, a emergência de situações, a interação permanente, o estar em processo de adaptação e aprendizado constantes e com a confusão/colisão entre público (trabalho em home office) e privado (residência/família), o uso do tempo significou coisas bem distintas para muitas pessoas na mesma organização. Em algumas organizações houve “dificuldade de repactuar acordos coletivos”, e as cargas horárias tornaram-se “mais caóticas e menos sintonizadas, a partir do trabalho em casa”.

“O uso do WhatsApp virou em si próprio um expediente perene e é uma questão a ser discutida e, quiçá, retrabalhada”.

Neste aspecto é observado que “o aumento da capacidade de conexões trouxe a possibilidade e a necessidade de realizar várias coisas ao mesmo tempo. De quase todos os lugares é possível acessar conteúdos, interagir. Nós “estamos” praticamente em toda parte”. Como avaliar a questão de ser acessado/acessada e acessar qualquer coisa em qualquer lugar e a qualquer tempo?

Um desafio que também afetou o clima organizacional foi viabilizar as ferramentas e equipamentos necessários para que toda a equipe pudesse continuar com suas atividades em home office,

mas também criar e manter processos de trabalho eficientes e que não eram habituais para a equipe. Da mesma forma, o clima organizacional foi afetado pelo desafio de conseguir responder e se adequar às demandas dos grupos apoiados e da sociedade civil como um todo.

Uma questão era a viabilização de ferramentas e equipamentos necessários para que a equipe pudesse trabalhar home office. Mas, a depender do tipo e natureza da organização, isto por si só não resolverá todos os problemas. Muitas organizações trabalham com públicos altamente vulneráveis que nem sequer têm celular, ou muitas vezes era um único celular para toda a família, sendo que os filhos estavam também em aula online. Como suprir essas pessoas com horas pagas de internet para que participassem das atividades online, quando a família nem sequer tinha condições de arcar com horas suficientes para que os filhos acompanhassem aulas online?

Além da sobrecarga de trabalho, aparecem também como geradoras de conflitos no clima organizacional, o acúmulo de funções e responsabilidades, os recursos escassos, a necessidade de novas pactuações, o desafio de adaptar os planejamentos e reorientar os recursos para ações novas e emergenciais, a preocupação com o pagamento das equipes, a reestruturação da sede (em alguns casos), a mudança de local de sede (em alguns casos) e o acesso a equipamentos, dentre outros.

Sabemos que um fator chave para a manutenção de um bom clima organizacional é compreender o tempo em suas várias dimensões e dinâmicas. Desde “o tempo institucional vivido pelas organizações, o tempo propício ou não para certas reflexões, o tempo oportuno para determinadas mudanças, o tempo “certo” para que mudanças possam emergir e frutificar” (Domingos Armani, 2022, p.9). No entanto, com a pandemia, as organizações foram sacudidas pelo “tempo único do ‘tem que ser agora’”. Todas as mudanças necessárias precisaram ser realizadas, os conflitos necessitaram ser tematizados, e estratégias emergenciais tiveram de ser implantadas, muitas vezes em tempo recorde.

6.6 Dificuldades e mudanças na mobilização de recursos

A mobilização de recursos por parte das OSCs sofreu bastante sob a pandemia. Muita energia teve de ser investida no diálogo para renegociação de prazos e ajustes na execução financeira dos projetos; foi difícil captar recursos para ações estratégicas de médio e longo prazo no período, predominando novas oportunidades de apoio financeiro de curto prazo, com foco no apoio material e financeiro a grupos e comunidades vulnerabilizados.

Com a pandemia, houve a diminuição de editais públicos de seleção voltados às populações prioritárias, público-alvo de algumas organizações que, coincidentemente, eram também populações mais vulneráveis para comorbidades da COVID-19.

No entanto, entre os parceiros da PPM não foi possível confirmar o percentual que aparece na pesquisa da FILANTROPIA (2020), na qual se indica que 73% das organizações pesquisadas apontam como maior impacto “a diminuição na captação de recursos”.

Nas respostas apontadas pelos parceiros de PPM é declarado que “a maioria dos editais disponibilizados foram em caráter emergencial e de enfrentamento à crise humanitária provocadas pela pandemia, como o enfrentamento à fome e o acesso a equipamentos de proteção/prevenção da Covid. Não eram editais para dar conta das temáticas abordadas pelo conjunto das OSCs, nem mesmo para o apoio ao programa institucional das OSCs”. Mas isso não significou necessaria-

mente restrições na captação de recursos, mesmo que algumas poucas OSCs tenham declarado que, em função da sua natureza institucional, a captação de recursos tenha sido difícil.

“Este aprendizado serve também para as agências de cooperação internacional, uma vez que tivemos que reaprender a viver institucionalmente, e não estávamos preparados. A maioria dos apoios e financiamentos não são mais institucionais e isto precisou e ainda precisa ser repensado”.

Aqui cabe trazer uma preocupação: a pandemia e as ações de emergência e ajuda humanitária, por mais valiosas que tenham sido para aliviar o sofrimento das pessoas, parecem ter reforçado na opinião pública, de modo geral, a percepção de que o papel primordial das OSCs é este mesmo, emergencial, assistencial e de curto prazo, e não de defender e promover direitos, com vistas a fortalecer a voz e a força da representação popular na sociedade e no sistema político.

Será que as OSCs saem do período de pandemia mais associadas pela opinião pública com o apoio emergencial e assistencial do que com a defesa e promoção de direitos?

Uma preocupação perceptível, mas não aplicável aos parceiros de PPM¹⁰, é que a pandemia parece ter evidenciado, uma vez mais, que o apoio a projetos específicos de curta duração, sem a necessária contrapartida do apoio institucional à organização executora limita a capacidade desta de se ajustar e dar conta de situações adversas, como a da pandemia. Restaram saldos por vezes substanciais de recursos de atividades institucionais e de projetos, “com a necessidade de aplicação no mesmo período e contexto em que os saldos foram gerados, o que gerou um enorme desafio”.

Se é verdade que houve economia de recursos na alteração das atividades presenciais para on-line, não é menos verdade que algumas equipes tiveram de ser reforçadas com contratação de pessoas e que a maior parte das organizações ampliou gastos com a montagem de escritórios na casa de integrantes da equipe, com a melhoria dos equipamentos de comunicação, incluindo a melhora da qualidade do sinal da Internet nas casas, o pagamento de transporte para membros do administrativo se deslocarem com transporte privativo, entre outros.

Em que medida essa “redução” proporcionará novas frentes em tempos “normais”? Ou a redução será assimilada como diminuição no orçamento? Ou esta afirmação é falsa, uma vez que o recurso foi pactuado para ser deslocado para ajuda emergencial, ou mesmo quando a atividade era virtual o recurso era utilizado para pagar a alimentação do público-alvo, que já estava com a situação de emprego e vida tão precarizada?

Há ainda uma constatação de que algumas organizações internacionais alteraram os prazos de prestação de contas e replanejamento dos recursos. Há casos em que a periodicidade, que era de um ano, passou a ser bem menor¹¹. Este foi mais um fator de sobrecarga nas equipes, tanto administrativas, quanto de gestão.

10 PPM inclui proporção significativa de apoio institucional nos projetos. No início da pandemia, PPM autorizou a utilização de até 40% dos recursos para atividades de ajuda emergencial. Também foram autorizadas adequações no funcionamento das organizações.

11 Não foi informado a que organizações internacionais esta informação se refere. Isto tampouco se refere à PPM.

6.7 Ajuda humanitária como defesa de direitos

Com as mudanças climáticas, fenômenos naturais e crises sanitárias e humanitárias recorrentes, estamos em uma época na qual tornou-se imperativo para muitas OSCs estarem preparadas para o desenvolvimento de ações emergenciais e humanitárias, como algo incorporado enquanto dinâmica regular.

Emerge o desafio de a sociedade civil organizada estar preparada para implementar ações humanitárias de caráter emergencial, na perspectiva emancipatória.

As OSCs de defesa de direitos tinham, até o advento da pandemia, muita dificuldade em fazer uma vinculação da luta por direitos com ações emergenciais e humanitárias. Era quase unânime a visão de que se tratava de uma ação vista como assistencial. A pandemia ensinou a importância de olhar ou de dar mais atenção ao eixo da ajuda humanitária, de forma estratégica, emancipadora e de forma articulada com a ação fim das organizações.

Em algumas situações a ajuda humanitária implicou em ações como construção de máscaras, confecção de sabão, gestão de campos de produção de alimentos de circuito curto. Em outros casos, em criar estratégias de compras de produtos da reforma agrária ou da agricultura familiar, da agricultura camponesa e de empreendimentos da economia solidária para a elaboração de cestas básicas para as populações mais vulneráveis, na interação entre campo e cidade, rural e urbano.

“As ausências de contato coletivo podem ter dificultado a compreensão de algumas pessoas sobre a necessidade das mudanças a partir do trabalho remoto, das urgências humanitárias, que por mais que tenhamos recebido apoio para tal, nem sempre é simples de gerenciar. E isso acabou por criar alguns pontos de tensão com a equipe que compreende as urgências da fome, mas tem dificuldade de compreender as necessidades e exigências dos apoiadores (burocracias, cadastros, assinaturas), etc.”.

6.8 As perseguições políticas e o aumento da violência

A despeito da redução da presencialidade nos três primeiros trimestres de 2020 e no primeiro semestre de 2021, houve uma sobrecarga de desafios com novas pautas, agendas e agravos às pautas correntes, como os conflitos socioambientais e a complexificação da violência e riscos à vida das pessoas nos territórios.

Em função da desarticulação de trabalhos em algumas comunidades e do crescimento das forças conservadoras, inclusive de igrejas neopentecostais com visão fundamentalista, houve a “abertura” de espaço para o crescimento e incidência de forças retrógradas nos territórios e nas organizações. Algumas instituições tiveram que lidar com ataques de ódio de forma frequente. Note-se que as manifestações de ódio estão presentes também em organizações confessionais.

Por fim, este é ainda um momento de muitos aprendizados por vir. Ainda estamos em “processo de aprendizado para equacionar da melhor forma como se relacionar com as pessoas, ajudá-las e sermos ajudado/as”.

Uma situação tão dramática quanto a da pandemia COVID-19, vivida sob o atual desgoverno, torna evidente a necessidade de dar centralidade para o cuidado entre as pessoas, tanto enquanto equipe, como enquanto coletividades que interagem na execução dos projetos. É vital criar e fortalecer

novos formatos de atividades presenciais (que agora começa-se a aprofundar), que somem fortemente nos processos de construção de metodologias de educação popular, pesquisa e incidência política.

“A crise exige resistência, mas também mudança. Investir energias em ambas as dimensões (presencial e virtual) e zelar pelo melhor equilíbrio possível entre elas é uma das chaves para realizarmos esta travessia”.

7 Alguns aprendizados relevantes

Apesar de todas as dificuldades e vicissitudes do período, muitas OSCs foram capazes de refletir sobre a experiência vivida e extrair aprendizados úteis para o futuro.

Para mais de 90% das organizações respondentes, os aprendizados significaram especialmente mudanças de hábitos, de práticas e comportamentos arraigados na cultura organizacional. É importante, no entanto, tecer um olhar para essas mudanças considerando que são ainda incipientes e não consolidadas.

A partir das entrevistas foi possível identificar e sistematizar os principais aprendizados das organizações no período:

Quanto ao formato de trabalho:

- Basicamente, afirma-se que é possível realizar o trabalho social de forma híbrida, alternando momentos presenciais e remotos, economizando tempo e potencializando os momentos presenciais;
- Ademais, não há necessidade de todos irem ao escritório todos os dias. Esses novos arranjos favorecem uma melhor qualidade de vida.

Quanto à virtualidade:

- O formato virtual propiciou a ampliação e diversificação da participação. Muitas pessoas que não viriam a atividades presenciais (por localização geográfica e/ou dificuldade financeira), podem participar de atividades virtuais. Houve diversificação de perfis de público que acessaram as ações online;
- Através da virtualidade é possível criar redes com públicos de diversos lugares, executar atividades em diferentes horários, etc., na interação não apenas com indivíduos, mas com grupos, redes e coletivos;
- Surge uma nova oportunidade de modo de interação a partir de grupos e trabalhos que nascem virtuais e se mantêm assim. Serão os grupos virtuais;
- O modo virtual pode ser facilitador do processo de trabalho, gerar maior engajamento, objetividade e melhor uso do tempo;
- Descobriu-se diversas formas de adaptar atividades planejadas para o formato virtual e, algumas vezes, houve alcances maiores do que o esperado;
- Mas, também foi possível aprender que o excesso de trabalho remoto tende a levar à perda de eficiência;

- É possível a constituição de espaços virtuais na organização do trabalho e nas atividades de formação com parceiros;
- Observa-se uma maior maturidade institucional em relação ao uso das plataformas digitais, por exemplo, assembleia da instituição online, seminários online, etc.;
- As reuniões passaram a ser mais objetivas e as equipes aprenderam a se comunicar melhor por meios digitais, contando com novas ferramentas para reuniões, para armazenamento dos arquivos na nuvem, para a gestão dos projetos e financeira, dentre outras;
- Capacidade de resolver assuntos urgentes com reuniões breves e objetivas;
- Surgiram novos aprendizados de ferramentas tecnológicas e metodologias para o trabalho coletivo e individual no espaço virtual no campo da gestão e execução de projetos, programas de formação;
- No caso de organizações que trabalham com mulheres que têm muitas limitações na escrita, aprendeu-se a usar o microfone do WhatsApp para editar conversas;
- O modo virtual possibilitou acúmulo de aprendizados, conhecimentos, aproximação e apropriação dos diversos afazeres das diversas áreas da organização já que nas reuniões de gestão todas as pautas eram compartilhadas;
- Desafio de dar atenção às diferenças geracionais, tanto no uso de novas ferramentas, quanto na divisão de tarefas e de responsabilidades. Afinal, “toda mudança gera incômodo porque mexe com estruturas que já estavam acomodadas”. Lidar com modelos e funcionamentos mentais antigos é bem desafiador e exige abertura, respeito e reciprocidade.

Quanto ao uso de ferramentas da comunicação:

- Ainda se precisa aprender a utilizar, de forma mais efetiva, as novas ferramentas comunicacionais. Mas aprendeu-se que elas podem ser utilizadas para intensificar os processos de participação e decisão;
- Foi possível a criação e o fortalecimento de redes de comunicação entre indígenas, indigenistas, ambientalistas, etc., assim como de estruturas de comunicação nos territórios remotos, sem acesso às tecnologias;
- Há necessidade de atentar para os cuidados com a segurança digital e adaptação para o trabalho remoto. Maior capacidade de compreender o uso digital seguro para trabalhar coletivamente;
- A pandemia acelerou o uso de ferramentas digitais e, com isso, tornou-se necessária a capacitação para o uso de redes sociais;
- O virtual é uma ferramenta importante, mas não substitui o presencial. Mas se constitui como ferramenta funcional de comunicação institucional e organização do trabalho;
- Avanço em compreender a tecnologia como ferramenta de aproximação e luta, inclusive na comunicação.

No início da pandemia, as atividades de formação online por vezes eram o único contato de algumas pessoas com o mundo exterior; isso foi muito importante para elas, uma vez que significava a oportunidade de socialização e vínculos de confiança.

Quanto a estratégias de cuidado:

- Houve a revelação de um profissionalismo fundamental para momentos de crise como o vivenciado nesse período, como o observado na elaboração urgente de planos de contingência, protocolos e procedimentos especiais, construídos com participação de equipes, levando à redução da insegurança institucional e pessoal, ao passo que aumentaram em muito as exigências de uso de equipamentos de proteção individuais (EPIs);
- Essa experiência tem afirmado, ainda mais, a necessidade de ter-se o princípio do cuidado coletivo como alicerce de processos de articulação e fortalecimento das lutas;
- Importante reconhecer que ninguém está preparado para viver uma pandemia e um período tão extenso de isolamento social, ainda mais sob as condições políticas existentes;
- Foi desenvolvida capacidade criativa de estratégias de escuta atenta e apoio emocional no âmbito das coordenações e lideranças de projetos;
- Maior percepção de que cuidar de si é também cuidar do próximo.

Quanto às ações e estratégias de solidariedade:

- Cresceu a importância da criação de estratégias solidárias para dar conta dos efeitos da pandemia, como campanhas de solidariedade, circuito de comercialização, novos canais de comercialização dos produtos das mulheres da economia solidária, por exemplo, e doação de alimentos;
- Com o apoio direto às comunidades vulneráveis, viabilizou-se a distribuição de alimentos e produtos de higiene, junto com atividades de conscientização;
- Observou-se que é importante trabalhar as questões dos direitos (conquistas a médio e longo prazo), ou o plano de trabalho específico de cada organização, mas não se pode deixar de considerar a necessidade de realizar ações emergenciais quando surgirem os problemas (Covid, enchentes, etc.);
- Para muitas organizações, ficou explícita a importância do eixo institucional de ajuda humanitária.

Quanto ao desenvolvimento institucional:

- Aprendeu-se que a capacidade de ação e adaptação é maior do que se imaginava e que cada pessoa da equipe faz muita diferença na atuação da organização, se for bem orientada e apoiada ("Sobrevivemos!");
- O termo resiliência passou a ser melhor compreendido;
- A comunicação e o trabalho social direto foram bastante dificultados. O trabalho em casa mudou toda a dinâmica de trabalho, mas também propiciou novas perspectivas na organização da equipe, as quais devem ser aproveitadas neste novo momento;
- É importante manter infraestrutura de trabalho atualizada, dinâmica e flexível para adaptação rápida a novos cenários e demandas de trabalho;
- Teve-se de reaprender a viver institucionalmente, e não se estava preparado para tal. A maioria dos apoios e financiamentos não são mais institucionais e isso precisou e ainda precisa ser repensado. Este é um aprendizado que deve servir também para as agências de cooperação internacional;

- É fundamental investir na organicidade da organização em situações de trabalho remoto. Foi necessária atuação mais sincronizada entre os diversos setores, que exigiram mais reuniões e reflexão conjunta para tomadas de decisão e encaminhamentos;
- O home office rompeu os limites entre vida privada e de trabalho e isto tornou-se agora um desafio para a gestão do trabalho e das pessoas;
- As OSCs tiveram o grande desafio de manter a participação e o diálogo produtivo com cidadania ativa dos territórios;
- Viveu-se o desafio e as dificuldades de criar estratégias para mobilizar os grupos a serem envolvidos nos processos (crianças, adolescentes, famílias, lideranças comunitárias) para o trabalho online quando as pessoas estavam em situação de vulnerabilidade e desânimos completos. É um desafio que segue aberto.

Mas há que se ter presente que o contexto foi complexo, denso, com a necessidade de resolução de questões e tomadas de decisões que exigiram “foco e queimou muita energia institucional: reflexões, decisões difíceis, disposição para o debate em condições adversas e uma carga de trabalho considerável”.

8 Inovações e boas práticas

8.1 Na cultura institucional

O desafio de gerenciar o desmantelamento do dia a dia acentuou a pressão sobre a gestão institucional e as lideranças internas, chamando sua atenção de forma redobrada às urgências e emergências e, a cada processo em curso, abrindo chances para a identificação e conhecimento de práticas e hábitos que precisavam ser transformados para o bem da instituição.

Talvez “a maior inovação tenha sido a adoção de novos padrões internos e de gestão, além da capacidade de criar processos sem estar presencialmente”.

“Exigia-se de todos o olhar, ao mesmo tempo, para as dimensões e questões específicas e para o panorama institucional e do que o contexto apresentava. A análise frequente da conjuntura foi uma medida relevante para decisões cotidianas e estratégicas”.

“Os riscos colocados tornaram necessário reforçar a autoconfiança e a capacidade institucional de se autoconhecer, de liderar e operacionalizar processos”. E para quem já estava desafiado a realizar um novo olhar sobre os aspectos da governança, antes da pandemia, precisou encarar este desafio às pressas, sem muito tempo.

Dentre as inovações geradas pode-se destacar “o direcionamento e atenção da equipe aos processos internos e ao fortalecimento institucional, que instigou o engajamento da equipe”. As organizações com uma boa governança tiveram mais facilidade de explorar estas oportunidades. Já aquelas com gargalos que ainda precisavam ser orientados, tiveram mares relativamente mais turbulentos, neste momento ímpar.

Outra mudança positiva importante foi a incorporação do formato híbrido que, se equilibrado, pode potencializar o trabalho em equipe. Pode significar economia de tempo, especialmente para as

pessoas que moram longe das sedes.

“Conceitos, responsabilidades e vivências sobre equipe, gerência, estrutura de gestão e toda a área de fortalecimento institucional ganharam visibilidade interna. Novos acordos de confiança e de fluxos, ainda que provisórios, tiveram que ser construídos nesse ‘chão’ virtual e tecnológico”.

“As tomadas de decisões se tornaram mais densas e arriscadas, porém aumentou a necessidade de serem mais rápidas; o uso do WhatsApp se consolidou como meio ágil e polêmico de mais facilidade para lidar com comunicação e tomada de decisões cotidianas”.

As OSCs com gestão permeada por uma cultura democrática tiveram mais facilidade para lidar com o novo cenário, enquanto as organizações nas quais a gestão é mais centralizada, enfrentaram mais dificuldades para rever a divisão de responsabilidades (e de poder).

Há uma constatação em algumas organizações de que esta vivência do virtual contribuiu para destravar processos de resistências internas, levando à maior inclusão da diversidade (mulheres e jovens). Fica evidente que há uma maior participação de coletivos de mulheres e jovens a partir do formato online das atividades. Tal inovação algumas vezes chega a desafiar estruturas de poder estabelecidas nas instituições e redes sociais.

“Fato inconteste é que na rapidez, fugacidade e cansaço virtuais, e com o crescimento quase descontrolado das agendas, uma praticidade foi e vem se impondo frente à problematização e morosidade, desafiando as democracias internas e gerando abertura para coisas novas e novíssimas formas de participação e transparência”.

Há de se considerar que “o trabalho remoto acaba contribuindo para o desenvolvimento de atitudes e agendas mais individuais, perde-se o sentido do coletivo e do construir posições juntas”.

O conjunto das organizações teve suas dinâmicas de reuniões online intensificadas no período, gerando novos desafios e aprendizagens. Um efeito foi o cansaço pelo uso intensivo das plataformas de conversação. E aqui aparece um desafio vinculado à sobrecarga institucional. Como a cultura institucional foi afetada e pode mudar para dar conta de todas as questões que emergiram neste período?

8.2 Na governança institucional

Na governança institucional verifica-se dentre os respondentes, de forma geral, que a virtualidade permitiu envolver as diretorias em outras ações realizadas, para além das reuniões periódicas previstas nos estatutos. Houve mais participação na vida da instituição, por exemplo, nas avaliações ocorridas e em debates temáticos. Em um dos casos, a organização realizou uma minirreforma no conselho, diminuindo o número de integrantes, o que facilitou as decisões nos espaços virtuais.

As assembleias ocorreram em modo virtual sem muito problema, inclusive no aspecto formal. Assim como é possível observar que, em geral, as OSCs aprenderam a realizar outras ações também virtualmente, como registro de atas de assembleias anuais realizadas em formato virtual, a renovação do conselho de governança, chegando até a documentos para processos de contratação, dissídio coletivo e outras atividades.

“Implementamos mecanismos e ferramentas para assinatura virtual de contratos dos mais diversos (prestadores de serviços, por exemplo) e realização de pagamentos. As auditorias foram uma mescla de presencial e virtual com envio de documentos para os auditores”.

É perceptível que, em geral, houve “mobilização do quadro de associados e instâncias diretivas para discussão conjuntural, necessidade de definição de medidas regulatórias e acordos e pactos para lidar coletivamente com os temas e questões mais estruturais e de interesse das OSCs para continuar o trabalho institucional e de projetos”.

Foi definido um fluxo de reuniões decisórias mais frequentes, assim como foi estabelecido um fluxo cotidiano de comunicação interna para tomada de decisões rápidas e algumas organizações, a depender do tipo de ação, criaram equipes de campo, mais próximas dos territórios. Esta decisão é garantidora de maior proximidade, organicidade e efetividade da ação.

Houve a necessidade de criação de diversos procedimentos como:

- Acesso e adequação à internet para todos do conselho diretor com o objetivo de manutenção de diálogo mesmo em distanciamento social;
- Reuniões semanais com toda a equipe executiva;
- Despachos eletrônicos de documentos;
- Adaptação do estatuto para validar as assembleias online.

8.3 Na gestão do plano estratégico

Em relação à gestão do plano estratégico há uma diversidade de comportamentos. Num extremo, em algumas organizações, não houve mudanças e nem mesmo inovações; em outro, a pandemia simplesmente inviabilizou o plano estratégico, não tendo sido possível realizar avanços.

“Com os encontros mais frequentes das coordenações de programas e projetos, facilitados pelo formato virtual, ficou favorecida uma gestão mais compartilhada e um monitoramento ainda mais efetivo e constante, favorecendo os resultados e entregas”.

Assim como é possível observar que “a ampliação do número de reuniões, de forma regular com as equipes, para discutir temas, projetos e convergências, foi facilitadora do gerenciamento e da manutenção da dinâmica de gestão do plano estratégico”.

No entanto, se ressalta que foi necessário, em todas as organizações, proceder com a revisão das atividades, periodicidade, número de pessoas e grupos a serem beneficiados, metodologias, adaptando a gestão do plano e do conjunto das atividades para o novo contexto.

“Todo o processo de PMA precisou atravessar as ações e processos em curso, sua finalização ou continuidade; a inclusão de novas questões e temas complexos e decisões em contexto de alta insegurança sobre a realidade da pandemia”.

Algumas poucas organizações conseguiram viabilizar consultoria externa para elaborar, de forma gradual, dentro dos limites possíveis, a construção dos planos estratégicos, enquanto processo e com ritmo próprio.

8.4 Na gestão de projetos

Em relação à gestão de projetos também há uma grande diversidade de situações. Algumas poucas organizações disseram que não houve mudanças e nem mesmo inovações, o que é bastante preocupante, uma vez que o contexto em questão é totalmente adverso e atípico.

Já outras organizações afirmaram que a coincidência em 2021 da elaboração do plano estratégico e do período de renovação de projetos estruturais, assim como muitos debates sobre ambos os processos, tornou-se uma oportunidade de produção coletiva sobre novos e velhos temas e inserções de novas questões no arcabouço institucional.

Em algumas organizações o PMA vem passando por um processo de revisão profunda. Uma organização avalia muito positivamente a “oportunidade de assessoria garantida por PPM, possibilidade que nunca haviam aproveitado devidamente”.

Em geral há uma afirmação de que “o sistema de monitoramento e de avaliação vem sendo aprimorado a partir das aprendizagens geradas nas dores da pandemia numa busca de sincronizar plano estratégico, projetos e recursos”.

Aparece também a necessidade de aumentar os mecanismos de transparência e participação coletiva da equipe, considerando inclusive novos aprendizados com as possibilidades disponíveis da internet.

Para outras organizações, as ações de monitoramento tiveram algum atraso frente à sobrecarga de trabalho da equipe. A execução dos projetos necessitou de adequações para atividades originalmente planejadas para o modo presencial. A execução financeira teve que ser adaptada para a descentralização da equipe administrativa e financeira, com novas rotinas de registro eletrônico dos documentos, gerando alguns atrasos pontuais em comparação com as rotinas originais.

Em algumas poucas organizações, a equipe de processos internos foi reforçada para agilizar o PMA e a comunicação. Em outras, houve um acúmulo de trabalho para responder a esses desafios.

Neste sentido, algumas organizações “reforçaram a presença da coordenação executiva na gestão direta dos projetos, contribuindo de forma mais ativa nas reflexões e no incremento de inovações e/ou adaptações metodológicas com a equipe, e também na facilitação direta de algumas das atividades replanejadas”. Outras criaram novos espaços de PMA envolvendo o conjunto dos programas, o setor técnico e o setor administrativo-financeiro.

Uma organização relatou que “a construção de planos de trabalho, proposição de ações e revisão de metodologias aconteceram de forma mais frequente e coletiva, facilitada pelo formato virtual, articulando equipes de diferentes territórios”.

Em algumas situações, os recursos previstos originalmente para deslocamento e alimentação nas atividades presenciais foram transformados em ações de solidariedade ou mesmo tickets/vale-alimentação para que as pessoas pudessem ter acesso à alimentação ao participar de um dia todo de formação online.

Um caso interessante foi o de uma organização que teve a possibilidade de estreitar e criar novas alianças para desenvolvimento de projetos, com a ampliação dos conhecimentos sobre as mulheres e territórios onde atuam. Foi possível, por exemplo, conhecer melhor a origem da fonte de renda das mulheres e quantas pessoas estavam envolvidas nos trabalhos de cuidados exercidos

por elas.

Em uma organização foi implantada uma ferramenta de gestão de projetos (Dynamics), inicialmente para monitoramento e banco de dados; posteriormente, os módulos para seleção de projetos, contratação e plataforma para cadastro e inscrição das organizações foram também desenvolvidos.

Uma inovação foi a “decisão de fazer a gestão compartilhada dos projetos com fontes financiadoras, com reuniões periódicas (trimestrais) e participação dos setores envolvidos. Para cada fonte [de apoio] foi definida uma pessoa de referência”.

Outra organização instituiu grupos de trabalho para quase todas as áreas, muitas das vezes com tarefas que, logo que cumpridas, encerraram o funcionamento do GT. “Essa novidade além de permitir novas formas de compartilhamento de informações e ampliação de habilidades na área, ajudou a constituir novas horizontalidades sobre mecanismos de gestão de planos de trabalho”.

Uma inovação importante destacada por alguns analistas foram as adaptações e negociações em relação ao uso de recursos para contextos emergenciais e humanitários. É bastante evidenciado, segundo Erika Saez (s/d), que “houve um fortalecimento nas parcerias e na colaboração de forma geral, dando-se mais autonomia para as entidades que atuam no território, que sabem mais sobre as necessidades locais” (Notícias - Fundação FEAC, s/d). Foram reforçadas estratégias de logística de compras e distribuição de insumos e alimentos rápidos, seguros em termos sanitários, fortalecendo a economia local, solidária e relação campo-cidade.

Neste sentido aparece como fundamental o fato de ter sido “possível pactuar com PPM um novo Plano Emergencial de Enfrentamento à COVID-19”, com adaptação das ações para o campo online e substituição de algumas das ações de modo a responder efetivamente às necessidades das populações prioritárias do projeto”.

“Emerge a percepção de que estão todos, OSCs e organizações apoiadoras, um tanto mais flexíveis em relação às atividades previstas, adaptando-as, modificando-as às possibilidades com mudanças de cronogramas.” Resta saber se tal flexibilidade veio para ficar ou foi uma nuvem passageira...

Fato inconteste é que cada uma a seu modo, tamanho e complexidade teve, certamente, que realizar um exercício tremendo para fazer as adaptações e revisões nas atividades previstas e orçamentos dedicados a elas, além de negociar essas alterações com os financiadores.

8.5 Na organização do trabalho social

Provavelmente foi no trabalho social direto que as mudanças e inovações práticas mais importantes ocorreram, desde a migração das atividades presenciais para online, até as mudanças metodológicas. Pode-se dizer que houve um grande “desvio de rota”.

O trabalho social precisou passar por modificações para se adequar às novas formas de trabalho online. E aí, quanto mais carente e vulnerável o público com o qual as organizações atuam, maiores os desafios, principalmente relacionados à “ausência/ dificuldade de acesso às tecnologias e/ ou Internet”. O mais desafiador foi pensar de que forma o trabalho social continuaria chegando “para todos e todas, dentro dos projetos cada vez mais restritivos (em termos sociais, tecnológicos e sanitários)”.

Mas igualmente desafiador foi a apropriação de novas metodologias virtuais para realizar atividades com os grupos sociais envolvidos nas atividades, assim como novos meios de mobilizá-los, através das plataformas online.

“A cultura da virtualidade foi a primeira coisa que se impôs para viabilizar o cotidiano, operacionalizar a vida. A comunicação e a internet se transformaram em condição existencial”.

É importante relatar que as ações das OSCs têm modalidades diferentes de trabalho social. Elas podem ser divididas em formativas, informativas e de acolhimento, e todas elas precisaram migrar do presencial para o virtual. As de cunho formativo ocorreram contando com recursos de apoio a dados móveis dos participantes, uma vez que a maioria das pessoas não tinha acesso à internet por uma quantidade grande de tempo.

Na maior parte das organizações, as ações de informação e debate sobre temas centrais e transversais ao trabalho ocorreram através de webinários e lives.

O mais difícil foi a manutenção de ações de acolhimento, especialmente para aquelas organizações que dispõem de serviço de acolhimento jurídico, social e psicológico. Nesses casos, as atividades foram realizadas de forma virtual, ou através de hotline, com os números amplamente divulgados, mas sem nenhuma estratégia presencial, o que, na avaliação de algumas organizações, prejudica, em parte, o sentido do acolhimento.

Para garantir a realização das atividades de forma virtual, foi necessário:

- buscar novas ferramentas, como plataformas virtuais, para realizar atividades formativas e reuniões;
- adquirir equipamentos de tecnologia, pacotes de internet e créditos de celular para que os públicos dos projetos pudessem participar dos encontros;
- também foi necessário prover suporte técnico da equipe de comunicação e TI para envio e instalação de equipamentos nas casas das pessoas da equipe;
- e, em muitas situações, foi necessário providenciar cursos de formação para capacitar as pessoas das OSCs no uso dessas tecnologias.

À medida em que o trabalho social voltava a acontecer de forma presencial, ou híbrido, diversas estratégias foram adotadas para a garantia do cumprimento de um protocolo COVID-19 elaborado e executado como compromisso político pelas organizações. “Precisávamos cuidar de nós e dos outros”.

Algumas organizações tiveram iniciativas importantes, a partir do uso da tecnologia e mídias sociais, para realização de incidência política e realização de denúncias de violação de direitos. “Foram construídos vídeos, documentários, informativos e momentos virtuais junto às comunidades e grupos para manter uma mínima presença”.

Em alguns casos foram definidas estratégias novas, como a articulação de um grupo de trabalho mais local, com a função de acompanhamento direto às comunidades.

Muitas organizações introduziram no seu cotidiano ações de solidariedade ou de ajuda humanitária envolvendo “a compra de alimentos e materiais de proteção de empreendimentos econômicos solidários, da agricultura familiar e assentamentos da reforma agrária”. Essas ações permitiram um maior envolvimento e conhecimento por parte da equipe.

8.6 Na metodologia de trabalho

As medidas de segurança sanitária entraram no cotidiano das OSCs e incidiram nas metodologias de trabalho, dentre elas “o próprio isolamento social, que foi estrutural para a reorganização da vida social”.

“O intercâmbio e elaboração de soluções coletivas tornou-se uma metodologia de sobrevivência das organizações e movimentos sociais”.

“Os encontros virtuais se impuseram como metodologia central”. O arcabouço metodológico das OSCs teve de se adaptar para funcionar remotamente, seja para as equipes que atuam com formação, seja para as equipes que fazem atendimento direto. As reuniões passaram a ser prioritariamente online, seja de formação, de equipe, de encontro em fóruns, redes, bem como com os apoiadores. “Os encontros virtuais acabam por garantir que as atividades aconteçam, mas nem sempre com a mesma qualidade dos encontros presenciais”.

Há organizações nas quais somente nos processos de formação externa houve mudanças na metodologia. No restante das ações ocorreram adaptações e uso de novas ferramentas para possibilitar a continuidade do trabalho na modalidade virtual e remota.

“Foi preciso fazer capacitação da equipe em novas metodologias e uso de outras plataformas para operar na virtualidade”. Foi um grande desafio em um curto espaço de tempo.

Na maioria das organizações que trabalha com grupos sociais populares/de periferia foi necessário desenvolver metodologias e ferramentas, incluindo o pagamento de deslocamento para locais onde houvesse acesso à internet, assim como garantir o acesso à internet móvel quando necessário, ou o pagamento de pacotes maiores de internet para celulares, como forma de possibilitar a participação de pessoas que vivem em regiões de limitado acesso à rede mundial de computadores.

A partir de 2021, algumas organizações que têm como metodologia para o desenvolvimento da sua ação principal o trabalho corpo a corpo, reiniciaram as visitas presenciais, mas num formato diferente. “Se antes da pandemia os encontros ocorriam com grupos maiores, a partir do segundo ano (2021), com a retomada do trabalho com as comunidades, o mesmo ocorreu com pequenos grupos e a partir da visita às famílias”.

8.7 Na estratégia de incidência

Uma parcela das OSCs que tem como ponto forte a estratégia de incidência conseguiu a continuidade da articulação com coletivos variados e seguiu realizando ações de incidência. Neste sentido, algumas organizações realizaram audiências online, bem como construção de documentos conjuntos com outras organizações online. Com isso, foi potencializado, com criatividade, o uso de ferramentas de comunicação.

Há casos em que, “a partir das ações de solidariedade e mobilizações simbólicas de rua, a incidência ocorreu com o debate político sobre os cuidados, sobrecarga de trabalho, denúncia da carestia de alimentos e defesa da soberania alimentar, defesa da vacinação em massa e ação em memória das vítimas da pandemia; assim como também denúncias relacionadas aos desmontes de políticas públicas, de exploração da natureza e a ofensiva das empresas transnacionais; de-

nuncia dos avanços do neoliberalismo em conexão com uma agenda de solidariedade feminista internacional”.

Um outro grupo de OSCs afirma que as atividades de incidência foram muito prejudicadas, “principalmente porque governos e espaços institucionais nos quais incidimos foram extremamente lentos em adaptar estruturas participativas aos meios virtuais. Essa dificuldade demonstra a pouca importância que alguns governos e espaços dão à participação popular”.

“Diante do aprofundamento do fechamento dos espaços institucionais de participação social na pandemia, a atuação em rede reunindo atores de diferentes setores mostrou-se fundamental para responder aos desmontes e fortalecer as mobilizações. Além disso, a articulação coletiva tem sido também uma forma de ampliar o alcance das ações online - peças para redes sociais, lives, vídeos de apelo, manifestos públicos, etc., e como fortalecimento mútuo das iniciativas de pressão por meio de manifestos, notas e cartas públicas”.

Neste sentido, “o forte da estratégia de incidência foi deslocar para a área da comunicação a visibilidade das denúncias, proposições, alternativas. Foram utilizadas de forma mais intensa a imprensa e as diferentes mídias.

Para exemplificar são citadas “as transmissões comentadas das sessões de debate da Lei Orçamentária Anual; realizadas de forma cruzada com um amplo leque de entidades, as transmissões atingiram a cifra de 128 mil visualizações no Facebook, um valor muito alto se comparado a outros eventos de mesmo teor”.

Foram pautadas também ações educativas sobre a pandemia e as políticas públicas, assim como ações de enfrentamento às fake news e ao negacionismo.

Pode-se afirmar que houve um relativo avanço na incidência política por parte de algumas organizações. Como indicado por alguns respondentes, é imprescindível “definir mais claramente as estratégias de incidência com vistas ao contexto externo de eleições, retomada da democracia. Precisaremos pactuar com todos e todas que fazem a organização para que nos próximos meses possamos estar contribuindo com a retomada da democracia de forma mais efetiva”.

8.8 Na comunicação institucional

A comunicação institucional foi o setor que mais se fortaleceu durante o período da pandemia. Tornou-se mais do que uma ferramenta, um instrumento estratégico para divulgação das ações institucionais e para o fortalecimento dos discursos através da disputa de narrativas importantes para as organizações da sociedade civil, além de ser um espaço de denúncias.

Neste período, o conjunto das OSCs, mesmo que umas mais e outras menos, investiram na produção de lives, webinars, cards, podcasts, vídeos e uso da facilitação gráfica em muitos eventos. Essas estratégias foram muito importantes para a informação, formação, denúncias e para a elaboração de diversos relatórios. E, o melhor, eles vieram para ficar.

“A comunicação revelou-se como o principal instrumento de ação social no período: sensibilização, articulação, formação e incidência política”.

Dentre as prioridades institucionais foram sendo consolidadas equipes ou núcleos de comunicação que avançaram na produção e diversificação de peças, além do incremento do audiovisual,

do design e da produção textual. Essas equipes têm colaborado bastante com o fortalecimento da comunicação nos territórios e com a ampliação do público alcançado institucionalmente via redes sociais, além da divulgação do trabalho. Internamente, guardadas as proporções entre as organizações, estas pessoas ou equipes de comunicação vêm sendo fundamentais na construção e gestão de ferramentas de Internet para organização e socialização de informações, criando uma ligação estrutural com o processo de PMA e os fluxos internos.

Algumas organizações avançaram na reflexão e uso das tecnologias livres de comunicação e informação, como, por exemplo, na possibilidade do uso de tradução simultânea, fazendo com que os mais diversos públicos estejam reunidos e compartilhando saberes.

Mas ainda há muito o que aprender e o que avançar em termos de comunicação. A comunicação precisa ser pensada de forma mais estratégica. “É necessário definir melhor e fortalecer os fluxos internos além de costurar com todos os atores institucionais as estratégias a serem seguidas”.

“No atual contexto de Brasil e de OSCs é inconcebível se pensar ações que não contemplem a comunicação de forma estratégica”.

Uma das organizações conseguiu, a partir do “aprofundamento do debate da comunicação, dar origem a um manual de comunicação institucional, a uma cartilha de segurança digital e a uma maior organicidade da área de comunicação, de forma a tornar mais fluidos os processos de execução e divulgação de ações e processos”.

8.9 Na mobilização de recursos

Com relação à mobilização de recursos foi necessário, diante do contexto mundial de crise sanitária e econômica, uma adaptação na busca de parceiros dispostos a apoiar a ajuda humanitária. “No primeiro ano da pandemia conseguimos alguns apoios emergenciais importantes que permitiram não só fazer doação de cestas básicas e produtos de higiene e limpeza. No segundo ano esse apoio diminuiu drasticamente e contamos com o apoio de parceiros que já atuavam conosco e autorizaram remanejamento de rubrica para que fosse possível continuar e dar apoio humanitário”.

Observa-se, de forma geral, que a capacidade de captação de recursos das organizações está diretamente relacionada ao tipo de natureza da instituição. Algumas OSCs têm mais facilidade de captação de recursos do que outras. Encontrou-se, dentre as organizações apoiadas pela PPM, aquelas que ampliaram o acesso a recursos, mas também outras que perderam recursos. Algumas ampliaram o apoio para projetos específicos, mas tiveram um decréscimo de recursos provenientes de serviços, o que impactou a necessária contrapartida da instituição.

Algumas OSCs tiveram condições de reforçar o quadro institucional nesta área, outras não tiveram a mesma oportunidade. Mas, mesmo entre aquelas que contrataram pessoal, os resultados são assimétricos, a depender da natureza da instituição.

A “economia gerada” com a redução da presencialidade permitiu investimentos em contratação, formação de pessoal e em estratégias de comunicação, permitindo uma maior participação nos processos de elaboração de projetos estruturais. Algumas organizações discutiram o apoio para adaptação de estruturas, como construção de salas apropriadas ao “novo normal”, entre outros. Mas isso não ocorreu em todas elas.

Para muitas organizações a mobilização de recursos ficou focada nas ações de emergência. “A

necessidade de ajuda moveu toda a capacidade institucional de viabilizar novos recursos ou novas parcerias. Foi necessário dialogar com financiadores para atender urgências dos povos que não tinham correlação direta com as atividades dos projetos”, mas que também precisavam ser ajudados.

Houve um outro movimento, de maior “incidência política junto às agências de cooperação para buscar possibilidades de apoios emergenciais na condução da pandemia, com a participação em novos editais públicos, campanhas de doação e debates sobre reorientação dos projetos vigentes para atender às necessidades urgentes das populações beneficiadas”.

Houve campanhas específicas para arrecadação de recursos para públicos específicos como, para exemplificar, “campanhas financeiras que arrecadaram recursos em espécie para contribuir com as mulheres em situação de maior vulnerabilidade e também o incentivo à produção de máscaras de proteção”.

Uma organização se “dedicou a produzir um diagnóstico acerca do estado de arte de sua sustentabilidade, elaborar uma política de mobilização de recursos e elaborar um plano de mobilização/captação como resultante dessa política”, com o objetivo de introduzir “novas capacidades com foco em metas de ampliação de doadores para as causas da instituição”.

Outra das organizações adotou “novas estratégias, como o engajamento de celebridades nas campanhas de captação, campanhas de captação voltadas para a emergência, apoio a campanhas de captação lançadas por outras organizações (COIAB, Coalizão Negra Por Direitos)”.

Mais um exemplo foi a campanha através de uma “cesta consciente (<https://fld.com.br/todas/2020/cesta-consciente/>), mobilizando pessoas doadoras e fortalecendo a articulação entre as ações do CAPA, COMIN, Rede de Comércio Justo e Solidário e o Programa de Pequenos Projetos”.

Também houve a busca de apoio via pessoa física e/ou grupos solidários independentes e algumas outras frentes que se abriram para apoio pontual.

Foi possível também ter um olhar para o desenvolvimento institucional e não só para projetos específicos. Esse é um debate a ser realizado com as organizações internacionais: seria o momento de retomar apoios institucionais e flexíveis, frente à necessidade das OSCs estarem melhor preparadas para lidar com contextos adversos?

8.10 Na gestão de pessoas e no clima interno

Diversas OSCs parceiras da PPM apontam como principal desafio a atenção às mudanças no clima organizacional nas organizações. A redução da presença física dificulta a gestão de pessoas, o relacionamento e cria alguns ruídos de comunicação, e o sofrimento individual e coletivo sob a pandemia criaram um clima por vezes demasiado pesado.

São apontadas diversas novas iniciativas, de diversos níveis, como:

- Realização de momentos de partilha de sentimentos de forma virtual entre a equipe;
- Promoção de atividade semanal de exercícios de relaxamento e autocuidado com uma profissional externa;

- Participação de pessoas da equipe em atividades promovidas por terceiros relacionados a temas e exercícios práticos de autocuidado;
- Reunião com toda a equipe para tranquilizá-las quanto à manutenção dos seus postos de trabalho e flexibilização dos horários considerando que as pessoas tinham também um compromisso adicional com suas famílias, sobretudo quem tinha filhos pequenos, pessoas da terceira idade e pessoas doentes em casa;
- Mais compreensão, solidariedade e ajustes necessários no setor administrativo financeiro;
- Maior suporte de profissionais capacitados para atender pessoas com questões de saúde física e mental;
- Contratação de uma coordenadora de desenvolvimento humano, que fica disponível para conversas individuais com os integrantes da equipe, auxilia nos processos avaliativos de desempenho e na construção dos processos de trabalho;
- Houve profissionalização da gestão de pessoas com implementação de programa de desenvolvimento humano e organizacional e adoção de pacotes de benefícios dinâmicos que suportam a equipe em seu bem-estar e melhoria da qualidade do trabalho prestado;
- Maior diálogo com a equipe, conversas individuais, avaliação de clima e envio de mimos e agradados como forma de mostrar que, mesmo longe, estávamos “cuidando”.

De forma geral, houve atenção às condições, capacidades individuais e anseios profissionais assim como a atenção e cuidado com a aplicação, construção ou revisão coletiva de diretrizes que se tornaram vitais para a segurança institucional. O momento possibilitou debater e encaminhar questões relevantes sobre realização e desenvolvimento profissional, métodos e técnicas, impactos da sobrecarga sobre sua vida, a saúde individual e suas relações com o trabalho.

Algumas OSCs conseguiram avançar na análise crítica de processos decisórios da gestão que impactaram diretamente nas relações interpessoais e intergeracionais, durante este período. Outras não viveram estes processos.

A gestão de pessoal, administrativa e financeira, à distância apresentou-se como central, explicitando as lacunas existentes e a necessidade de mudar métodos, processos e ferramentas nessas áreas. Foi necessário um olhar especial para a segurança digital, aspecto que já fazia parte da rotina de algumas poucas organizações, em função de vazamentos de informações e ataques anteriores à pandemia¹².

Com esta preocupação, algumas poucas organizações mantiveram uma rotina de rodízio na “sede” para o pessoal do setor administrativo e financeiro, em geral por uma questão de segurança dos dados, uma vez que o servidor não poderia ser compartilhado.

Algumas organizações criaram estratégias mais avançadas, como a contratação de “consultoria na área de desenvolvimento humano e organizacional”, aprimorando processos de recrutamento e seleção, por exemplo. Outras afirmam ter criado espaços específicos, como rodas de conversa, ou “roda de constatação”.

12 Entre 2019 e 2020 o ELO, com apoio de PPM, desenvolveu várias oficinas sobre segurança digital, tendo também produzido material a respeito (ver cartilha no site do <http://www.ELO:elobasil.org.br-https://www.marialab.org/wp-content/uploads/2020/12/Barricadas-estrategias-coletividade.pdf>).

Houve um caso excepcional no qual a organização teve condições de implementar dois abonos em 2021, para compensar as despesas no ambiente privado das residências e o aumento do trabalho em casa.

Deve-se considerar que, “nem todo mundo possui habilidades e capacidades para manusear com destreza ferramentas digitais; a mediação contínua da tela gera cansaço; é possível uma maior distração”, e a participação efetiva nas atividades pode ser menor, às vezes por razões materiais (não possuir recursos para acessar a Internet), outras vezes por questões psicológicas.

“A terceirização dos custos de trabalho remoto também gerou conflitos, como o acesso à internet, equipamentos, energia, cópias e impressões de documentos”. Se antes essas questões eram resolvidas dentro das sedes das organizações, agora elas passam a ocorrer em cada uma das casas, que precisaram se adaptar para acolher o trabalho home office. Para contornar parte dessas dificuldades, foram estabelecidas algumas estratégias, diferenciadas entre as diversas OSCs, como, manutenção do vale-transporte e alimentação, autorização para que a equipe levasse os equipamentos para casa (desktops, laptops, impressoras, cadeiras, fones de ouvido, câmeras).

Uma organização relata a este respeito que não “criamos nada novo, pois temos a dinâmica do acolhimento no nosso dia a dia, mas liberamos tempo para a pessoa para o luto. Este momento exigiu mais sensibilidade”.

A partir de um levantamento das necessidades de cada funcionário/a, da realidade de cada instituição e também das possibilidades específicas de cada organização, foram disponibilizados equipamentos (notebooks, telas, impressoras, acessórios variados) e mesmo mobiliário (mesas e cadeiras) para viabilizar o trabalho nas casas dos integrantes das equipes. Algumas organizações passaram a pagar um auxílio internet e luz; outras, em menor número, ajudaram até mesmo com o vale-refeição, entendendo que o trabalho em tempo integral em casa aumentou os gastos com alimentação e produtos de higiene na economia doméstica. Mesmo assim, várias pessoas enfrentaram dificuldades por não terem espaço para receber o mobiliário adequado, e/ou, por não disporem, em suas casas, de um espaço privativo para o trabalho.

8.11 Atuação em rede

A articulação em redes é apontada como chave de “novas respostas aos desafios de contexto”: ação política articulada em rede e o compromisso com o fortalecimento do campo das organizações de defesa de direitos e de direitos humanos em específico.

Corroborando com as análises de Nathália Garcia e Erika Saez (Notícias - Fundação FEAC, s/d), a atuação em rede de forma complementar é uma tendência que deve permanecer, como também há uma inclinação de maior flexibilização na execução de projetos, pois isso se mostrou fundamental neste período de crise.

9 Temas emergentes

9.1 Capacidades institucionais perante novos desafios

É importante o campo das OSCs aprofundar a reflexão sobre sua real capacidade de enfrentar situações adversas, como a da pandemia COVID-19 sob um governo negador das instituições democráticas.

“O controle social efetivo é um desafio no atual contexto de existência das OSCs (profissionalização e aumento de demandas para gestão/ pouco pessoal para grande demanda de trabalho de projetos/ menos apoio institucional, entre outros)”.

Verifica-se um paradoxo entre a situação nacional – o país explodindo - e a situação de muitas organizações, nas quais as equipes precisam cuidar da execução de atividades de projetos, contratualmente previstas, das exigências administrativas, de tantas dificuldades cotidianas, que engessam por demais a vida institucional e geram mais sobrecarga para quem exerce função de gestão.

É verdade que “quanto mais presença, mais densidade e mais profundidade!” (Armani, 2022, p. 9). No entanto, este momento de adoção de novas tecnologias e grande presença da virtualidade, com toda a gama de novas relações, participações e tensionamentos, coloca novos desafios para a governança e a gestão, especialmente relacionados à tomada de decisões, aos processos relacionados à democracia dentro das OSCs, mas também à sua efetividade.

Muitas vezes as crises internas “não parecem ter sido geradas diretamente pelo contexto recente, ao contrário, elas já existiam, mas em forma latente ou em baixa intensidade. Todavia, elas foram agravadas pelo novo contexto e seus gigantescos desafios políticos e gerenciais” (Armani, 2022, p 5).

Pode-se argumentar que aquelas organizações que possuem maior capilaridade social e gestão mais democrática e participativa, tendem a ser mais flexíveis, mais abertas a ajustes e mudanças e mesmo mais capazes de obter melhores resultados em suas ações e passar por este processo mais fortalecidas. Já o contrário tende a propiciar o aprofundamento das crises e a necessidade de as organizações olharem para dentro de si tirando a crise da latência. Já é tempo!

9.2 Comunicação e ação estratégica

A comunicação foi uma das áreas mais afetadas das OSCs durante o período da pandemia. De um jeito ou de outro, e de forma muito rápida, a comunicação nas organizações teve de dar conta de um contexto inédito e desafiador, vindo a cumprir um papel ainda mais relevante na vida das mesmas. A comunicação nas OSCs nunca mais será a mesma.

Os desafios e ajustes foram imensos. Desde possibilitar, orientar e treinar as pessoas da organização sobre comunicação interna, comunicação externa e sobre como utilizar plataformas e novas ferramentas comunicacionais até a potencialização da comunicação como forma de ampliar a ação social e política na esfera pública.

Mesmo com todos os avanços verificados na área de comunicação das OSCs durante a pandemia, cabe indagar: será que estes novos papéis e iniciativas da comunicação nas OSCs virão a significar que deixará de ser atividade-meio orientada por uma visão instrumental e passará a ser reconhecida e fortalecida enquanto eixo fundamental tanto da ação estratégica da organização quanto de seu desenvolvimento interno?

Um fator de contexto favorecedor desta nova dimensão da comunicação nas OSC é o desenvolvimento tecnológico na área e o concomitante (e desigual) processo de inclusão digital, que possibilita novas e ampliadas estratégias de comunicação na sociedade em geral, mas também na sociedade civil organizada, igualmente, sinalizando para as possibilidades, exigências e complicações envolvidas na ação política nessa esfera pública ampliada pelo ciberespaço.

No entanto, pelo conjunto das contribuições das organizações parceiras de PPM, salvo algumas poucas exceções, é necessário se avançar no sentido do aprofundamento do papel da comunicação institucional na construção de estratégias políticas de ação, no avanço das pautas e na diversidade e capilaridade das ações e produtos.

Tem-se a impressão de que as mudanças de prática durante a pandemia, de modo geral, restringem-se ao aprendizado no uso das ferramentas de comunicação; sem alterar, necessariamente, o status da ação comunicativa na organização. Este debate é estratégico para o próximo período.

9.3 Ajuda humanitária como direito

As pessoas mais vulnerabilizadas, que já têm seus direitos tradicionalmente negados no país, figuram sempre entre as mais atingidas, tanto por lacunas ou mudanças regressivas nas políticas públicas quanto pelos efeitos socioambientais das mudanças climáticas.

Apesar dos avanços da última década na cobertura social das políticas públicas no Brasil, um grande número de pessoas segue invisível perante as ações governamentais, a filantropia empresarial e mesmo para boa parte da sociedade. Há pouco, voltou-se a falar da fome que hoje assola milhões de famílias.

Segundo Cristina Orpheo (s/d) “seria hipocrisia dizer que a sociedade foi pega de surpresa, pois a condição dessas populações mais afetadas pela COVID-19 sempre foi de total exclusão, abandono e negligência pelo poder público” (Notícias - Fundo Casa Ambiental, s/d).

No Nordeste, por exemplo, já se conhecia os problemas específicos que estavam afetando as comunidades mais vulnerabilizadas. No litoral, o derramamento de óleo, e agora recentemente, as chuvas, que penalizaram a população, sobretudo em Pernambuco e que, neste mês de agosto (2022) se estenderam para a região Sul do país.

Em muitos lugares, as ajudas humanitárias continuam chegando para além da crise sanitária de COVID-19, pois a necessidade é grande e urgente, estrutural, evidenciando que a ajuda humanitária é necessária, para além do período pandêmico.

As carências e vulnerabilidades de vastos contingentes de famílias pobres no Brasil seguem relevantes e não devem ser superadas tão rápido e de forma tão fácil. Será necessário repensar algumas estratégias institucionais para acolher este tipo de ajuda aos mais vulneráveis. Muitas organizações ampliaram sua ação emergencial/humanitária; outras iniciaram a fazê-lo. Muitas dessas experiências indicam que o desenvolvimento de ajuda humanitária permanente por parte

de OSCs é um tema a ser aprofundado com o devido tempo e maturidade política.

Isso porque há obstáculo na cultura política do campo das OSCs em relação a ações desse tipo, que não seriam consideradas relevantes na estratégia de mudança social, já que são significadas como ações assistenciais, quando não assistencialistas. Para Yasbek (2001), esse tipo de ação está estruturada em um discurso humanitário da solidariedade e da filantropia, justificado por uma moralidade fundada na premissa de ajuda aos mais necessitados.

A Campanha Contra a Fome e Pela Vida do saudoso Betinho deflagrou um primeiro e contundente ataque a esse verdadeiro preconceito por porte de setores da esquerda. Naquela experiência muitas pessoas e organizações passaram a ver nas ações humanitárias uma nova linha de ação possível para as OSCs.

A atuação das OSCs no campo das ações humanitárias tem três vantagens principais: i) colabora com a ação pública estatal, servindo, por isso, como elemento de monitoramento e controle da ação pública; ii) posiciona a sociedade civil organizada na luta contra a fome, a pobreza e a miséria, disputando visões e influenciando o debate na esfera pública sobre o tema, e iii) proporciona um campo de ação direta e emancipatória com as populações mais vulnerabilizadas, normalmente reféns de grupos conservadores e/ou de igrejas fundamentalistas.

Neste estudo foi possível observar um grande sofrimento em algumas equipes as quais têm condições de se proteger do vírus, das chuvas, etc., mas que não têm recursos físicos, financeiros e materiais para estender esta proteção aos grupos com os quais trabalha. Esse é um fator de sofrimento e conflitos internos em várias organizações, o qual deverá perdurar frente aos novos desafios no horizonte.

A ajuda humanitária aparece junto a parceiros de PPM como uma nova possibilidade de ação institucional, a qual precisa ser melhor debatida tanto pela perspectiva da promoção e defesa de direitos, como ação com potencial formador e mobilizador, e também quanto por seu potencial econômico.

O documento da Mobiliza e Reos Partners (2020) sugere a urgência do poder público desenvolver ações de apoio emergencial e fortalecimento das OSCs brasileiras, assim como propõe que a sociedade como um todo amplie a cultura de doações. Para tal é imprescindível uma reforma tributária que ofereça tratamento justo e adequado às organizações com desoneração do imposto sobre doações¹³.

“Nem todos da instituição estavam plenamente abertos a essas novas condições [emergências humanitárias] e, por outro lado, alguns achando que somente o trabalho virtual é suficiente”.

9.4 Cuidado de si e com os outros e o trabalho das mulheres

Com a pandemia, muitas questões emergem no campo das OSCs em relação à dimensão do cuidado, cuidado de si, cuidado dos outros, cuidado como dimensão da política institucional.

13 A Plataforma por um Novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Plataforma MROSC), de acordo com o Empreendedor Social (artigo da Folha, 2021), criou a campanha com o slogan “Solidariedade não se tributa”, campanha de luta pela não tributação das doações realizadas para as organizações da sociedade civil pelos estados brasileiros e Distrito Federal.

Algumas dessas questões são: reforçar o cuidado coletivo como alicerce de processos de articulação e fortalecimento das lutas; cuidar-se para poder cuidar; daí decorrendo outros temas, como: o acesso a apoio psicológico, o debate sobre retomada dos trabalhos (algumas pessoas não querem ou não conseguem), insegurança quanto ao risco de substituição (“se eu não estiver bem para o trabalho”), relações de trabalho precarizadas em alguns casos, sem registro em carteira (“enquanto uma minoria tem acesso à planos de saúde”) e outros benefícios trabalhistas.

Muitas OSCs flexibilizaram horários, um número restrito ofertou apoio terapêutico, mas a grande maioria acompanhou e buscou formas efetivas de apoiar as pessoas que adoeceram, através de diálogos coletivos, rodas de conversa, oficinas sobre autocuidado e proporcionando espaços de aprendizagem.

Uma organização criou serviços de acolhimento através de hotlines: “A inovação das hotlines se mostrou muito apreciada pelo nosso público pois conseguia acolher, orientar e encaminhar demandas em tempo real”.

Em algumas poucas organizações havia profissionais do setor de saúde à disposição das equipes, inclusive para oferecer orientações constantes sobre cuidados acerca de contágio, sintomas, acompanhamento de casos, etc.

É evidenciado na maioria das respostas, assim como nas entrevistas realizadas, que a rotina do trabalho em casa imposta pela pandemia sobrecarregou a todos, emocional e fisicamente, mas, mais ainda, sobrecarregou as mulheres.

Nesse âmbito, podem ser citadas, desde a suspensão das aulas escolares, o que repercutiu na esfera privada, a necessidade de acompanhamento das crianças com todas as dificuldades que surgiram com as aulas online, o acesso limitado ou inexistente à internet, a dificuldade de interação com os professores/as, a angústia com a necessidade da ajuda com as tarefas escolares, até a nova realidade de todos os membros da família estarem no ambiente privado, dentro de casa, por 24 horas seguidas, sete dias na semana, 30 dias no mês. As consequências foram enormes, o trabalho privado foi triplicado, e a divisão de tarefas, geralmente, não seguiu o mesmo ritmo. Como resultado, as mulheres foram muito sobrecarregadas.

A administração das demandas em casa nem sempre é fácil de ser feita, especialmente para quem tem filhos pequenos. Quase sempre, há uma sobrecarga ainda maior de trabalho para as mulheres, as quais, via de regra, são quem disponibiliza seus dispositivos eletrônicos para as aulas das crianças. Um ponto a ser aprofundado são os limites entre o espaço público e o espaço privado e, para o futuro, a preocupação de geração de estratégias para recuperar os limites entre trabalho e espaço privado. Durante a pandemia, e ainda neste momento, muito se tem debatido sobre o respeito ao entrar virtualmente no mundo privado das pessoas, sejam elas da equipe ou do público beneficiário das ações.

É provável que as dificuldades e a limitada capacidade institucional de lidar com o tema da saúde mental tenham acentuado sofrimentos individuais e sensações de insegurança.

10 Indicações gerais para o futuro

A partir das análises das informações colhidas neste estudo e das reflexões contidas na bibliogra-

fia consultada, são apresentadas a seguir algumas indicações para o campo das OSCs:

- Investimento de esforços no desenvolvimento institucional das OSCs, visando fortalecer capacidades, mas também buscando qualificar e potencializar sua condição de sujeitos políticos autônomos e estratégicos na sociedade civil. Disso decorre uma visão que supere o mero apoio a projetos específicos e incorpore o apoio financeiro à qualificação da própria organização;
- Fortalecimento dos canais de diálogo, cooperação e suporte em face das organizações e projetos apoiados, assegurando a continuidade dos fluxos de doação e financiamento das atividades, promovendo a flexibilização necessária de prazos e estratégias diante da crise e buscando a soma de esforços em todas as demais dimensões a colocar-se para a superação dela (Gife, 2020);
- Modernização de processos e procedimentos internos, relacionados ao administrativo financeiro das OSCs; o desenvolvimento de novas formas de gestão pode ser legado pós-COVID-19, incluindo o aperfeiçoamento das formas de avaliação de equipe e de desempenho para melhorar o monitoramento dos processos;
- Continuidade do formato virtual para assembleias e reuniões no pós-pandemia, com a necessidade de mudança nos Estatutos Sociais das OSCs (desde que assembleias presenciais sigam existindo);
- Fortalecimento e ampliação das iniciativas existentes de suporte à saúde mental, emocional e relacional (mediação de conflitos, por exemplo) nas equipes;
- Compromisso da escuta atenta e responsável das pessoas e grupos foco do trabalho, organizações parceiras e das equipes institucionais para garantir as mudanças e ajustes necessários para a realização de um trabalho efetivo;
- Fortalecimento da articulação e atuação em redes no campo das OSCs. Juntar esforços e atuar em conjunto com outras organizações formando redes colaborativas tendem a garantir mais visibilidade e alcance, e facilitar o acesso a recursos financeiros públicos e privados, além de otimizar recursos humanos, físico-estruturais, etc. (Escudero, 2021). Articular-se em rede, trocar experiências, desenvolver ações conjuntas (Mobiliza e Reos Partners, 2020);
- Readequação do orçamento previsto, entendimento e internalização de novos atos normativos e inovação em medidas para preservação das atividades realizadas (ou seu redirecionamento) e empregos dos colaboradores condizentes com as especificidades do terceiro setor é fundamental para a sustentabilidade financeira das OSCs e sua sobrevivência no futuro;
- A diversificação das fontes de recursos financeiros mostra-se essencial em momentos pré e pós-crise. É crucial que a filantropia e o investimento social privado possam ampliar o apoio financeiro para as OSCs, fortalecendo seu desenvolvimento institucional e não apenas de projetos específicos.
- Investimento em estudos e pesquisas científicas sobre o impacto da pandemia nas OSCs, novas formas de atuação e análises de como as ações desenvolvidas nessa situação podem contribuir para fomentar políticas públicas – nos níveis municipal, estadual e federal (Escudero, 2021);
- Capacitação para a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e de

disseminação de informações, dado que as ferramentas e possibilidades têm reflexos não apenas no conhecimento da situação, na troca, velocidade e ampliação de informações, no acesso a recursos públicos e privados, mas, sobretudo, no estabelecimento de vínculos entre OSCs e seus stakeholders (Escudero, 2021);

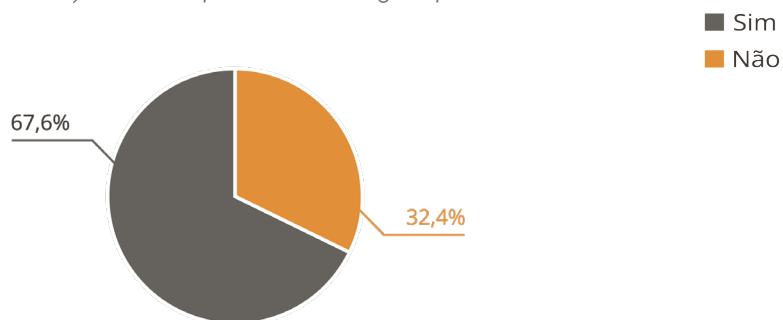
- Aproveitamento da expertise das OSCs em mediar e/ou mobilizar o trabalho voluntário, bem como a capacidade de inserção local e articulações comunitárias, especialmente das micro e pequenas organizações, pode ser estratégico para outros setores da sociedade, no que diz respeito à inovação e adaptação frente às adversidades (Escudero, 2021).

11 Apoio recebido e expectativas de futuro

11.1 Sobre os apoios recebidos durante a pandemia

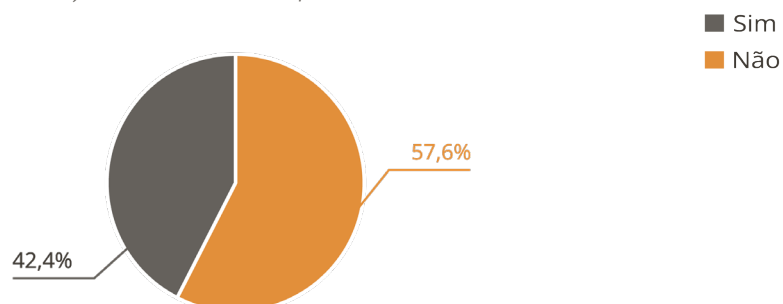
Cerca de 68% das organizações respondentes parceiras de PPM no Brasil afirmaram ter recebido algum tipo de apoio financeiro extra durante a pandemia, e 58% do total afirmou ter recebido apoio (financeiro ou não) de PPM.

Gráfico 3: Apoio (financeiro ou não) durante a pandemia de algum parceiro



Fonte: dados do formulário de pesquisa

Gráfico 4: Apoio (financeiro ou não) de PPM durante a pandemia



Fonte: dados do formulário de pesquisa

Esses recursos extraordinários tiveram os seguintes destinos, dentre outros:

Em relação ao apoio (financeiro ou não) de PPM:

- Autorização para fazer remanejamento de algumas atividades que não puderam ser executadas presencialmente, para serem aplicadas em ajuda humanitária;
- Pôde-se mobilizar recursos para implementar um programa de transferência de renda para grupos-alvo, seja através de doações de alimentos e cestas básicas, material de higiene e limpeza, vale gás ou cartão alimentação;
- Autorização para customização de website, para realização de cursos em Educação à Distância, assim como foram autorizadas reformas e adaptação de salas para reuniões;
- Autorização para a utilização de recursos existentes no PPP (Programa de Pequenos Projetos) para ações diretas e em projetos emergenciais humanitários relacionados à Covid;
- Envio de recursos adicionais no orçamento do primeiro ano do novo trienal (2022) para apoiar projetos relacionados ao reforço da infraestrutura de organizações populares;
- Autorização do uso de parte do fundo de reserva do projeto para doações de alimentos e material de higiene e limpeza;
- Garantia da participação em oficinas de aprimoramento em PMA e financeiro por meio das entidades parceiras de PPM;
- Envio de recursos extras para apoiar integrantes dos coletivos juvenis e grupos culturais parceiros para sobrevivência no período da COVID-19.
- Permissão de remanejamento de recursos, sobretudo para pessoal e para a assessoria em PMA;
- Possibilitou que outras alternativas fossem geradas na área da comunicação.

Em relação ao apoio de outros parceiros:

- Acesso à linha do Fundo Malala especialmente voltada para COVID-19;
- Acesso a recurso extra da Fundação Ford para poder atuar no combate às consequências da COVID-19;
- Realização de ações humanitárias, em especial de ACT Alliance;
- Administração de parte significativa dos recursos de campanha internacional da APIB para ações diretas em socorro de comunidades indígenas;
- Recursos da Fundação Itaú Social para compra e distribuição de cestas básicas.
- Recebimento de apoio material com gêneros alimentícios (cestas básicas) e EPIs, da Plataforma MROSC Nacional e do Mesa Brasil;
- Recebimento de apoio da Fundação Banco do Brasil - FBB e Igreja Evangélica Luterana na América – ELCA.

Do total das OSCs que receberam apoio (financeiro ou não) de PPM, 50% dos respondentes o consideraram muito satisfatório e 50% o consideraram satisfatório. As justificativas dessas opiniões são as seguintes:

- Foi essencial para darmos continuidade ao trabalho. Nem todos da equipe tinham condi-

ções de trabalho em suas casas;

- A PPM integra o grupo de diálogo com organizações internacionais e acompanha a realização das agendas de incidência. No âmbito da gestão orientou a tempo como proceder com as adaptações e no campo da comunicação ofereceu oficinas para a promoção de debates;
- A contribuição da PPM foi de extrema relevância porque cobriu a maior parte dos apoios dados no período;
- A PPM é um parceiro de longa data e em situação de emergência sempre se mostrou disposta a colaborar;
- Promoveu o aprimoramento e conhecimento das equipes;
- O acesso aos recursos possibilitou apoio a questões que dizem sobre a manutenção da vida das pessoas das coletividades com as quais trabalhamos. É extremamente difícil continuar trabalhos num contexto em que a fome e a falta de moradia se agravam fortemente nos territórios e que aumenta também a dificuldade de acesso aos aparelhos públicos de saúde;
- Atendeu às expectativas;
- Nos primeiros momentos em que a pandemia foi oficialmente declarada, a PPM enviou comunicados, cartas e isso foi muito importante para um entendimento do que poderíamos fazer aqui no Brasil também;
- Não tivemos apoio financeiro e nem de outra natureza durante o período da pandemia. Houve sim flexibilidade para replanejamento das atividades originalmente previstas com adaptações orçamentárias necessárias;
- O que houve foi autorização para adaptação de percentuais/fatias de recursos/rubricas contratadas para fins de apoio emergencial a grupos/famílias com quem atuamos;
- A PPM prontamente se disponibilizou a apoiar a organização se solidarizando com a situação que passávamos no Brasil. A posição de PPM transmitiu confiança para seguirmos com as adaptações necessárias para navegar os períodos mais intensos da pandemia;
- O apoio e diálogo com PPM foi fundamental para avaliação e adaptação dos projetos durante a pandemia, isso possibilitou um maior apoio às comunidades e grupos acompanhados, principalmente na compra e distribuição de cestas de alimentos e kits de higiene na pandemia;
- Com a flexibilização na destinação dos recursos foi possível atender grupos que precisavam de recursos para apoiarem suas comunidades e territórios, e também viabilizar a contratação dos consultores que auxiliaram no processo.
- Foi necessário e nos satisfez;
- Reorientação dos recursos financeiros permitiu a distribuição de aproximadamente cinco mil cestas de alimentos em duas edições de distribuição, alcançando aproximadamente 2.500 famílias de agricultores e moradores urbanos em situação de insegurança alimentar nos territórios de atuação da nossa organização;
- Os recursos nos permitiram desenvolver a plataforma e metodologias para EAD. E nos permitiram também socorrer financeiramente jovens e artistas periféricos que se encontravam em situação de insegurança alimentar.

É possível perceber que, considerando o contexto de crise, a possibilidade de flexibilizar a aplicação dos recursos e a continuidade das parcerias, com todas as adversidades, foi de grande valia para a sobrevivência do trabalho institucional das OSCs.

A flexibilização não se restringiu apenas a prazos, mas também disse respeito ao funcionamento das equipes, à disponibilização de suporte aos grupos destinatários da ajuda e mesmo às estratégias, uma vez que muitas organizações passaram a incluir no seu arcabouço institucional a ajuda humanitária. Esse é um debate importante que deverá ser aprofundado no próximo período.

11.2 Expectativas dos parceiros sobre apoios futuros de PPM

Ao final do questionário utilizado por este estudo perguntava-se sobre tipos de apoios que seriam importantes para o futuro. O resultado foi uma grande variedade de proposições, todas muito pertinentes e interessantes, a seguir organizadas por similaridade:

Apoio de PPM em relação a recursos para novas iniciativas:

- Recursos para implementar programas de transferência de renda para beneficiários;
- Apoio para adoção pelas organizações parceiras de aparelhos e meios eletrônicos para comunicação e realização de eventos (cursos, intercâmbios);
- Apoio para confecção e distribuição de cestas alimentares a famílias penalizadas pela desorganização de seus meios de acesso a alimentos em razão de eventos com efeitos similares à pandemia;
- Apoiar financeiramente as organizações para desenvolverem ações de emergência junto ao público afetado pelo problema.

Apoio de PPM em relação à diálogo e flexibilidade no uso de recursos:

- Permitir o uso de recursos do projeto que estiver em execução para ações diretas, como ocorreu em 2021, em situações que justificassem essa ação;
- O melhor apoio dos financiadores é a flexibilidade nas linhas orçamentárias frente a uma situação tão inesperada, atendendo as necessidades urgentes da ocasião;
- Continuar sensível a esse tipo de situação, mantendo-se próxima da organização parceira, escutando as demandas e colocando-se para localizar formas conjuntas de atuação. Esse apoio pode ser mais importante do que a própria doação de recursos;
- Manter o diálogo, reajuste nas metas e orçamento para adequar a realidade.
- A PPM pode continuar atenta a medidas de solidariedade emergenciais, mantendo-se aberta a possibilidades de flexibilização de procedimentos internos nesses momentos;
- Sugerimos a PPM que: em situações de exceção como guerras, conflitos, pandemias, situações graves de emergência humanitária, PPM deveria considerar a extensão do contrato por 12 meses - para casos em que estes tenham término durante a ocorrência dos eventos citados acima. Há toda uma situação de interrupção das ações em curso, e uma situação de risco de paralisação das ações da própria organização pela dificuldade de encontrar parceiros que numa situação de crise possam se tornar parceiros;
- A PPM deveria mobilizar recursos para as instituições parceiras poderem se reorganizar

institucionalmente durante eventos trágicos como a pandemia. E ajudar os parceiros a pensar as mudanças institucionais que precisarão ser feitas;

- Uma contribuição fundamental para além do que já foi realizado, seria pensar uma forma de contribuir com as organizações parceiras para adaptação das novas tecnologias, incentivando e financiando momentos de formação e equipamentos para melhorar a forma de divulgar nossas ações.

Apoio de PPM em relação à mobilização de recursos/sustentabilidade:

- Talvez o principal apoio seja contribuir para que vislumbremos outros espaços para a captação de recursos para organizações com a natureza como a nossa (confessional), de difícil captação;
- Potencializar organizações locais, como ELO e I. FONTE, e parceiros, para o apoio às ações de mobilização de recursos - mapeando e mantendo um banco de dados de apoiadores de projetos no Brasil, fazendo seminários anuais sobre o tema da cooperação e mobilização de recursos nas áreas estratégicas com participação de governos, empresas e outras OSC mundiais, de modo a reforçar a ideia de alavancar setores e não apenas OSC em processos de transformação social;
- Aponta-se como necessidades: i) recursos institucionais para aquisição de equipamentos e de ferramentas para trabalho online e para contratar organizações de apoio, (ii) recursos para consultas jurídicas sobre novos formatos de trabalho (regulamentação do trabalho online, por exemplo), (iii) recursos organizacionais de flexibilidades diante da crise - em muitos casos se renegociou recursos para apoio direto de organizações parceiras e por vezes houve dificuldades com as auditorias. Não faz muito sentido manter regras de tempos de normalidade em momentos de grande crise;
- Editais de apoio financeiro pontuais para ajuda humanitária e apoio psicossocial de base comunitária em situação de emergências sanitárias, climáticas e de crimes atrozes;
- Manter um fundo de apoio emergencial;
- Poderíamos ter treinamento sobre como mobilizar recursos, sejam financeiros, humanos e ou de outras instituições para apoio frente a essas situações de pandemia.

Apoio de PPM em relação à maior articulação social e política:

- Intercâmbio com organizações parceiras dos demais países;
- Articulação política na Europa para denunciar a precarização de direitos no Brasil.

Apoio de PPM em relação à transição pós-pandemia:

- Embora na internet exista muito material referente à pandemia, seria interessante se PPM pudessem apoiar as organizações a produzirem mais conhecimento sobre a pandemia e melhorar o apoio financeiro aos projetos;
- Apoio específico para promover a participação de pessoas na volta ao formato presencial, considerando o agravamento da pobreza da população do Brasil, América Latina, Caribe e África durante a pandemia; Apoio aos recursos tecnológicos e de comunicação virtual;
- Necessita-se: (i) apoios para famílias em situação de vulnerabilidade socioeconômica e sanitária, (ii) fortalecimento do trabalho digital de organizações populares, (iii) apoio para os

defensores de direitos humanos nos territórios da reforma agrária, haja vista o retrocesso de direitos e políticas públicas e o crescimento da violência de Estado e de entes privados contra lideranças sociais e organizações de base social.

Apoio de PPM em relação ao fortalecimento institucional:

- Apoio no fortalecimento institucional;
- Apoio em consultorias: (i) de análise de risco, (ii) de gestão financeira em contextos emergenciais, (iii) para cuidados na saúde e alimentação da equipe;
- Disponibilizar recursos para apoio emergencial a equipe e beneficiários para despesas com saúde e apoio psicossocial;
- Criação (junto com outros parceiros) de um fundo emergencial para lidar com os desafios das organizações, principalmente as menores;
- Com o apoio financeiro, a organização teria como continuar arcando com os custos das inovações tecnológicas adquiridas durante a pandemia - afinal, todas têm um custo anual fixo, ou até mesmo de uma prestação de serviços atrelada, comprometendo parte significativa do orçamento institucional. Ademais, atividades de fortalecimento institucional e formações também têm nos auxiliado a consolidar nossos processos e fortalecido a organização para enfrentar as adversidades;
- Garantir medidas sanitárias x pagamento da estrutura física, aporte emergencial para nosso público-alvo e de equipe;
- Apoio para pessoal e sustentação geral dos impactos previstos e imprevistos.
- Apoiar financeiramente formações para as equipes lidarem com situações adversas como a pandemia, enchentes, etc.;
- Acreditamos que, dado o número de pessoas precisando de ajuda, seria importante haver algum tipo de apoio para a ajuda mais emergencial. É importante o apoio de forma que as organizações possam se fortalecer; por meio de apoio mais estratégico para incidência política, de estruturação à comunicação institucional, apoio para o trabalho das equipes, apoio para cuidados com a equipe de profissionais que precisam lidar de perto com a violência sexual de crianças, miséria, catástrofes, estresse e sobrecarga de trabalho;
- Ter nos projetos a garantia de recursos para cobertura das despesas com os direitos trabalhistas.

“A PPM foi a instituição mais atenta neste processo.”

“A PPM foi a financiadora mais compreensiva.”

“Os princípios da PPM estão corretos, mas precisa radicalizar nas ações. Plano de Compliance. Estimular processos coletivos de troca, ter mais generosidade no desenvolvimento institucional.”

“É importante ressaltar que PPM foi uma organização muito aberta a aceitar as mudanças na dinâmica de trabalho institucional ocorridas em decorrência da pandemia de Covid.”

“A PPM foi importante neste período. Temos um agradecimento. Pegou o espírito da coisa:

flexibilização. Deu tempo para replanejar. Agradecemos a paciência com os prazos. Poderia ter tido recursos extra. Agradecer a Consultoria do Instituto Fonte.”

“A relação da PPM foi de solidariedade, compreensão em relação às adaptações necessárias. Agradecemos a capacidade de compreender o contexto tão diverso e a necessidade de adaptação, de apoio humanitário, medicamentos, a reforma para adequar a casa às questões pandêmicas.”

“Manifestar nossa gratidão pelo fato de terem sido muito abertos e cooperativos, possibilitando novos contatos, disponibilizando recursos. A mensagem é de gratidão mesmo, de ter nos permitido atuar com mais segurança.”

Anexos

ANEXO 01: Lista das OSCs apoiadas pela PPM no Brasil

	Parceiro	Coordenação/Direção
1	ABIA	Richard Parker e Veriano Terto
2	ABONG	Franklin Félix
3	ACÇÃO EDUCATIVA	Magi Freitas
4	ASPTA	Sílvia Almeida
5	ASSESOAR	Andreia
6	CAA-NM	Aline Silva
7	CAPA / FLD (Santa Cruz do Sul / Marechal Cândido Ron- don / Verê)	Jhony (Marechal), Ingrid (Erechim), Neusa (Pelotas)
8	CAPINA	Terezinha Pimenta
9	CEBI	Rafael Silva. Maria de Fátima Castelan, Paulo Ueti
10	CENDHEC	Katia Pintor - Coordenadora Adjunta
11	CESE	Sônia Mota - Coordenadora
12	CESEEP	Pe. Oscar Beozzo e Lurdinha Pascholato
13	CNMP	Diana Mores- Coordenadora
14	COMIN / FLD	Sandro Luckmann - Coordenação Geral FLD - COMIN
15	CONIC	Pa. Romi Márcia Bencke
16	CPT NAC	Isolete Wichinieski
17	CPT-MT	Wellington
18	CRIA	Beth Vieira
19	CTI	Jaime Siqueira
20	DIACONIA	Waneska Bonfim - Coordenadora Político-Pedagógica

	Parceiro	Coordenação/Direção
21	ETAPAS	Isabela Valença - Coordenadora Institucional e do Programa Direito à Cidade
22	FASE_NAC	Leticia Tura, Evanildo Barbosa e Taciana Gouveia (SAAP)
23	FIAN BRASIL	Valéria Burity
24	FLD (+ proj. Captação de Fundos)	Cibeli Kuss e Marilu Menezes
25	FUNDO BRASIL DH	Ana Valéria Araújo
26	GAPA-BA	Rosa Marinho
27	IBASE	Athayde Motta e Rita C. Brandão
28	INESC	Iara Pietricovski, José Antonio Moroni e Nathalie Beghin
29	INST. CULTIVAR	Isis / Gil / Letícia
30	KOINONIA	Rafael Soares
31	PACS	Aline Lima
32	PAD (Cese)	Júlia Esther
33	POLIS	Henrique
34	PROJETO MONIT. MNDH (Ação Educativa)	Enéias da Rosa
35	SDDH	Eliane Fonseca
36	SOF	Nalu Faria, Tica Moreno, Mirian Nobre
37	SOS Corpo	Carmem, Rivane, Verônica
38	TERRA DE DIREITOS	Darci Frigo
39	TERRAMAR	Cristiane Faustino
40	UNIPOP	

ANEXO 02: Lista de pessoas entrevistadas

Pessoas Entrevistadas	Organização
Rafael Soares	Koinonia
Athayde Motta	Ibase
Juliane Yamakawa	Fundo Brasil DH
Carmen Sílvia	SOS Corpo
Cristiane Faustino	Terramar
Ronilson Costa	CPT Nacional

ANEXO 03: Referências bibliográficas de interesse sobre o tema

ABERS, R.; BÜLOW, M. V. Agir, Interpretar, Imaginar: Movimentos Sociais Frente à Pandemia. In: Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política (ABCP). Anais [...], [s.l.], out. 2020a.

AOQUI, C.; et al. A Covid-19 e o registro de doações corporativas para OSC no Brasil: um raio-X durante a pandemia em 2020. Covid-19 Emergency, São Paulo, GIFE, 2021.

ARMANI, D. A governança das OSCs sob pressão: desafios do apoio ao desenvolvimento institucional em tempos adversos. Porto Alegre: [s.n.], 2022.

AZEVEDO, A. K. S.; SILVA, M. V. M. A população LGBTI+ brasileira e a pandemia de COVID-19: alguns apontamentos sobre isolamento social, saúde e direitos humanos. Revista Debates Insubmissos, v. 4, n. 4, 2021.

BAQUERO, M.; MORAIS, J. Brasil pós-pandemia: Reconstruindo o capital social e uma cultura política assertiva. Revista USP, v. 1, n. 131, 2021, p. 99-120.

BARROSO, B. Uso de dados no setor social: aprendizados na pandemia e caminhos para a interoperabilidade. Covid-19 Emergency, São Paulo, GIFE, 2021.

BENEDITO, F. (Org.). Mulheres em movimento sustentam a vida: as ações de solidariedade da Marcha Mundial das Mulheres no Brasil. São Paulo: SOF Sempre Viva Organização Feminista, 2021.

BIGLIONE, A.; MORTARI, J. O que a pandemia nos contou sobre doar. Covid-19 Emergency, São Paulo, GIFE, 2021a.

_____. What the pandemic told us about giving. Covid-19 Emergency, São Paulo, GIFE, 2021b.

BOHNER, B. S. Informação aos parceiros: ajustes nos projetos no contexto de pandemia. Mensagem recebida por: <fatima@elobrasil.com.br> em 29 abr. 2021.

BRANDÃO, D. Evaluación y Pandemia: Evaluación de proyectos en tiempos inciertos. In: Webinar para RedAmerica. Anais [...], [s.l.], abr. 2020.

CARVALHO, F. F.; BICEV, J. T. CUT: Perfil dos dirigentes e resposta sindical frente à reforma trabalhista. *Sociologias*, v. 23, n. 58, set./dez. 2021.

CEROSINO, R. Impactos da pandemia da Covid-19 no processo de transformação digital das ONGs brasileiras. 2022. 51 f. Trabalho Aplicado (Mestrado em Gestão para a Competitividade). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022.

COMISSÃO PASTORAL DA TERRA. Carta: Pandemia. Cuiabá: Comissão Pastoral da Terra/Regional Mato Grosso, 2021.

_____. Cartilha de cuidados com a saúde em tempos de pandemia. Cuiabá: Comissão Pastoral da Terra/Regional Mato Grosso, [s.d.].

_____. Protocolo de retomada das atividades nas comunidades/grupos. Cuiabá: Comissão Pastoral da Terra/Regional Mato Grosso, 2020.

COSTA, T. G.; et al. O uso das tecnologias de informação e comunicação como facilitadoras do ensino remoto emergencial no contexto epidêmico da COVID-19. *HOLOS*, v. 3, 2021, p. 1-24.

ELO LIGAÇÃO E ORGANIZAÇÃO. Tecnologias e desigualdades: Texto de subsídio para a roda de diálogo a ser realizada em 16/08/2022. [S.l.]: ELO Ligação e Organização, Brot für die Welt, 2022.

_____. Tecnologias no cotidiano das organizações. [S.l.]: ELO Ligação e Organização, jun. 2022.

ESCUADERO, C. Os Impactos da Pandemia de Covid-19 nas Organizações da Sociedade Civil: conjuntura, desafios e perspectivas. *Boletim de Análise Político-Institucional*, n. 25, fev. 2021, p. 65-72.

_____. Os impactos da pandemia de COVID-19 nas organizações da sociedade civil: conjuntura, desafios e perspectiva. [S.l.]: Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia (Diest); Ipea, n. 67, mai. 2020.

FERNANDEZ, M.; MACHADO, C. (Eds.). COVID-19's political challenges in Latin America. [S.l.]: Springer, 2021.

FLEURY, S.; MENEZES, P.; MAGALHÃES, A. Deslocando enquadramentos: coletivos de favelas em ação na pandemia. *Revista Brasileira de Sociologia*, v. 9, n. 23, 2021.

FONSECA, M. S. Pega a visão: quadros interpretativos dos coletivos de comunicação das periferias na pandemia de COVID-19. 2021. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política). Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2021.

FREIRE, L. L. Negócios sociais em turismo no Brasil e os efeitos da crise gerada pela pandemia de COVID-19. 2021. 70 f. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2021.

FUNDAÇÃO LUTERANA DE DIACONIA. Plano de contingência. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia (FLD). Centro de Apoio e Promoção da Agrotecnologia (CAPA), 2020a.

_____. Protocolo de preparação e higienização dos escritórios: COVID-19. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia (FLD). Centro de Apoio e Promoção da Agrotecnologia (CAPA), 2020b.

_____. Protocolo para ações de ajuda humanitária. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia (FLD). Centro de Apoio e Promoção da Agrotecnologia (CAPA), jun. 2020c.

_____. Protocolo para atividades a campo durante a pandemia por COVID-19. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia (FLD). Centro de Apoio e Promoção da Agrotecnologia (CAPA), ago. 2020d.

_____. Protocolo para trabalho em escritórios: COVID-19. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia (FLD). Centro de Apoio e Promoção da Agrotecnologia (CAPA), out. 2020e.

_____. Protocolo para trabalho remoto. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia (FLD). Centro de Apoio e Promoção da Agrotecnologia (CAPA), jun. 2020f.

_____. Relatório Narrativo 2021. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia (FLD). Centro de Apoio e Promoção da Agrotecnologia (CAPA), 2021a.

_____. Relatório Narrativo FLD-COMIN-CAPA: Assembleia do Conselho Deliberativo 2021. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia (FLD). Centro de Apoio e Promoção da Agrotecnologia (CAPA), 2021b.

HOPSTEIN, G.; PERES, G. The role and protagonism of civil society in the facing of the Covid-19 pandemic in Brazil. Covid-19 Emergency, São Paulo, GIFE, 2021a.

HOPSTEIN, G.; PERES, M. O papel e o protagonismo da sociedade civil no enfrentamento da pandemia da COVID-19 no Brasil. São Paulo: Itaú Social, 2021b. Disponível em: <<https://bit.ly/3HdnX1d>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

_____. O papel e o protagonismo da sociedade civil no enfrentamento da pandemia da Covid-19 no Brasil. Covid-19 Emergency, São Paulo, GIFE, 2021c.

INSTITUTO PÓLIS. Protocolo de Segurança Sanitária – Covid19. São Paulo: Instituto Pólis, 28 ago. 2020.

ITAÚ SOCIAL. A pandemia na ótica das OSCs: Diagnóstico a partir das ações emergenciais. [S.l.]: Itaú Social; Plano CDE, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3MKvplf>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

LEMOS, A. H. C.; BARBOSA, A. O.; MONZATO, P. P. Mulheres em home office durante a pandemia da COVID-19 e as configurações do conflito trabalho-família. Revista de Administração de Empresas, v. 60, n. 6, nov./dez. 2020.

LOBATO, J. F. O. A influência da pandemia da COVID-19 em projetos de filantropia comunitária: o caso da Associação Tabôa. 2021. 119 f. Trabalho Aplicado (Mestrado em Gestão para a Competitividade). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.

LUCCA-SILVEIRA, M. P.; et al. Filantropia corporativa no Brasil: uma análise das doações empresariais em meio à pandemia da Covid-19. Covid-19 Emergency, São Paulo, GIFE, 2021.

MENEZES, E. L.; AGUIAR, B. S. The place of women in the Covid-19 pandemic: An analysis between agency and vulnerability. Mural Internacional, Rio de Janeiro, v. 12, 2021.

MIRANDA, R. Possibilidades e desafios para o acesso e comercialização agroecológica na periferia da Grande São Paulo. São Paulo: SOF Sempreviva Organização Feminista, [s.d.].

NOBRE, M. (Org.). Um meio tempo preparando outro tempo: cuidados, produção de alimentos e organização de mulheres agroecológicas na pandemia. São Paulo: SOF Sempreviva Organização Feminista, 2021.

OLIVEIRA, C. D. M.; et al. As organizações religiosas brasileiras frente à pandemia de Covid-19. *Journal of Latin American Geography*, v. 19, n. 3, 2020, p. 272-279.

ORPHEU, C. "Doação e empatia em situações de emergência". Fundo Casa Ambiental. [S.d.]. Disponível em: <<https://bit.ly/3P1Yom2>>. Acesso em: 01 ago. 2022.

PALMEIRA, J. A.; CARVALHO, F. C.; CAETANO, R. C. A feira-livre da Agricultura Familiar de Venda Nova do Imigrante/ES em tempos de COVID-19: a percepção protagonista dos feirantes. *HOLOS*, v. 1, p. 1-17, 2021.

SBSA. "Cartilha 'OSC e COVID-19: impactos das medidas legais no dia a dia das organizações da sociedade civil durante a pandemia'". SBSA. 04 out. 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3zqQqyB>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

SEMPREVIVA ORGANIZAÇÃO FEMINISTA. Somos todas comunicadoras!: aprendendo juntas sobre comunicação feminista e popular. São Paulo: SOF Semprevida Organização Feminista, [s.d.].

SILVA, J. O. A Covid-19 na Terra Indígena Vale do Javari: entraves e equívocos na comunicação com os Korubo. *Mundo Amazônico*, v. 11, n. 2, 2020, p. 145-168.

SILVA, M. S.; CHAVES, C. W.; RODRIGUES, K. C. Práticas colaborativas no enfrentamento à pandemia covid19. In: VIII Simpósio de Design Sustentável. Anais [...], Curitiba, dez. 2021.

SILVA, R. R.; et al. Efeitos do isolamento social na pandemia da covid-19 na saúde mental da população. *Avances en Enfermería*, v. 37, supl. 1, 2021, p. 31-43.

VEIGA, C. PPM - Orientações preliminares sobre gestão dos projetos frente à Covid19. Mensagem recebida por: <fatima@elobrasil.com.br> em 16 abr. 2020.

VOIGT, E. Proclamar a boa notícia em tempos difusos: impulsos para reflexão. In: Encontro Presidência, Pastoras e Pastores Sinodais. Anais [...]. Secretaria Geral, [s.l.], set. 2021.

XIMENES, V. M.; et al. Apoio social para pessoas em situação de rua: Interface com saúde, direitos humanos e dimensão subjetiva. *Psicoperspectivas*, Valparaíso, v. 20, n. 2, jul. 2021.

YAGODIN, D. Policy implications of climate change denial: Content analysis of Russian national and regional news media. *International Political Science Review*, v. 42, n. 1, 2021, p. 64-77.

ZELIC, H.; MORENO, R. (Orgs.). Capitalismo digital, comunicação e construção de movimento: trilhas feministas. São Paulo: SOF, 2020. (Coleção Cadernos Semprevida, v. 17. Série Economia e Feminismo, n. 6).

VÍDEOS

SEMPREVIVA ORGANIZAÇÃO FEMINISTA. Economia solidária e a vida das mulheres: a experiência da Amesol. Youtube. 13 dez. 2021. 7m 55s. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=vi0vDZBs9eQ>>. Acesso em: 01 jun. 2022.

SEMPREVIVA ORGANIZAÇÃO FEMINISTA. RAMA: Agricultoras agroecológicas fortalecendo a soberania alimentar no campo e na cidade. Youtube. 02 jul. 2021. 2m 24s. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=pkMcHzKtnaM>>. Acesso em: 01 jun. 2022.

LINKS

ABERS, R. N.; et al. "Pandemia, trauma social e responsabilização institucional". Nexo. 23 ago. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3yKXyvm>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

ABERS, R.; BÜLOW, M. V. "A pandemia e o Estado que queremos". El País. 16 mai. 2020b. Disponível em: <<https://bit.ly/3HVtZDV>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

ACCESSCODE. "Como está a confiança do brasileiro no Terceiro Setor?". AccessCode. 24 ago. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3Hr9sXL>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

CESE. "Pandemia COVID-19 e direitos humanos no Brasil". CESE. 08 abr 2020a. Disponível em: <<https://bit.ly/3Hjj9ar>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

CESE. "Um vírus chegou e nos desafiou: comunicado da CESE sobre a prevenção do COVID-19". CESE. 18 mar. 2020b. Disponível em: <<https://bit.ly/3aLOciW>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

CONSELHO COORDENADOR DA IPU. "Orientação do Conselho Coordenador da IPU sobre o COVID-19". Teologia Presbiteriana Unida IPU. 19 mar. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3NIWeHV>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

ESCUADERO, C. "Os impactos da pandemia de Covid-19 nas OSCs: conjuntura, desafios e perspectiva". Escola Aberta: Terceiro Setor. 15 jun. 2020b. Disponível em: <<https://bit.ly/3mC9OkI>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

FABIANI, P.; LIMA, L. G. "Inimigo global, respostas locais". Folha de S. Paulo. 29 mar. 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3HcQYK7>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

FILANTROPIA. "Lições da Covid-19". Filantropia. [S.d.]. Disponível em: <<https://bit.ly/3Heqxnj>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

FUNDO BRASIL. Relatório de Atividades 2020. [S.l.]: Fundo Brasil. Rede de Filantropia para a Justiça Social, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3bzz1d0>>. Acesso em: 01 jun. 2022.

KLING, F. "Qual o efeito da pandemia sobre as organizações da sociedade civil?". Fundação FEAC. 04 fev. 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3zvN0uC>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

LLANOS, M.; BÜLOW, M. V. "Brasil: os limites e perigos de um presidente polarizador". El País. 21 mar. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/39RHMyE>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

MATARAZZO, C. "#1 O que a pandemia nos ensinou sobre doar?". SINAPSE: Biblioteca Virtual do Investimento Social. [Podcast]. Dez. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3tvPUM2>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

MOBILIZA. "O impacto da COVID-19 sobre as Organizações Brasileiras". MOBILIZA. [S.d.]. Disponível em: <<https://bit.ly/3MHcqs3>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

MONELLO ADVOGADOS. "Impactos do COVID-19 no terceiro setor". Monello Advogados. 29 jan. 2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3mza7ws>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

NOSSA CAUSA. "O impacto da Covid-19 nas OSCs brasileiras". Nossa Causa. 20 mai. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/39als2T>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

PLATAFORMA MROSC. "Um ano de combate à pandemia: a potência das organizações da sociedade civil em tempos de crise". Plataforma MROSC. 05 abr. 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/308ZJHq>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

PLATAFORMA PELA REFORMA DO SISTEMA POLÍTICO. "Plataforma apresenta medidas de combate à pandemia". Plataforma pela Reforma do Sistema Político. 31 mar. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3zD5Pf4>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

SANTARELLI, M. "Violações ao direito à alimentação escolar na pandemia de Covid-19: casos do estado do Rio de Janeiro e do município de Remanso (Bahia)". DHESCA Brasil. 08 abr. 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3tvm0rf>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

SOUZA, L. M. "Como fica a relação com grantees durante a pandemia de Covid-19?". GrantLab. 19 jun. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3MBVOSI>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

VASQUES, E. "Organizações da Sociedade Civil criam estratégias para manter ajuda durante a pandemia". Diário do Comércio. 27 ago. 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3OaFeub>>. Acesso em: 08 jun. 2022.