



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



JOICE PEIXOTO LOPES
LARISSA SAYURI TAKAHASHI MEMURA

**IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19 NAS
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: Estudo de caso
de uma Organização Não Governamental da cidade de
Limeira**

Limeira

2021



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



JOICE PEIXOTO LOPES

LARISSA SAYURI TAKAHASHI MEMURA

**IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19 NAS
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: Estudo de caso
de uma Organização Não Governamental da cidade de
Limeira**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Administração de Empresas à
Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade
Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Brandão Fischer

Limeira

2021

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva – CRB 8/9281

L881i

Lopes, Joice Peixoto, 1998-

Impacto da pandemia do Covid-19 nas organizações do terceiro setor : estudo de caso de uma organização não governamental da cidade de Limeira / Joice Peixoto Lopes, Larissa Sayuri Takahashi Memura. - Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Bruno Brandão Fischer.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Terceiro setor. 2. Covid-19. I. Memura, Larissa Sayuri Takahashi, 1997-. II. Fischer, Bruno Brandão, 1983-. III. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. IV. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: The impact of the covid-19 pandemic in the third sector organizations: the study case of a non-governmental organization from Limeira

Titulação: Bacharéis em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 03-12-2021

Autor: Joice Peixoto Lopes e Larissa Sayuri Takahashi Memura

Título: Impacto da pandemia do Covid-19 nas Organizações do Terceiro Setor:
Estudo de caso de uma Organização Não Governamental da cidade de Limeira

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de Empresas

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nome – Presidente

Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Prof(a). Dr(a). Nome completo – Coorientador(a))

Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Prof(a). Dr(a). Nome completo – Avaliador

Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

Prof. Dr. Nome Bruno Brandão Fischer (Orientador)

Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaríamos de agradecer a Deus pela oportunidade de estudo e por ter nos fortalecido durante a graduação

Agradecemos também a nossa família e amigos que nos incentivaram e sempre permaneceram ao nosso lado.

Aos docentes da universidade por todo o conhecimento transmitido e em especial ao orientador Bruno Fischer por ter nos guiado com muita dedicação durante todo o ano de 2021.

E por fim a Núcleo Nova Vida pela disposição e fornecimento de informações que foram essenciais para a realização do trabalho.

LOPES, Joice Peixoto, MEMURA, Larissa Sayuri Takahashi. Título: Impacto da Pandemia do Covid-19 nas Organizações do Terceiro Setor: Estudo de caso de uma Organização Não Governamental da cidade de Limeira. 2021. nº 42. Trabalho de Conclusão de Curso Administração de Empresas – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

RESUMO

A pandemia do novo Coronavírus (Covid-19) instaurada no ano de 2019 afetou a economia brasileira e seus setores, nesse presente trabalho iremos dar ênfase no terceiro setor e nas instituições que o compõem. Será apresentado o histórico da SARS-CoV-2 e das Organizações da Sociedade Civil, além de pesquisas que demonstram o impacto negativo que elas vêm sofrendo. Para corroborar com a análise do contexto, foi realizado um estudo de caso com uma Organização Não Governamental da cidade de Limeira para analisar se os resultados dela acompanham os dados mencionados nas pesquisas, sendo eles, problemas com a arrecadação de recursos, mudanças nas atividades, aumento do uso de recursos digitais e dificuldades na gestão de recursos humanos. Com base nos dados apurados, serão propostas soluções de cunho estratégico, financeiro e de marketing que auxiliem a entidade a superar esses obstáculos.

Palavras-chave: TERCEIRO SETOR 1. ECONOMIA 2. CORONAVÍRUS 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 4.

LOPES, Joice Peixoto, MEMURA, Larissa Sayuri Takahashi. Título: The impact of the covid 19 pandemic in the third sector organizations: the study case of a non-governmental organization from Limeira. 2021. nºf 42. Trabalho de Conclusão de Curso Administração de Empresas – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

ABSTRACT

The new Coronavirus pandemic (Covid- 19), that began in 2019, affected the Brazilian economy and its sectors. In this academic paper we will emphasize the third sector and its institutions. It will be presented the SARS-CoV-2 and Civil Society Organization (CSO) history, also researches that shows the negative impact they are going through. To corroborate with the context analysis, it was made a case study with a Non Governmental Organization (NGO) from the city of Limeira, to analyze if its results match the data mentioned in the researches, which are the problems with the resources income, activities changes, increase of the use of digital resources and difficulties management of human resources. Based on the acquired data, we will propose solutions with strategic, financial and marketing bias that will help the organization to overcome these obstacles.

Keywords: THIRD SECTOR 1. ECONOMY 2. CORONAVIRUS 3. STRATEGIC PLANNING 4.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	RELAÇÃO ENTRE IMPACTOS DA ECONOMIA NO TERCEIRO SETOR X NÚCLEO NOVA VIDA.....	23-24
----------	--	-------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCR	Associação Brasileira de Captadores de Recursos
ALESP	Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CMDCA	Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente
ESPIN	Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional
FUNDAES	Federação das Fundações e Associações do Espírito Santo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ME	Ministério da Economia do Brasil
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
MS	Ministério da Saúde do Brasil
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONGS	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização da Sociedade Civil
OTS	Organização do Terceiro Setor
PE	Planejamento Estratégico
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
PROAC	Programa de Ação Cultural
SEPEC	Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade

SESI Serviço Social da Indústria

TI Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1	Panorama das Organizações da Sociedade Civil no Brasil	13
2.2	O Impacto da Economia brasileira com a pandemia	14
2.3	Impactos da Economia no Terceiro Setor	16
2.4	Núcleo Nova Vida	17
3	METODOLOGIA	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	22
4.1	Relatório da Entrevista 1	22
4.2	Relatório da Entrevista 2.....	25
5	PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO.....	27
5.1	Planejamento Estratégico	27
5.2	Ferramentas Estratégicas	28
5.2.1	Matriz SWOT	28
5.2.2	Balanced Scorecard	29
5.2.3	Ciclo PDCA.....	29
5.2.4	Benchmarking.....	29
5.3	Planejamento Financeiro.....	29
5.3.1	Crowdfunding.....	30
5.3.2	Nota Fiscal.....	31
5.4	Marketing Social.....	31
5.4.1	Rede Social	32
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

1 INTRODUÇÃO

A atual conjuntura da sociedade é composta por três setores, sendo que o primeiro é o governo, o segundo refere-se a instituições privadas que possuem como finalidade o lucro, e o terceiro trata-se de organizações privadas que promovem ações públicas, porém que não visam a lucratividade.

O terceiro setor (OTS) é composto por instituições filantrópicas que através de trabalhos voluntários buscam promover um equilíbrio social, além de suprir necessidades que o governo, através de políticas públicas, não consegue.

Segundo Andrés Falconer (apud ALBUQUERQUE, 2006, p.33-36), podemos também subdividir o terceiro setor entre: igreja e demais instituições religiosas; Organizações Não Governamentais (ONGS) e Movimentos Sociais; empreendimentos sem fins lucrativos ou fundações empresariais. Para o desenvolvimento do trabalho, iremos focar nas Organizações Não Governamentais e os impactos que essas instituições geram na sociedade, principalmente em meio a Pandemia de COVID -19 iniciada no Brasil no ano de 2020.

O Novo Coronavírus (SARS-CoV-2) é uma doença que possui como agente etiológico uma síndrome respiratória aguda grave. O primeiro caso foi detectado na cidade de Wuhan, localizada na província de Hubei na China, onde ocorreu o primeiro surto dessa doença, na qual foram registrados 11.821 casos e 259 óbitos nos 30 primeiros dias. A patologia começou a se espalhar rapidamente em outros países da Ásia, Europa e América do Norte, fazendo com que no dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretasse uma pandemia. (CAVALCANTE, João et. al, 2020)

No Brasil em 3 de fevereiro de 2020, o país declarou Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), porém o primeiro caso confirmado foi no dia 26 de fevereiro de 2020. Conforme dados do jornal Globo, no dia 20 de maio de 2021, o país apresentou mais de 15,8 milhões de casos confirmados, 14 milhões de pessoas recuperadas e 444 mil óbitos.

Diretamente ou indiretamente, a pandemia está criando um problema na sociedade que está aumentando as diferenças já existentes, como o racismo, a desigualdade social e a desigualdade de gênero. Como meio de promover os

direitos humanos básicos instituídos pela Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU), as Organizações Não Governamentais têm um papel importante em corroborar com o governo para suprir a demanda de auxílio humanitário. Com esse aumento, notamos uma dificuldade atrelada à gestão da sustentabilidade financeira das ONGS e também a necessidade de adequação, por meio de ferramentas estratégicas e digitais.

De acordo com uma pesquisa, intitulada “Contexto da Pandemia e o Terceiro Setor” realizado pela Rede Pocante em parceria com a Federação das Fundações e Associações do Espírito Santo (FUNDAES), as maiores dificuldades que as ONGS enfrentam no atual período está ligada ao compromisso com os beneficiários, a falta de recursos financeiros e a saúde mental e física das pessoas atendidas.

Além disso, outra questão de extrema importância é a preparação dessas organizações para o contexto pós-pandemia. Estudos mostram uma queda drástica na receita e na arrecadação de verbas dessas instituições. Conforme a pesquisa Impacto do Coronavírus no Terceiro Setor, produzida pela Agência do Bem, desde a origem da pandemia no Brasil, 67% das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) tiveram a sua arrecadação reduzida em torno de 50% nas suas receitas e 83% acreditam que há um risco de falência ou diminuição de suas atividades caso o quadro não se reverta.

Este trabalho possui como finalidade, fazer uma análise de desempenho atual de uma organização não governamental (ONG), através de um estudo de caso, comparando os dados que antecedem o ano de 2020 e do período vigente, com o propósito de encontrar lacunas que tenham dificultado as atividades da organização. Iremos demonstrar novas perspectivas de soluções para a instituição com o intuito de auxiliar na sua sustentabilidade, no aumento do resultado e métodos para que a organização se destaque.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para o desenvolvimento do trabalho, o fundamento teórico se pautou em temas que envolvem a atual pandemia do COVID-19, seu impacto na economia e nas Organizações do Terceiro Setor. A intenção precípua foi a de caracterizar as Organizações de Sociedade Civil e apontar seus impactos nela e na economia brasileira.

2.1 Panorama das Organizações da Sociedade Civil no Brasil

Segundo a Lei nº 13.019, conhecida também como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), de 31 de julho de 2014, para uma instituição fazer parte da organização da sociedade civil, ela precisa possuir ao menos uma das seguintes características:

- Ser uma organização privada sem fins lucrativos, que não partilha com nenhum de seus sócios ou funcionários qualquer excedente de recursos ou parte do seu patrimônio, pois todo o auxílio financeiro deve ser aplicado nas atividades da entidade.
- As entidades que se encaixam na Lei nº 9.867 de 10 de novembro de 1999, onde fazem parte instituições que auxiliam pessoas que vivem em determinadas situações de vulnerabilidade como, por exemplo: pobreza, risco social, acesso à educação, capacitação de funcionários que vivem na área rural e demais organizações que buscam exercer atividades que beneficiam a sociedade.
- Entidades religiosas que exerçam atividades de amparo social.

De acordo com o artigo primeiro da MROSC, o objetivo da lei é:

“Art. 1º Esta Lei institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação. (Brasil, 2014)

As OSCS foram criadas com o objetivo de preencher as lacunas sociais das quais o governo não se faz presente. Dessa maneira, por ambos possuírem o mesmo objetivo, essas entidades são dependentes entre si, pois a primeira atua na

ineficiência do Estado e a segunda partilhando recursos da União para que essas instituições mantenham seu funcionamento.

Segundo o relatório publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2019, no Brasil estão registrados 820 mil Organizações da Sociedade Civil, e dentre elas, somente 2,7% receberam recursos financeiros federais referente aos anos de 2010 a 2018, no valor de 118,5 bilhões de reais entre os 25 trilhões disponíveis pela União. Essa verba foi distribuída para entidades de três principais áreas, sendo 27,6% para saúde, 22,6% para educação e pesquisa, e o restante para os demais segmentos. Outro problema relacionado à distribuição dos auxílios financeiros é a desigualdade entre as regiões, pois 45% dos repasses são destinadas à região Sudeste do país, enquanto o Sul recebe 21%, centro-oeste 15%, Nordeste 14% e Norte apenas 5%.

Para compreender melhor o funcionamento das OSCs no Brasil, o IPEA criou o Mapa das Organizações da Sociedade Civil, que tem por objetivo reunir dados que forneçam a população um panorama da atuação dessas organizações, ressaltando a importância delas para a sociedade, além de servir como base de estudo para pesquisadores e fornecer informações para que os órgãos públicos possam tomar decisões que de alguma forma influencie nas atividades delas.

2.2 O Impacto da Economia brasileira com a pandemia

O contexto atual, juntamente com a pandemia do COVID 19 revelou as fragilidades da economia brasileira, fundamentada na austeridade, desindustrialização, trabalho informal, produção de bens agrícolas com enfoque na exportação e a dependência da China, que é o nosso maior consumidor de commodities. (COSTA, 2020)

A pandemia atinge principalmente a população vulnerável e desprotegida, que vive na informalidade e habitam em áreas precárias, muitas delas não possuem acesso à água potável, moradia digna, sistemas privados de saúde e proteção social fornecida pelo regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, OTI 2020).

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 68% dos trabalhadores que perderam seus empregos no segundo trimestre de 2020

(quase nove milhões) migraram para a informalidade, que no ano de 2019 representava 38 milhões de pessoas.

O Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil em 2020 recuou em 4,1% em relação a 2019. As três principais atividades que o compõem tiveram os seguintes resultados: Agropecuária aumento de 2% em relação ao ano anterior, queda de 3,5% na Indústria e de 4,5% nos Serviços. No segmento da Agropecuária houve um crescimento da produção e ganho de produtividade, com destaque para a soja e o café, que tiveram produções recordes na sua série histórica. Já na Indústria, a sua queda está atrelada ao desempenho negativo das atividades de Construção (-7%) e Indústrias de Transformação (-4,3%) que foi influenciada pela diminuição em volume do Valor Adicionado na fabricação de veículos automotores e outros equipamentos de transportes, confecção de roupas e metalúrgica. E nas atividades do segmento de Serviços, houve variações negativas: outras atividades de serviços - 12,5%, transporte armazenagem e correio -9,2%, Administração, defesa, saúde, educação pública e seguridade social -4,7%, comércio -3,1%, informação e comunicação -0,2%.(IBGE, 2020)

Outro ponto a ser analisado são as consequências da crise sanitária Sars-CoV-2 na economia interna do Brasil, com enfoque nas empresas do segundo setor. Conforme uma pesquisa experimental, chamada de Pulso Empresa, realizada pelo IBGE no final de agosto de 2020, cerca de 33,5% das instituições que mantiveram suas atividades sentiram impactos negativos nos seus negócios. Para a Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade (SEPEC) do Ministério da Economia (ME), os principais setores afetados são os de lazer e artes, seguido pela área de transporte em geral, como o aéreo, ferroviário, interestadual e intermunicipal que inclui também o setor de mobilidade pública urbana, e por último a área de manutenção e compra de veículos e peças.

Ainda de acordo com o Pulso Empresa do IBGE, dados realizados através do comparativo de desempenho de agosto de 2019 para agosto de 2020, 32,9% das organizações demonstraram uma diminuição na venda de produtos e serviços, entretanto, uma porcentagem similar de 32,2% apresentou um quadro de melhora. Os principais setores que se beneficiaram com o isolamento social foram os de serviços essenciais, com destaque a empresas de entrega por delivery, as lojas de materiais de construção e as imobiliárias.

Outro estudo realizado pelo IBGE foi a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) que demonstrou na segunda quinzena do mês de setembro de 2020 dados negativos em relação à empregabilidade. Conforme relatado, a taxa de desemprego gira em torno de 14,4% da população e cerca de 2,8 milhões de brasileiros foram dispensados do trabalho por conta da pandemia. Essa queda está concentrada principalmente no Maranhão (21,7%), no Amapá (20,9%), na Bahia (19,8%) e no Amazonas (18,8%) e afetando menos os estados do Sul e do Centro-Oeste.

No início do isolamento social, em abril de 2020, o governo federal criou o auxílio emergencial, que possui como objetivo beneficiar a população menos favorecida, na tentativa de amenizar os impactos da crise sanitária. Inicialmente o valor era de seiscentos (600) reais e durou até dezembro de 2020, a partir dessa data o valor foi reduzido, variando de 150 até 375 reais, dependendo da quantidade de membros na família. Pela pesquisa do PNAD do IBGE, 41,0% dos domicílios brasileiros receberam esse auxílio emergencial, sendo o Amapá, Maranhão e Pará os estados com mais beneficiários com 70,1%, 61,1% e 60,2% de lares atendidos respectivamente.

2.3 Os Impactos da Economia no Terceiro Setor

A mobilização da Sociedade Civil para o enfrentamento da pandemia no Brasil ocorreu desde o seu início. É de extrema importância a sua atuação e ocorre por meio de ações coletivas e campanhas de arrecadação que possuem como foco, a assistência social, a distribuição de alimentos e de itens de higiene para os mais vulneráveis; e na área da saúde, através de compras de equipamentos para auxílio dos enfermos e na mobilização de expertises de métodos para combater o período.

Dados da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), as doações como resposta ao COVID-19 somam mais de 7 bilhões de reais, dentre os 712 mil doadores. A área da saúde foi a que mais arrecadou recursos, sendo 78% do total, na sequência assistência social com 17% e educação com 5%. A origem das arrecadações vem principalmente do sudeste do país e advém de pessoas jurídicas, que contribuíram com 82% do total.

No entanto, mesmo com recorde de doações, estudos mostram que as OSCs estão sendo afetadas financeiramente. Conforme o estudo “O impacto da Covid-19 nas organizações da Sociedade Civil brasileira” realizado pela Mobiliza e Reos Partners, 20% das organizações estão sem investimentos para manter e dar continuidade a seus projetos, 87% relatam que suas atividades foram interrompidas ou suspensas durante a pandemia e 73% das instituições mencionam que a crise as enfraqueceram. Isso, por conta da fragilidade dessas entidades e sucessivas crises e recessões econômicas. Dentre as organizações que demonstraram enfraquecimento, há um destaque para instituições de Cultura e Recreação, pois elas são um grupo que não está atuando diretamente contra o Covid-19, já as organizações que estão fortalecidas no atual momento são as da área da saúde.

Dentre as OSCs retratadas no estudo, 73% mencionaram a diminuição da captação de recursos como o maior impacto negativo da pandemia, isso indo de encontro aos registros recordes de doações para o enfrentamento da atual situação.

Outros aspectos negativos de grande importância foram: distanciamento e dificuldade de comunicação com o público atendido (55%), diminuição de voluntários ativos (44%) e o estresse e sobrecarga da equipe (40%).

Ainda segundo o estudo, a demanda das organizações deve aumentar após a pandemia, em razão do aumento da desigualdade, da violência, do atraso na aprendizagem de crianças e adolescentes e da precarização das condições de vida de famílias vulneráveis.

Outra pesquisa, intitulada como “Contexto da Pandemia e o Terceiro Setor” realizado pela Rede Pocante em parceria com a Federação das Fundações e Associações do Espírito Santo (FUNDAES), na qual 48 organizações do terceiro setor participaram e responderam questionários, demonstra que os desafios atuais e os aspectos das instituições que estão sendo diretamente afetados são: O financeiro (32 votos), atração e retenção de pessoas (24 votos) e mobilização de recursos (23 votos).

2.4 Núcleo Nova Vida

A Organização Não Governamental Núcleo Nova Vida é caracterizada por ser uma instituição filantrópica e sem fins lucrativos. Está há 54 anos no mercado e atua no atendimento de crianças e adolescentes carentes, com idade entre 6 e 16

anos, com dificuldade de aprendizagem e que se enquadram em alguma situação de risco social, tendo como finalidade o preenchimento do tempo ocioso dos atendidos com atividades recreativas, socioeducativas e culturais.

Além dessas atividades, a instituição também realiza acompanhamento psicológico para crianças portadoras de necessidades especiais, como Dislexia, Disfasia, Discalculia, Disortografia, Transtorno de Déficit de Atenção, dentre outros transtornos. Para elas, existe um atendimento especializado que faz parte do Projeto Psicologia em Ação na Educação, que possui como parceiro o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente (CMDCA), auxiliando na identificação dos fatores causadores das defasagens pedagógicas e encaminhando as crianças para os atendimentos com profissionais específicos.

No presente momento, a instituição mantém cinco funcionários que trabalham no regime da CLT, sendo o quadro de colaboradores formado por um administrador, um financeiro, uma cozinheira, uma assistente social e uma psicopedagoga. Além dos funcionários terceirizados que ministram as aulas, sendo eles cinco professores das seguintes áreas: música, dança, teatro, artes e informática. Os trabalhadores voluntários no período da pandemia tiveram suas atividades suspensas e só poderão ser retomadas com a volta do funcionamento presencial, sendo assim a entidade totaliza 10 servidores.

A organização capta recursos de três formas, a primeira são doações de pessoas físicas, a segunda de empresas privadas e a terceira advém do governo federal, do estadual e do municipal.

Os objetivos da instituição são:

- Oferecer às crianças e aos adolescentes atendimentos na área da educação a fim do aprimoramento de suas potencialidades, por meio de atividades pedagógicas, culturais, esportivas, artísticas e de lazer.
- Assistência psicológica para os envolvidos em seu processo de desenvolvimento, melhorando aspectos escolares, familiares, sociais e pessoais.
- Auxílio aos atendidos na formação e desenvolvimento do caráter, por intermédio de valores morais e éticos.
- Promover a sociabilidade, capacidade criativa e cognitiva e também noções básicas sobre a Saúde, Alimentação, Higiene pessoal e Educação sexual.

- Direcionamento aos adolescentes na sua vocação profissional, por meio de suportes para a preparação e profissionalização, visando o ingresso no mercado de trabalho.
- Ensino das leis, suas exigências e cumprimentos, respeitando o meio ambiente, sua preservação e proteção.

MISSÃO

“Transmitir e resgatar valores sociais e cristãos por meio da educação na vida de crianças e adolescentes carentes em situação de risco, oferecendo oportunidades para que vençam seus desafios e conquistem um futuro melhor”.

VISÃO

“Ser uma instituição socioeducativa de excelência, promovendo o desenvolvimento dos valores sociais e cristãos das crianças e adolescentes atendidos”.

3 METODOLOGIA

Esse trabalho é de caráter exploratório e de natureza qualitativa, pois tem como finalidade analisar um problema social que não foi amplamente estudado e que não possui dados suficientes para explicar, por se tratar de um evento atual.

Para corroborar com a tese de que as ONGS no geral estão sendo afetadas negativamente no período da pandemia, iremos realizar um Estudo de Caso com a instituição Núcleo Nova Vida, localizada em Limeira para constatar se o seu desempenho está atrelado com o problema proposto. Caso se confirme a hipótese, iremos sugerir soluções que podem auxiliar a curto prazo, durante a pandemia, mas também a médio prazo, no período pós pandêmico.

Para compreender a situação que a ONG estava inserida e as adequações que tiveram que ser efetuadas no período estudado, foram realizadas entrevistas com os colaboradores da organização, com enfoque no segmento social das atividades propostas e também no administrativo que envolve a parte financeira e a de recursos humanos.

Foi realizada uma entrevista inicial em maio de 2020 com a ONG Núcleo Nova Vida com o intuito de compreender se a situação na qual a instituição se encontra é semelhante aos dados abordados no trabalho. Para isso, foram feitas 9 (nove) perguntas para a psicopedagoga e arte-terapeuta, que é responsável por toda a parte de estruturação de atividades e conteúdos, entre elas:

- 1) Quais as atividades realizadas pelo Núcleo Nova vida?
- 2) Quais foram as adequações que a ONG teve que implantar depois da pandemia do COVID 19?
- 3) De que forma a ONG foi impactada pela pandemia?
- 4) Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas pela ONG com a pandemia?
- 5) Com a primeira, a segunda onda e com o fechamento dos estabelecimentos, como as atividades da ONG eram realizadas?

6) Diante do contexto atual, qual tem sido a maior preocupação em relação ao funcionamento da organização?

7) Como é a captação de recursos da organização? Com o período enfrentado, vocês sentiram que essa captação diminuiu ou aumentou? Por quê?

8) Quantos funcionários a ONG possui? Quantos são do regime CLT e quantos são voluntários?

9) A ONG possui um planejamento estratégico? De que maneira ele é desenvolvido e colocado em prática?

Foi realizada uma segunda entrevista também com a psicopedagoga e arte-terapeuta em agosto de 2021, com o objetivo de analisar as mudanças nas atividades da instituição por consequência do avanço do Plano de Vacinação no combate ao Covid-19. Foram abordadas questões quanto à retomada presencial, aumento dos custos e arrecadações e dificuldades enfrentadas. A entrevista contou com 7 (sete) perguntas, entre elas:

1) Com o avanço da vacinação, a ONG voltou a atender presencialmente?

2) Apesar da retomada, a instituição continua com atendimentos online?

3) Quais as principais mudanças das atividades?

4) Quais estão sendo as principais dificuldades com a volta presencial?

5) Durante a pandemia o quadro de funcionários se reduziu, com a volta presencial houve alguma contratação? E quanto aos voluntários?

6) Houve um aumento nos custos variáveis?

7) Desde a primeira entrevista, houve mudanças na captação de recursos financeiros?

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Relatório da Entrevista 1

Com o início da pandemia, diversas organizações tiveram que se reestruturar para manter o funcionamento seguindo as orientações da OMS e do Ministério da Saúde do Brasil (MS), o mesmo ocorreu com a ONG Núcleo Nova Vida. Para dar continuidade ao trabalho realizado anteriormente, a instituição implementou meios inovadores para atender as crianças e adolescentes mesmo com as limitações financeiras e de colaboradores.

A primeira dificuldade enfrentada pela ONG foi a de adaptar as suas atividades corriqueiras à nova realidade. Anterior ao início do isolamento social, a instituição funcionava das sete da manhã (7h) até às cinco da tarde (17h), oferecendo aos alunos: alimentação (café da manhã, almoço e café da tarde), os materiais para as aulas e o uniforme, além das atividades recreativas com profissionais de música, teatro, dança, artesanato, aulas de mídia e acompanhamento psicológico.

Para manter o atendimento aos alunos, a instituição optou por continuar ministrando as aulas através da rede social “WhatsApp”, onde os professores de cada disciplina oferecem encontros online em grupos de 6 pessoas de quarta-feira e sexta-feira, separando-os por idade e atividade. Na segunda-feira, as crianças e os adolescentes enviam fotos, áudios ou vídeos das tarefas propostas anteriormente.

Apesar de a solução mostrar ser eficiente, ainda existem algumas dificuldades encontradas pela ONG que precisam ser trabalhadas, entre elas, o acesso restrito dos beneficiários a aparelhos eletrônicos próprios e a internet. Visto que as famílias dos estudantes são de baixa renda, a maior parte delas possui apenas um dispositivo celular e não possuem uma rede de Wifi. Com o afrouxamento das medidas de segurança, os pais e responsáveis dos alunos retornaram às atividades presenciais, estreitando ainda mais a comunicação da instituição com as crianças e adolescentes. Para continuar a qualidade do trabalho e do relacionamento com os alunos, os colaboradores começaram a atender fora do

horário padrão para suprir a necessidade, aumentando indiretamente a carga horária desses profissionais.

No ano de 2020, a organização foi indicada para uma campanha realizada pela Desktop (empresa privada que fornece serviços de televisão a cabo, internet e telefone), e na segunda semana de maio de 2021, a empresa presenteou os alunos do Núcleo Nova Vida, que não possuíam aparelhos eletrônicos próprios, com computadores, para que fosse possível a realização das atividades com maior facilidade e comodidade. Essa iniciativa foi capaz de suprir uma das lacunas nos problemas de comunicação, porém, o acesso à rede de internet ainda é restrito para os estudantes.

Outra adversidade enfrentada pela instituição está relacionada à questão financeira. Como mencionado na estruturação da organização, a captação dos recursos origina de doações de pessoas físicas, jurídicas e auxílio estatal. No ano de 2020, o Núcleo Nova Vida não obteve contribuição de empresas do segundo setor, por conta da diminuição do imposto de renda das mesmas, perdendo as principais parceiras do setor. Além disso, já no primeiro setor, a entidade não recebeu recursos antes ofertados pela União e para manter o funcionamento, a organização contou com as demais formas de auxílio, como pessoas físicas, eventos beneficentes e governo estadual e municipal, através de editais abertos.

Para amenizar o impacto da diminuição da arrecadação da entidade, a Núcleo realizou parcerias com o Estado durante o ano de 2021, entre eles 2 (dois) projetos com o Programa de Ação Cultural (PROAC), 1 (um) pela Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet) e por fim 1 (um) com o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA).

Apesar da diminuição da arrecadação, a instituição conseguiu se manter economicamente estável. Isso foi possível, pois sem os atendimentos presenciais, algumas despesas variáveis sofreram grande redução, como por exemplo, a energia elétrica, a alimentação, produtos de limpeza, entre outros. Outro fator que corroborou com essa diminuição foi o corte no número de colaboradores da folha de pagamento, com a reformulação das atividades, o quadro de funcionários que

contava com a média de quinze (15) a vinte (20) funcionários, hoje atua com apenas dez (10), sendo eles, cinco (5) terceirizados e cinco (5) da ONG.

Como mencionado anteriormente, a ajuda financeira das pessoas físicas se mantiveram as mesmas do período pré-pandemia, porém foi relatado um aumento nas doações de roupas e alimentos por parte da comunidade, o que possibilitou para a Núcleo Nova Vida criar eventos diversificados durante o ano de 2020, entre eles a entrega de cestas básicas, kit com materiais escolares e roupas para as famílias atendidas em um sistema drive thru, além do evento natalino onde as crianças receberam presentes e kits com lanches. Outros projetos secundários realizados foram, por exemplo, a venda de feijoada com o intuito de auxiliar na arrecadação da instituição e a parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI), onde as organizações em conjunto forneceram marmitas para as famílias dos beneficiários da entidade todos os dias durante o mês de maio de 2020.

Junto com os obstáculos enfrentados desde março de 2020, a organização tem outro desafio à frente, diante a diminuição das arrecadações, a situação financeira futura é incerta e com uma possível retomada das atividades presenciais, as despesas variáveis voltariam a se elevar. Para manter o funcionamento da organização, é necessário planejar estratégias de superação do período pandêmico que busque estabilidade e um crescimento futuro.

De acordo com a entrevista, a instituição só inicia a organização de novas atividades mediante a aprovação dos projetos. Dessa forma, compreende-se que não existe um planejamento estratégico prévio e nem aplicação de ferramentas.

TABELA 1 - RELAÇÃO ENTRE IMPACTOS DA ECONOMIA NO TERCEIRO SETOR X NÚCLEO NOVA VIDA

Alterações causadas pela pandemia do Covid19	NÚCLEO NOVA VIDA
Queda na arrecadação financeira	Sim, advinda do segundo setor e da União.
Alternativas para a captação	Sim, buscando alcançar os mesmos resultados

de recursos	dos anos pré-pandemia.
Diminuição ou suspensão das atividades	Sim, somente no período de adaptação das atividades (4 semanas).
Adequação dos exercícios realizados pela instituição	Sim, as atividades atualmente são realizadas remotamente.
Aumento do uso de recursos digitais	Sim, para as atividades remotas foi utilizada a ferramenta Whatsapp e uso de redes sociais para divulgar campanhas da organização.
Dificuldade em manter um relacionamento com os beneficiários	Sim, devido a não habitualidade com uso de aparelhos eletrônicos e acesso a internet.
Diminuição do quadro de funcionários e voluntários	Sim, o quadro de funcionários diminuiu de 15 a 20 pessoas para 10.
Sobrecarga da equipe	Sim, pois o número de funcionários foi reduzido e também tiveram que realizar atendimentos fora do expediente.
Aumento no engajamento dos colaboradores	Não identificado.
Risco de falência	Não, pois a diminuição de despesas foi semelhante à diminuição da arrecadação.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.2 Relatório da Entrevista 2

Com o avanço do Plano Nacional de Vacinação contra COVID 19, a organização foi capaz de retomar todas as atividades presenciais seguindo os protocolos de segurança da Organização Mundial da Saúde (OMS) para prevenção da propagação da doença.

Cerca de 90% dos beneficiários voltaram para o atendimento presencial, com aulas de segunda a sexta no período da manhã ou da tarde. O restante dos alunos permanecem sem retornar a organização por preferência dos pais e responsáveis, devido às preocupações com o contágio do COVID-19 ou por causa do aumento de valores dos transportes escolares, por isso estão realizando as atividades apenas através dos materiais disponibilizado pelos profissionais da ONG, sendo assim, todas as aulas on-line foram suspensas.

Como a retomada foi realizada de forma integral e não gradual, a organização identificou algumas dificuldades relacionadas à disponibilidade de profissionais e voluntários, além de problemas com o aumento dos gastos.

Para auxiliar nas atividades foram contratados novos profissionais para compor o quadro de funcionários, entre eles uma psicóloga, um técnico da Tecnologia da Informação (TI) e uma professora, gerando um crescimento nos custos fixos da instituição. Já os custos variáveis estão diretamente relacionados ao atendimento na instituição, pois com a retomada do ensino presencial houve um crescimento expressivo com gastos de energia, além da necessidade de alimentos para as refeições das crianças e adolescentes e equipamento de segurança de combate à contaminação de COVID-19. Para amenizar os impactos dessas despesas, a instituição conta com doações de alimentos tanto por parte de empresas do segundo setor como arrecadação através de campanhas divulgadas nas redes sociais. Essas alternativas para auxílio nos gastos são fundamentais para ONG, pois não houve novas captações de recursos financeiros desde os atendimentos on-line para os presenciais.

5 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Após as entrevistas realizadas com a Organização, iremos propor soluções que possam auxiliar na recuperação do período vivenciado e na melhora em longo prazo. Serão abordados os seguintes temas: Planejamento Estratégico; Ferramentas Estratégicas, Planejamento Financeiro, Marketing Social.

5.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico (PE) se caracteriza por um processo na qual a organização define meios para atingir seus objetivos futuros. É uma ferramenta de extrema importância na gestão e captação de recursos, pois avalia detalhadamente o papel da organização na sociedade atual, as metas a serem alcançadas e os recursos necessários para o seu atingimento. Devido a tais características, é notório a necessidade da sua aplicabilidade nas ONGS, como na captação de recursos, relação harmoniosa com os parceiros e seu público-alvo, melhoria da produtividade dos voluntários, comunicação das ações e projetos, profissionalização e eficiência na sustentabilidade financeira. (ALVES JUNIOR, 2010)

Possui como finalidade o estabelecimento da direção que a organização pretende seguir, tendo como base suas principais metas e objetivos (missão, visão e valores), além de trazer foco e objetividade para a entidade, auxiliar na tomada de decisão e de antecipar as adversidades futuras.

A vantagem de utilizar um plano estratégico nas organizações Não-Governamentais é poder averiguar a esfera na qual a mesma se encontra, de modo que os administradores consigam refletir quanto a sua atuação e também direcionar para atingimento dos seus objetivos traçados, isso por meio da aplicação de um processo cujo propósito é definir estratégias, políticas e planos. (ALVES JUNIOR, 2010)

Além disso, segundo Falconer (1999), as instituições que compõem o terceiro setor necessitam aperfeiçoar, capacitar e profissionalizar a gestão, de modo a possuírem formas de fomentar os recursos para aumentar a qualidade da prestação dos serviços. A escassez de recursos é uma consequência da carência de um planejamento eficiente.

No entanto, essa aplicação do PE nas ONGS deve ser feita com cautela e também com profissionais especializados, pois a maioria desses modelos foi desenvolvido para entidades que visam o lucro e projetos mal formulados podem dificultar a eficiência da entidade, lesando os resultados no médio prazo. (PEREIRA, 2016)

Nenhum planejamento é estático, ou seja, é necessário sempre a sua atualização, acompanhamento e revisão a fim de garantir o melhor para a organização e seus stakeholders.

Segundo entrevistas realizadas pela organização estudada, notamos que não há planejamento estratégico prévio e nem pessoas especializadas para a aplicação dessa ferramenta. A ONG trabalha apenas com a possibilidade do projeto ser aprovado ou não, para então se organizar.

5.2 Ferramentas Estratégicas

As ferramentas de gestão são relevantes tanto para empresa de mercados quanto para empresas sem fins lucrativos. Instituições que pertencem ao terceiro setor necessitam desenvolver ferramentas para sua auto sustentabilidade, adequação e alocação de recursos financeiros. (ARAÚJO; CAIXETA; VASCONCELOS, 2017)

Essas ferramentas são utilizadas na elaboração e na definição da estratégia de uma organização. Serão conceituadas as ferramentas mais empregadas pelo terceiro setor.

5.2.1 Matriz SWOT

A ferramenta identifica no ambiente interno as fraquezas e forças e no externo as oportunidades e ameaças. É uma ferramenta indicada para todos os tipos de organizações, inclusive as de cunho social, pois permite visualizar a situação atual da empresa, oferecendo subsídios para o planejamento, a tomada de decisão e a aplicação de diferentes ferramentas estratégicas.

5.2.2 Balanced Scorecard

Essa ferramenta permite agregar estratégias com atividades operacionais, ao se comunicar com processos da organização, e também oferece retroalimentação. Ela se divide nas dimensões: Estratégicas, Foco e Organização. A ferramenta é bastante utilizada pelo terceiro setor, pois auxilia os gestores a receber um feedback de maneira rápida e segura, ela oferece um suporte para o planejamento estratégico e também preenche a lacuna que muitas ONGS apresentam, como por exemplo dificuldades em alcançar suas metas traçadas.

5.2.3 Ciclo PDCA

Consiste em planejar, executar, verificar e realizar uma ação corretiva, com o objetivo de melhorar a performance estratégica. É bastante utilizada na gestão de qualidade e na produção. Além disso, a ferramenta é adotada para empresas sem fins lucrativos com o intuito de evitar falhas, padronização e monitoramento de processos, proporcionando práticas que minimizem erros diários e garantam a eficiência da organização.

5.2.4 Benchmarking

Essa ferramenta visa modificar os métodos da empresa de forma estruturada, obtendo um diferencial perante as suas concorrentes. Essa ferramenta tem utilização mundial e tem como o propósito acompanhar outras organizações a fim repetir seus comportamentos considerados de sucesso e garantir uma melhor performance. Para o terceiro setor é essencial, pois auxilia na expansão e na melhoria dos processos e das tecnologias.

5.3 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro tem como finalidade gerir os recursos financeiros organizacionais conforme a sua captação, aplicação e alocação, assegurando o seu uso eficiente. Ele envolve um planejamento de curto a longo prazo, possuindo como fim o atingimento de objetivos e metas econômicas,

garantindo assim a sobrevivência e o sucesso da organização.(POTRICHET et al.,2012)

As ferramentas de planejamento e controle financeiro auxiliam os gestores fornecendo informações assertivas para o processo de tomada de decisão e indicam também elementos essenciais para compreender a saúde e o desempenho financeiro da organização. (KUMMER, BROMBERGER e DONDONI, 2011)

No planejamento em organizações sem fins lucrativos, as entidades dispõem dos recursos necessários para saldar os compromissos com terceiros e também aumentar o seu patrimônio. Seus recursos são captados através de doações, que geralmente são programadas, necessitando assim um planejamento eficiente para que os recursos sejam empregados da melhor forma.

5.3.1 Crowdfunding

Crowdfunding é uma das alternativas para que a instituição diversifique a fonte de recurso financeiro. Essa modalidade consiste em um financiamento coletivo onde são feitos investimentos em campanhas sociais de forma online.

Para participar, cabe à instituição criar uma campanha em uma das plataformas digitais, informando as metas, desafios e interesses da mesma que atrai a população para a causa e para as suas atividades.

No Brasil, existem diversos sites de crowdfunding, sendo os principais: Kickante, Vakinha, Cartase.me e Benfeitoria. Cada uma delas tem sua forma de financiamento, sendo algumas por estabelecimento de metas financeiras ou por doações em determinados projetos. Existem sites que cobram uma porcentagem do valor arrecadado para que seja feita a publicação na plataforma e também há a modalidade “tudo ou nada”, onde caso a instituição não conseguir alcançar o montante estabelecido, não haverá a doação.

5.3.2 Nota Fiscal

Conforme a Lei nº 12.685/2007 da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP) de 28 de agosto de 2008 conhecido como Programa de Estímulo à Cidadania Fiscal do Estado de São Paulo, as organizações do terceiro setor voltadas para as causas sociais da área da cultura, da proteção aos animais, da assistência social, da saúde e da educação podem se inscrever no programa para receber doações proveniente de impostos.

A lei permite que pessoas físicas possam ser restituídas do valor do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) de compras realizadas dentro do estado de São Paulo. Porém, a pessoa pode optar por doar as notas fiscais, assim o ICMS será repassado para as instituições sem fins lucrativos.

Desde o início de 2017, as doações de notas fiscais podem ser feitas pelo aplicativo do governo no estado de São Paulo com o intuito de facilitar e fomentar o processo e diminuir possíveis fraudes no sistema.

Para que a organização participe do benefício é necessário que a mesma se cadastre no site do portal da fazenda do Estado de São Paulo.

5.4 Marketing Social

As organizações do terceiro setor, por serem filantrópicas, não visam a lucratividade como objetivo. Por conta disso, muitas dessas instituições não investem em marketing por equívoco, pois a área tem enfoque maior para empresas privadas. Porém, a vertente do marketing social, termo que foi claramente definido por Kotler e Zaltman (1971, 35 (3): 3-12, apud por Schneider e Luce, 2014, p.4), demonstra que as mesmas ideias do marketing podem ser aplicadas pelas entidades para propagar os seus ideais de forma a alcançar a população para visibilidade das questões sociais.

No marketing social, a ferramenta do Mix de Marketing, os 4Ps – Produto, Preço, Promoção e Praça – sofrem alterações para serem aplicadas nas organizações do terceiro setor. Nessa configuração, o produto passa a ser a visão da sociedade quanto às atividades da organização e a identificação dos mesmos com os serviços prestados ou produtos, já o preço é o auxílio prestado pelo indivíduo que escolhe doar algo para a instituição, independente se são recursos

financeiros, doações ou voluntariado. A promoção é a forma de atrair a população para as ações da entidade, enquanto a praça é o meio pelo qual irá se difundir essa promoção.

Outra ideia de Kotler (2010) que embasa a importância do marketing nas organizações do terceiro setor é a teoria do marketing 3.0, onde o sentimento dos consumidores é peça chave para despertar interesse do público alvo, ao criar afetividade emocional com o produtor ou serviço oferecido. No contexto de instituições de cunho social, a divulgação extensa da missão, valores e realizações das mesmas podem conectar a população com o voluntariado.

5.4.1 Rede Social

Atualmente, as mídias sociais são os principais meios de propagar e engajar um produto, marca ou serviço, sendo amplamente utilizado por instituições para aumentar a comunicação e o relacionamento com clientes. As fontes de disseminação de conteúdo são as redes sociais, como por exemplo: Sites, Instagram, Twitter, Facebook, Youtube, Whatsapp, LinkedIn, Tiktok, entre outras, e quanto mais publicações postadas nelas, maior será o alcance da organização com o público alvo. Para as organizações do terceiro setor, que possuem recursos financeiros escassos, o uso das mídias é uma excelente forma de arrecadar doações e voluntários, por terem uma alta eficiência e baixos custos.

Nessas redes sociais, as organizações não governamentais podem publicar seus produtos ou serviços, os seus projetos, suas missões, seus valores e seus objetivos, com o intuito de aumentar a visibilidade das questões sociais e também o apoio da comunidade para a própria instituição.

Segundo Cláudio Torres (2009) no seu livro “A bíblia do marketing digital: tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar”, a principal vantagem de se trabalhar com redes sociais é a comunicação, porém, ela só será válida se for feita de forma ativa. Sendo assim, é essencial que a organização continue a atualizar seus seguidores, publicando continuamente informações nas plataformas digitais.

Além disso, por se tratar de uma ferramenta importante para atrair a população para a instituição, é necessário que as atualizações sejam realizadas por um profissional que tenha conhecimento tanto dos mecanismos dos aplicativos quanto capacidade para criar uma comunicação que capte a atenção do público alvo.

A organização estudada utiliza como meio de comunicação, o Facebook, o site oficial, o Instagram e o Whatsapp, no entanto, as atualizações são feitas apenas nas redes sociais. As publicações têm o enfoque de ser mais informativo e transmitir as atividades cotidianas da instituição, além das lives que são realizadas periodicamente que tem por objetivo trazer conhecimento para os seguidores. Essas postagens têm como característica dar visibilidade à causa, mas não necessariamente incentiva as pessoas a doarem e se tornarem voluntários. O conteúdo poderia ter uma conotação mais apelativa para a entidade em si.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscamos apresentar a relevância que o terceiro setor e que as instituições que o compõe representa para a sociedade e para a economia, e conseqüentemente o impacto negativo sofrido por elas decorrente da pandemia do Novo Coronavírus instaurada no ano de 2019. Diante a importância do tema, o objetivo desta pesquisa é elaborar um diagnóstico do desempenho de uma entidade durante o período pandêmico e identificar lacunas que podem ser solucionadas através de mudanças de hábitos organizacionais.

Durante o trabalho de pesquisa foram analisados que as principais alterações nas organizações do terceiro setor por conta da pandemia foram: a escassez de recurso financeiro e de sua captação, a suspensão das atividades, a dificuldade de comunicação com o público atendido, a diminuição de voluntários ativos e o estresse e sobrecarga da equipe, conforme o estudo realizado pela Mobiliza e Reos Partners, (2020) “O impacto da Covid-19 nas organizações da sociedade civil brasileira”.

Para confronto dos resultados, foi elaborado um estudo de caso com a Organização Não Governamental Núcleo Nova Vida, localizada em Limeira, onde foram realizadas duas entrevistas com membros ativos para compreender a situação da instituição, a fim de verificar se a ONG em questão percorreu pelos mesmos obstáculos apontados nas pesquisas.

Após as entrevistas, foram apurados os seguintes pontos: uma queda financeira das doações, principalmente advinda de empresas do segundo setor; a necessidade de adaptação dos exercícios realizados pela instituição; diminuição do quadro de funcionários e voluntários; dificuldade de manter um relacionamento com os beneficiários e uma sobrecarga da equipe.

Confrontando o referencial teórico e o estudo de caso, verificamos a comprovação da pesquisa e a partir disso, elaboramos possíveis soluções que podem ser aplicadas pela entidade com o intuito de superar o momento enfrentado e aumentar a sua performance pós-pandemia.

Com base nas entrevistas foi observado a falta de um planejamento estratégico e financeiro que são importantes para o funcionamento e crescimento da organização, gerando assim, a maximização da sua eficiência. Como formas de alcançá-las, sugerimos melhorias em três áreas administrativas, sendo a primeira a aplicação de ferramentas estratégicas como a Matriz SWOT, Balanced Scorecard, PDCA e Benchmarking, a segunda, uma gestão financeira eficiente com alternativas para aumento da captação de recursos e conseqüentemente diminuição da dependência financeira do Estado e por fim, práticas de marketing social, com enfoque nas redes sociais e nos 4 p's.

Para uma próxima pesquisa, sugerimos a aplicabilidade das possíveis soluções mencionadas acima para concretizar e alcançar os objetivos e metas da Núcleo Nova Vida.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **O Terceiro Setor**. In: _____. Terceiro Setor: história e gestão de organizações. [S. l.]: Summus, 2006. cap. 1, p. 15 - 55.
- ALVES JÚNIOR, M. D.. **Sustentabilidade das Organizações sem Fins Lucrativos**. 01. ed. Fortaleza: Premium, 2010. v. 1000. 192p .
- ALVES, Mário Aquino; DA COSTA, Marcelo Marchesini. Colaboração entre governos e organizações da sociedade civil em resposta a situações de emergência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 923-935, Julho - Agosto 2020.
Disponível em:
<<https://www.scielo.br/j/rap/a/DCK3BdBCJhvwqQvpjtwPpJc/?lang=pt&format=pdf>>.
Acesso em: 24 maio 2021.
- APENAS 2,7% das organizações da sociedade civil recebem recursos federais: Pesquisa inédita do Ipea analisou o repasse de recursos federais para as OSCs entre 2010 e 2018. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, [S. l.], 26 jun. 2019. Disponível em:
<https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34855>. Acesso em: 23 maio 2021.
- ARAÚJO, Silas Porfirio; CAIXETA, Altair Gomes; VASCONCELOS, Felipe Neto. **ESTÃO ESTRATÉGICA: Aplicabilidade no terceiro setor**. 2016. 18 f. Monografia (Bacharel em Administração) - Faculdade de Atenas, Paracatu, 2016. Disponível em:
<http://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/6_ESTAO ESTRATEGICA_aplicabilidade_no_terceiro_setor.pdf>. Acesso em: 29 de out. de 2021.
- BRASIL, **Lei nº 13019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999.

(Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015). [S. l.], 31 jul. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm>. Acesso em: 24 maio 2021.

BRASIL registra 2.527 novas mortes por Covid; média móvel de casos fica acima de 65 mil pela 1ª vez depois de um mês. **Jornal Globo**, [S. l.], p. 1, 20 maio 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/05/20/brasil-registra-2527-novas-mortes-por-covid-media-movel-de-casos-fica-acima-de-65-mil-pela-1a-vez-depois-de-um-mes.ghtml>. Acesso em: 14 abr. 2021.

CAVALCANTE, João et al. COVID-19 no Brasil: evolução da epidemia até a semana epidemiológica 20 de 2020. **Revista Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, 10 ago. 2020. DOI 10.5123/S1679-49742020000400010. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/ress/2020.v29n4/e2020376/>. Acesso em: 14 abr. 2021.

CAVALCANTI, W. M. S. ; BRANDÃO, S. V. **TERCEIRO SETOR EM AÇÃO: implicações sociais e organizacionais causadas pela pandemia do COVID-19 nas Organizações do Terceiro Setor [...]**. [S. l.: s. n.], 2020. XXII ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 2020, São Paulo. Disponível em: <<http://engemausp.submissao.com.br/22/arquivos/383.pdf>>. Acesso em: 10 de jun. de 2021.

Contexto da Pandemia e o terceiro setor- Relatório compilado de pesquisa. **FEDERAÇÃO DO TERCEIRO SETOR DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**, [s. l.], 30 nov. 2020. Disponível em: <<https://fundaes.org.br/project/contexto-da-pandemia-e-o-terceiro-setor-relatorio-compilado-de-pesquisa/>>. Acesso em: 10 de jun. de 2021.

COSTA, S. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.54 n.14 p. 1-10, ago. 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/SGWCFyFzjzrDwgDJYKcdhNt/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 10 de jun. de 2021.

ESTUDO, Impacto da COVID-19 nas OSCs Brasileiras: da resposta imediata à resiliência. **MOBILIZA e REOS PARTNERS**, [s. l.], 11 ago. 2020. Disponível em:

<<https://mailchi.mp/mobilizaconsultoria/estudocovid19>>. Acesso em: 11 de jun. de 2021.

FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e seu campo de gestão**. Dissertação Mestrado – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade São Paulo, Universidade de São Paulo, 1999.

FREITAS, A; ROBERTO, M. A Implementação do Planejamento Estratégico em uma Organização do Terceiro Setor. In: ENCONTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS, 6., 2018, Uberlândia. **Anais eletrônicos...** Uberlândia: EGEN, 2018. Disponível em: <<http://www.egen.org.br/sites/default/files/A%20Implementa%C3%A7%C3%A3o%20do%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20em%20uma%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Terceiro%20Setor.pdf>>. Acesso em: 28 de out. de 2021.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Fazenda e Planejamento. Entidades Sociais. [S. l.], 28 out. 2021. Disponível em: <<https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/nfp/Paginas/Entidades-sem-fins-lucrativos.aspx>>. Acesso em: 29 out. 2021.

HINOUE, Natália. Na contramão da crise, alguns setores da economia crescem durante a pandemia. **UOL**, [s. l.], 24 fev. 2021. Disponível em: <https://cultura.uol.com.br/noticias/16910_conheca-os-setores-da-economia-que-crescem-na-pandemia.html>. Acesso em: 1 jun. 2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pulso empresa**: estatísticas experimentais, Ago 2020: IBGE, 2020. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa>>. Acesso em: 1 jul. 2021

ISRAEL, Sheila Mirian Barbosa; MENEZES, Helen Alves; SOUSA, Rossana Guerra. **GESTÃO DO TERCEIRO SETOR: CONFIGURAÇÕES E DEMANDAS DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO [...]**. [S. l.: s. n.], 2017. II SIMPÓSIO DE CONTROLADORIA DA UFRPE, 2017, Recife. Disponível em: <<http://www.simpcont.ppgc.ufrpe.br/sites/simpcont.ppgc.ufrpe.br/files/Artigo%20007%20II.pdf>>. Acesso em: 22 de nov. de 2021.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hiermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing** centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível

em:<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3472e2ca0932a98d7edbc110c8c58de9/\\$File/9938.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3472e2ca0932a98d7edbc110c8c58de9/$File/9938.pdf)> Acesso em: 23 de out.de 2021

KUMMER, A. A.; BROMBERGER, D.; DONDONI, P. C. **A Utilização das Ferramentas de Gestão Financeira das Empresas: o caso das micro e pequenas empresas da cidade de São João no Sudoeste do Paraná.** Revista CAP, ano 5, v. 5, n. 5, p.26-32, 2011. Disponível em:

<<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/download/1540/987>>. Acesso em: 29 de out. de 2021.

MINISTÉRIO da Economia divulga lista dos setores mais afetados pela pandemia da Covid-19 no Brasil. **Ministério da Economia**, [S. l.], 15 set. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/ministerio-da-economia-divulga-lista-dos-setores-mais-afetados-pela-pandemia-da-covid-19-no-brasil>>. Acesso em: 1 jun. 2021.

Monitor das doações COVID 19. **Associação Brasileira de Captadores de Recursos.** Disponível em: <<https://www.monitordasdoacoes.org.br/pt>>. Acesso em: 11 de jun. de 2021.

MONTANA, Mónica; MELO, Mylena de Aguiar; DE SOUZA, Italo Giulliano Ozório. PANORAMA ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor (REPATS)**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 402-424, Jan - Jun 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/USER/Documents/2021/teste% 20tcc.pdf.f>. Acesso em: 23 maio 2021.

NOTA Fiscal Paulista permite doação automática à ONGs. **Governo do Estado de São Paulo**, [S. l.], p. 1, 29 nov. 2021. Disponível em:

<https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/nota-fiscal-paulista-permite-doacao-automatica-ongs/>. Acesso em: 29 out. 2021.

PEREIRA, Carlos. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: Um estudo na Fundação Cáritas de Assistência à Pessoa Carente. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v.1, n. 000102, p.1-12, jan. 2017. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_pe3.pdf>. Acesso em: 29 de out. de 2021.

PIB cai 4,1% em 2020 e fecha o ano em R\$ 7,4 trilhões. **Agência IBGE Notícias**, [s. l.], 03 mar. 2020. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30165-pib-cai-4-1-em-2020-e-fecha-o-ano-em-r-7-4-trilhoes#:~:text=PIB%20cai%204%2C1%25%20em,trilh%C3%B5es%20%7C%20Ag%C3%Aancia%20de%20Not%C3%ADcias%20%7C%20IBGE>>. Acesso em: 10 de jun. de 2021.

PNAD - Pesquisa Nacional Por Amostra De Domicílios ; IBGE - Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística. **Trabalho**: Desocupação, renda, afastamentos, trabalho remoto e outros efeitos da pandemia no trabalho. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>>. Acesso: 1 jun. 2021

POTRICH, A. C. G.; LINHARES, T. da S.; GUSE, J. C.; DE FREITAS, L. A. R.; ROSSATO, M. V. **Política de Cobrança de Contas a Receber: Um Estudo de Caso no Comércio Varejista de Materiais de Construção**. Sistemas & Gestão, Revista Eletrônica, Santa Maria, v. 7, n. 3, p. 392–401, 2012. Disponível em: <<https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V7N3A8>>. Acesso em: 29 de out. de 2021

Resultado da pesquisa Impacto do Coronavírus no Terceiro Setor. **Agência do Bem**, [s. l.], 09 abr. 2020. Disponível em: <<https://www.agenciadobem.org.br/resultado-da-pesquisa-impacto-do-coronavirus-no-terceiro-setor/>>. Acesso em: 10 de jun. de 2021.

ROCHA, Marie Cristine Fortes; GONÇALVES, Hermínia F.. Marketing Social Como Estratégia de Negócio Para Captação de Recursos no Terceiro Setor. **International Journal of Business Marketing**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 3-20, ago. 2017. ISSN 2447-

7451. Disponível em: <<http://www.ijbmkt.org/index.php/ijbmkt/article/view/76>>. Acesso em: 23 de out. de. 2021.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Entenda o que é Crowdfunding**. Finanças/Financiamento, [s. l.], 17 out. 2015. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/entenda-o-que-e-crowdfunding,8a733374edc2f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 28 out. 2021.

SCHNEIDER, Gustavo, LUCE, Fernando Bins. **Marketing Social**: Abordagem Histórica e Desafios Contemporâneos. VI Encontro de Marketing da ANPAD, [s. l.], maio 2014. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EMA114.pdf> Acesso em: 20 out. 2021.

Sobre. **NÚCLEO NOVA VIDA**. Disponível em: <<https://nucleonovavida.org.br/>>. Acesso em: 11 de jun. de 2021.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. In: _____. O PODER das mídias sociais. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2009. cap. 4, p. 110 - 165.

VASCONCELOS, Esther. Qual a influência da pandemia no aumento do número de trabalhadores informais no Brasil?. **Jornal Contábil**, Araguari, Nov. de 2020.

Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/influencia-da-pandemia-no-aumento-de-trabalhadores-informais-no-brasil/#:~:text=Segundo%20dados%20do%20Instituto%20Brasileiro,representava%2038%20milh%C3%B5es%20de%20pessoas.>>. Acesso em: 7 de jun. de 2021.