

O DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL AMAZÔNICAS NO PERÍODO PÓS-PANDEMIA COVID-19: LIÇÕES DE ONTEM E DE HOJE

Bruno Rafael Dias de Lucena, Otávio Luiz de Castro Romano Jr., Gledson Brito Miranda, Marinalva Cardoso Maciel

Resumo

A pandemia COVID-19, chegada ao Brasil em 2020, causa uma paralisação nas atividades que não dispensou as organizações do terceiro setor. Na região amazônica brasileira, com suas grandes distâncias e sua parca infraestrutura de comunicação, os efeitos da crise foram fortemente sentidos. Esse artigo se propõe a reconhecer o papel das OSCs durante a pandemia, especialmente em contexto amazônico, compreender e fornecer *insights* para o futuro. Foi realizada uma *survey*, com uma amostra de 54 organizações, e seus resultados foram analisados com base na revisão realizada. Dentre os principais resultados verifica-se que 85% das organizações tiveram suas atividades muito afetadas pela crise, 78% delas não identificam políticas públicas de apoio ao setor e 89% tiveram suas captações de recursos muito afetadas. Observa-se que OSCs pesquisadas não estavam preparadas para o retorno pós-pandemia, refletindo uma realidade regional, no entanto sua disposição em aproveitar as oportunidades pode ser o estímulo para a atuação no novo normal.

Palavras-chave

Organizações da Sociedade Civil; crise econômica; COVID-19; políticas públicas; pós-pandemia.

Abstract

The 2020 COVID-19 pandemic caused a stop to activities that didn't dispense third sector organizations. In the Brazilian Amazon, with its great distances and poor communication infrastructure, the effects of the crisis were strongly felt. This paper aims to recognize the role of CSOs during the pandemic, especially in the Amazon context, to understand and provide insights for the future. A survey was carried out, with a sample of 54 organizations, and its results were analyzed based on the review carried out. As a result, 85% of organizations had their activities severely affected by the crisis, 78% of them didn't identify public policies to support the sector, and 89% had their fundraising severely affected. It is observed that the CSOs surveyed are not prepared for the return, reflecting a regional reality, however, their willingness to take advantage of the opportunities can be the stimulus for action in the new normal.

keywords	Civil Society Organization; economic crisis; COVID-19; public police; post-pandemic
Resumen	La pandemia de COVID-19 de 2020 detiene las actividades que no dispensan a organizaciones del tercer sector. En la Amazonia brasileña, con sus grandes distancias y su pobre infraestructura de comunicación, los efectos de la crisis fueran graves. Lo objetivo de este artículo es reconocer el papel de las OSC durante la pandemia, especialmente en el contexto amazónico, para comprender y proporcionar ideas para el futuro. Se realizó una encuesta, con una muestra de 54 organizaciones, y sus resultados se analizaron en función de la revisión realizada. Como principales resultados, 85% de las organizaciones tuvieron sus actividades severamente afectadas por la crisis, el 78% de ellas no identificaron políticas públicas para apoyar al sector y el 89% tuvo su recaudación de fondos muy afectada. Se observa que las OSC encuestadas no están preparadas para el retorno, lo que refleja una realidad regional, sin embargo, su disposición a aprovechar las oportunidades puede ser el estímulo para actuar en la nueva normalidad.
Palabras clave	Organizaciones de la sociedad civil; crisis económica; COVID-19; políticas públicas; pós-pandemico.

INTRODUÇÃO

Em março de 2020, a atividade econômica em toda a região amazônica brasileira esteve paralisada em consequência da chegada das medidas preventivas e de combate à pandemia COVID-19. Uma parcela pouco comentada das organizações nos primeiros quatro meses de paralisação econômica são as organizações da sociedade civil (OSCs) que compõem o chamado terceiro setor. Estas, no entanto, são bastante relevantes para o enfrentamento das consequências sociais da pandemia, uma vez que não possuem finalidade lucrativa e exercem atividades de interesse social, como apoio à educação, cultura, saúde, habitação etc.

O terceiro setor se mantém, principalmente através de doações, financiamentos, alianças e parcerias estabelecidas com a sociedade de forma geral, entidades benfeitoras e convênios com o governo em seus diversos níveis (Romano Jr.; Rocha; Lucena; Guimarães, 2019).

Na região amazônica brasileira, poucas políticas foram implementadas para apoiar essas organizações. Em alguns estados da região, quase nenhum debate tem sido instituído para tratar da sobrevivência dessas organizações e como elas podem atuar como aliadas no combate a pandemia e suas consequências.

Segundo a entidade Plataforma MROSC (plataformaosc.org.br, 2020), as organizações da sociedade civil não foram incluídas nos planos de recuperação do Estado brasileiro e, também, tiveram sua atuação dificultada através de atos políticos como a proposta de Emenda à Constituição Federal nº 14 de 2020, que altera o artigo 155 da Constituição Federal para vedar a instituição do Imposto Sobre Transmissões e Doações – ITCD sobre as transmissões e doações às organizações da sociedade civil e aos institutos de pesquisa sem fins lucrativos. Mesmo que a emenda não tenha sido aprovada, o contexto revela o cenário adverso que as organizações da sociedade civil tiveram de enfrentar.

A partir desse momento, é importante conhecer quais os meios necessários para reativar o terceiro setor e contextualizar essas necessidades de transformação ao contexto amazônico. Esse estudo tem por objetivo discutir o papel das OSCs, especialmente em contexto amazônico, durante a pandemia COVID-19, compreender seu futuro em tempos pós-pandemia e fornecer *insights* para a sua adequação e preparação para a reabertura, o chamado **Novo Normal**.

Na sequência desse artigo, será apresentada uma discussão sobre o impacto da pandemia sobre o terceiro setor, um levantamento de apreciações de especialistas disponíveis em periódicos científicos e relatórios específicos para apoiar na caracterização do novo normal, além de apresentar estratégias relevantes a serem adotadas pelas OSCs em tempos de crise. Em seguida, será detalhada a metodologia do levantamento de campo realizado nas organizações de Belém do Pará e municípios vizinhos, utilizado para verificar o quão próximo esteve-se da perspectiva desenhada. Por fim, serão apresentadas as conclusões do estudo, bem como um indicativo para o desdobramento das pesquisas que aprofundem os conhecimentos sobre as estratégias de sobrevivência do terceiro setor no período pós-pandemia e no enfrentamento de futuras crises.

A CRISE E O TERCEIRO SETOR: UM OLHAR SOBRE A REALIDADE AMAZÔNICA

O mundo viveu desde os últimos meses de 2019 uma crise sanitária ocasionada pelo surgimento e propagação do agente Novo Coronavírus (SARS-CoV-2) por todo o mundo. Para além da crise sanitária, a possibilidade de um número significativo de óbitos causado pela pandemia impulsionado pela restrição de capacidade em equipamentos hospitalares gerou, de organismos internacionais e nacionais especializados, uma série de recomendações.

Particularmente, uma das recomendações disseminada por todo o mundo foi o isolamento social (Bittencort, 2020), que é um estado de completa ou quase completa ausência de contato físico entre o indivíduo e a sociedade. Essa recomendação, implementada, em maior ou menor escala, pelos estados do Brasil, ocasionaram como efeito colateral uma paralisação econômica relevante, materializando uma nova faceta da crise já instaurada pela pandemia (Farias, 2020).

Assim, a pandemia de COVID-19 foi uma grave emergência de saúde, que trouxe consigo uma grande crise sanitária e econômica. Dessa forma, enfrentar suas consequências econômicas foi, e continua sendo, um dos grandes desafios globais (Lucchese & Pianta, 2020).

O terceiro setor, como personagem do cenário econômico, também foi afetado pelas recomendações e legislações extraordinárias que passaram a vigorar. Sua atividade foi reduzida e, em alguns casos, os próprios objetivos das organizações da sociedade civil passaram a ser questionáveis do ponto de vista da urgência e relevância. Este setor que costuma estar na linha de frente em crises e, às vezes, são chamadas de “socorristas”, servindo como recurso para indivíduos após o fornecimento de ajuda de emergência (Young et al., 2020).

Entretanto, é importante verificar que, durante a pandemia, as OSCs foram impactadas de formas distintas, enquanto aquelas que prestavam serviços humanitários aumentaram seus serviços à medida que a demanda por necessidades básicas aumentava, muitas organizações sem fins lucrativos nas áreas de artes, cultura e educação precisaram fechar completamente suas portas (Young et al., 2020).

Outro apoio relevante das OSCs à população foi no enfrentamento dos efeitos sociais causados pela pandemia, visto que, ocorreu uma elevação das demandas sociais da população e de ações emergenciais que exigiram mais do terceiro setor, tornando-o tão necessário quanto essencial.

Porém, do ponto de vista econômico este cenário não é favorável a atuação do terceiro setor em períodos de recessão, pois as organizações sofrem impactos com a drástica redução de receitas e declínio de doações, ao passo que a demanda pelos serviços sociais aumenta consideravelmente, podendo inclusive haver competição por recursos entre as próprias entidades (Dominowska, 2016; Cacheda, 2018; Tzifakis; Petropoulos; Huliaras, 2017). O terceiro setor é mais afetado durante tempos de crise porque tem mais dependência de recursos, pois é apoiado por outros agentes financiadores de maior potencial econômico (Dominowska, 2016).

Uma boa notícia é que, segundo Ben Miller, diretor analítico da Donortrends, durante a Grande Recessão — período que abrange o final dos anos 2000 e o início dos anos 2010 —, as doações a organizações sem fins lucrativos permaneceram estáveis, apresentando apenas quedas leves ao longo de todo o período (Nonprofit Business Advisor, 2020). Esse dado é encorajador, pois indica que os doadores mantêm seu compromisso com as causas sociais, mesmo em tempos de crise.

Dominowska (2016) defende que o terceiro setor, apesar de não ter o objetivo de gerar lucro, pode se adaptar mais facilmente as mudanças de mercado podendo sobreviver por mais tempo do que as organizações com fins lucrativos e desempenhar um papel sistematizador, disciplinar e até de liderança e crescimento em tempos de crise.

No entanto, desastres naturais são considerados os responsáveis pelo principal tipo de crise organizacional, enfrentadas por líderes de organizações sem fins lucrativos já que são imprevisíveis (Gilstrap; Gilstrap; Holderby; Valera, 2016). Para os autores, a comunicação dos líderes com as partes interessadas é uma ferramenta eficaz de resposta a crises organizacionais, já que é o responsável pela conscientização organizacional.

A liderança é um fator crítico de sucesso na gestão social pós COVID-19, onde o líder deve desenvolver mais estratégias de sobrevivência através de *benchmarking* para tomar

conhecimento sobre boas práticas de gestão, cooperação e trabalho em rede (Dominowska, 2016; Strang, 2018; Timmis; Brüssow, 2020).

Em se tratando de competitividade, as organizações que atuam em áreas não prioritárias como arte, cultura, e meio ambiente podem ter mais dificuldades em captar recursos (Tzifakis; Petropoulos; Huliaras, 2017). Como agravante as organizações de arte e cultura tendem a perder volume de receitas de bilheterias devido ao políticas de isolamento social.

Os esforços normais de captação de recursos podem não ser tão eficazes em tempos de crise como normalmente são, por isso as organizações do terceiro setor devem analisar cuidadosamente o custo-benefício de cada ação de captação (Lin; Wang, 2016). Assim, manter um bom relacionamento com financiadores externos pode ser o mais eficaz. O desejável é que as organizações consigam obter compromissos de longo prazo através de contratos com governo, instituições privadas ou indivíduos ricos.

Para uma retomada, em tempos de crise, o setor necessita refletir sobre as causas que geram suas dificuldades e reconhecer quais as importantes ações para que possa ingressar no ambiente do novo normal.

Sobre a capacidade de captação das organizações da sociedade civil, segundo o fornecedor de software americano Blackbaud, uma grande parte das doações oriundas das empresas americanas e de seus colaboradores foi transferida para as causas relacionadas ao enfrentamento do COVID-19 (Nonprofit Business Advisor, 2020).

Organizações da sociedade civil (OSCs) desempenharam um papel crucial na prestação de serviços relacionados à saúde, especialmente em áreas com acesso limitado a água e saneamento. Elas distribuíram kits de higiene e promoveram educação em saúde para populações vulneráveis (Pereira; Elliott, 2023).

Durante os primeiros meses da pandemia, mais de US\$ 1 bilhão em doações privadas foram registradas, com foco prioritário em iniciativas de saúde (Sen, 2022). Ao todo, as doações ultrapassaram US\$ 6,9 bilhões, provenientes de aproximadamente 702 mil doadores. No entanto, a maior parte desse montante — US\$ 6,7 bilhões — veio de apenas 448 grandes doações, evidenciando a forte concentração de recursos entre doadores ricos. Além disso, as doações se concentraram em poucas organizações e foram distribuídas de forma desigual pelo país, com predominância na região Sudeste, a mais rica do Brasil, o que reforça as disparidades regionais na alocação de recursos durante a crise (Sen, 2022).

Há, grupo relevante de organizações da sociedade civil, cuja função social se sobressai em momentos de tensão pública (Alves; Costa, 2020). Assim, o papel dessas organizações, durante a pandemia, passou a se consolidar como agente participante do combate de sua propagação e suas consequências, tornando imperativo mudanças imediatas para a sua sobrevivência.

O uso de ferramentas digitais é um elemento essencial para enfrentar a realidade durante e pós-pandemia, tanto para manter a rede de contatos, a transparência das organizações e para a captação de recursos. Um estudo mostra a importância da utilização do Twitter por

organizações sem fins lucrativos através de *hyperlinks* incorporados em tweets para comunicação estratégica durante crises globais de saúde de (Tully; Dalrymple; Young, 2019). Os *links* permitiram às organizações aumentar a conscientização sobre o Ebola na África Ocidental, promover seu trabalho e arrecadar contribuições a partir de mídias e usuários influentes. Para eles a comunicação em mídias sociais pode estimular a conscientização, promover o trabalho da entidade e criar relações de confiança que podem estimular doadores.

Além disso as mídias sociais também são úteis para o compartilhamento de dados e informações em tempo real bem como para o recrutamento e seleção de voluntários e prestação de contas (Cacheda, 2018; Tzifakis; Petropoulos; Huliaras, 2017).

Assim, a capacidade de manusear as ferramentas digitais como redes sociais, youtube, softwares de reuniões virtuais, entre outras (Winarsih; Indriastuti; Fuaf, 2020) e possuir a infraestrutura necessária (computadores, acessórios multimídia e internet rápida) são elementos estruturais para a retomada das atividades das OSCs após tempos de turbulência.

No Corporate Philanthropy Report (2020) foi divulgado um conjunto de expertises corporativas, apontados pela Taproot Foundation, que podem ajudar as organizações sem fins lucrativos a enfrentar períodos difíceis como: elaboração eficiente de comunicações em tempos de crise; aumento da utilização do *Facebook* em campanhas pessoa a pessoa (P2P); saída do paradigma de um grande evento de captação para múltiplos pequenos eventos com esse fim; utilizar campanhas criativas; e elaboração de uma nova política de recursos humanos que valorize e compreenda a melhor forma de utilizar a mão de obra voluntária.

Em tempos de crise, a gestão financeira torna-se uma das maiores preocupações das organizações. As entidades procuram diminuir seus custos operacionais que são utilizados para manter estruturas organizacionais, por vezes desnecessárias e burocráticas, com o intuito de preservar o real valor de financiamento que chega aos beneficiários (Tzifakis; Petropoulos; Huliaras, 2017). Aumentar a eficiência é uma alternativa às entidades que não podem diminuir suas atividades ou reduzir o trabalho remunerado.

O financiamento coletivo pode ser uma alternativa para organizações que estejam enfrentando grandes dificuldades em captar recursos, servindo como ferramenta complementar as outras estratégias financeiras para alcançar um equilíbrio nas contas (Cacheda, 2018).

De acordo com Strang (2018), existem nove fatores gerais críticos de sucesso em organizações sem fins lucrativos, a saber: liderança e estrutura, planejamento estratégico, procedimentos e treinamentos documentados, gestão de recursos humanos e tecnológicos, gestão financeira, práticas de prestação de contas, ética e políticas de comunicação profissional, captação de recursos e iniciativa de marketing e avaliação de desempenho. O autor explica que a existência de algumas habilidades nas OSCs deve ser levada em conta no planejamento de estratégias para angariação de fundos e longevidade.

A realidade amazônica da consolidação de seu terceiro setor, apresenta dificuldades estruturais em uma boa parte desses fatores mesmo em tempos ditos normais. Em pesquisa ainda não publicada realizada pela Universidade Federal do Pará, realizada em 2018, com

as OSCs da região metropolitana de Belém 20,68%¹⁰ dessas entidades não puderam ser encontradas, pois não mantêm dados atualizados ou simplesmente deixaram de existir. Verifica-se ainda que as organizações da sociedade civil da região metropolitana do Pará sofrem com inúmeras fragilidades do ponto de vista de seu planejamento e organização. Alguns dos resultados dessa pesquisa apontam que apenas 43,48% das OSCs informam possuir planejamento estratégico e apenas 71,74% delas possuem missão declarada, o que assevera que as organizações daquela região são motivadas, em sua maioria, pelas demandas locais, no entanto sem uma visão de seu futuro.

Na Amazônia Brasileira, esse cenário de crise ainda se agravou, pela ausência de políticas voltadas para a redução do impacto econômico da pandemia nas organizações do terceiro setor e por muito pouco, ou quase nenhuma, discussão a respeito de como elas podem maximizar suas atuações no combate a pandemia.

METODOLOGIA

Para esse estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, cujos meios de investigação foram a revisão bibliográfica e uma *survey* exploratória na intenção de compreender preliminarmente o contexto estudado.

O universo da pesquisa são as organizações da sociedade civil da região metropolitana de Belém, que segundo o Mapa das Organizações da Sociedade Civil (mapaosc.ipea.gov.br) é de 2.041 organizações, no entanto, conforme supracitado esse número não é confiável e pode ser, atualmente, cerca de 20% menor.

Para a *survey* foi utilizada uma amostra por conveniência não probabilística composta por 57 organizações da sociedade civil da região metropolitana de Belém do Pará. As organizações, através de seus representantes, responderam voluntariamente um questionário através de *link* do *Google Forms*, com 29 questões fechadas baseadas na revisão de literatura realizada com vistas a responder ao objetivo da pesquisa. A opção para a utilização desse tipo de amostra foi a urgência de delinear o contexto das organizações, sem a pretensão de realizar inferências estatísticas.

O questionário digital foi divulgado através das redes sociais ligadas ao grupo de estudos que desenvolveu as pesquisas. Foram obtidas 57 respostas válidas de organizações dos municípios paraenses: Belém (44), Abaetetuba (5), Castanhal (4), Santa Isabel do Pará (2), Barcarena (1) e Marituba (1). Todos os municípios na amostra são localizados geograficamente próximos a capital, tendo Abaetetuba como município mais distante (120 km).

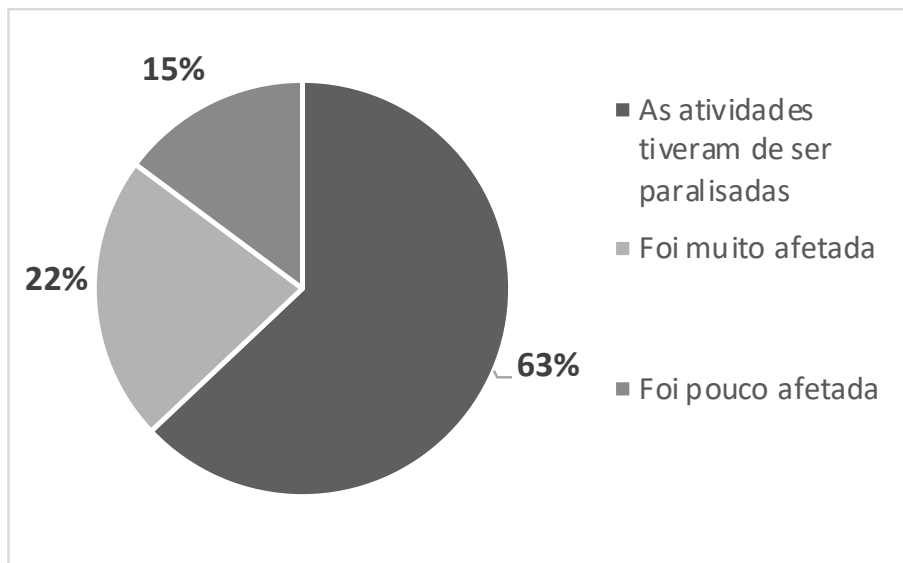
As organizações tiveram uma relevante dispersão quanto à área de atuação: desenvolvimento e defesa de direitos (26,3%), educação (14,0%), meio ambiente (12,3%), esportes (7,0%), saúde (8,8%), religião (1,8%), artes (1,8%) e outros (28,1%). Não se pretende investigar nessa pesquisa diferenças entre as organizações de diferentes áreas de atuação, mas a evidente dispersão torna a pesquisa mais representativa do grupo das organizações da sociedade civil local.

Todas as variáveis levantadas no questionário foram qualitativas, tanto nominais quanto ordinais e estatísticas descritivas são utilizadas para permitir a análise dos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

As organizações foram questionadas quanto a intensidade em que suas atividades foram afetadas em virtude das recomendações e legislações geradas em virtude da pandemia COVID-19. Apenas 15% das organizações informaram que suas atividades foram pouco afetadas pelo contexto, 85% delas disseram-se muito afetadas ou tiveram suas atividades completamente paralisadas (gráfico 1).

Gráfico 1 – Intensidade em que as atividades das organizações foram impactadas pela pandemia Covid-19



Fonte: *survey* por autores.

Como em outras regiões do Brasil e do mundo, as orientações pelo isolamento social e normas de conduta colocadas pelos governos por razões sanitárias tornaram as organizações sociais imóveis, incapazes de exercerem seus objetivos sociais. As recomendações sanitárias não acompanharam medidas extraordinárias para estimular formas alternativas de trabalho, capacitação das organizações para atuação durante a pandemia ou políticas de incentivo.

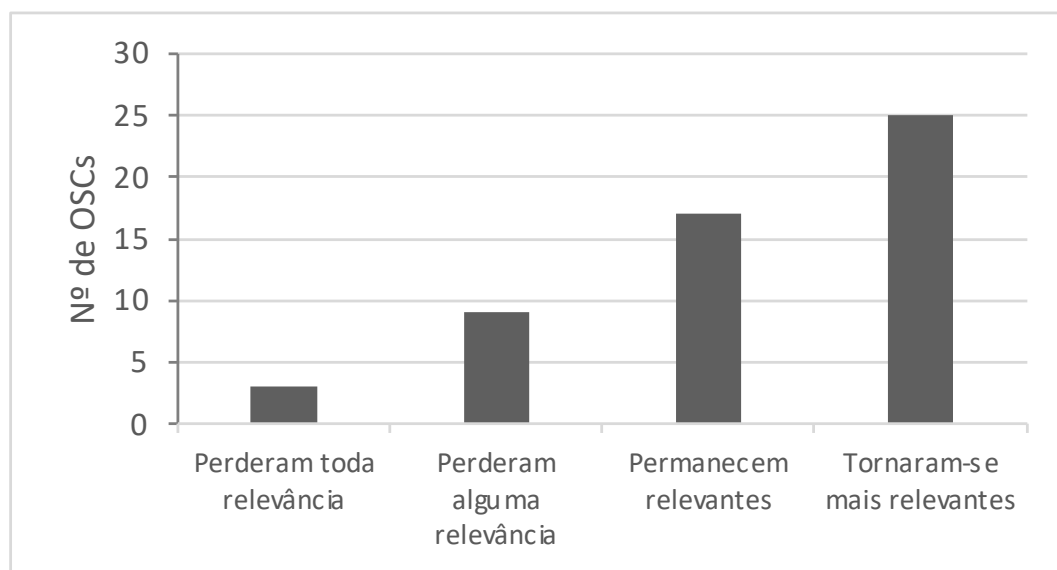
A maioria das organizações consultadas (78%) informaram não verificar a existência de políticas públicas de incentivos às OSCs que atendam a sua organização em relação ao enfrentamento da pandemia de COVID-19, o que corrobora a ideia de que políticas públicas de incentivo em todos os níveis de governo foram escassas e insuficientes.

Ainda considerando iniciativas públicas ou privadas para o apoio das OSCs, 43% das organizações consideraram não ter qualquer conhecimento sobre essas iniciativas, outras 16% informam não compreender as iniciativas de que tem conhecimento, 13% compreendem em parte as iniciativas e 28% afirmam ter conhecimento de iniciativas e as compreendem completamente.

Além disso, 76% das organizações respondentes não foram beneficiadas por nenhuma iniciativa proveniente de instituições públicas ou privadas criada em virtude da pandemia. Assim, pode-se inferir que as iniciativas existentes podem ser pontuais ou não são divulgadas adequadamente, de modo que se mostram, no mínimo, ineficientes.

Sobre a compreensão das organizações sobre sua importância em virtude da ocorrência da pandemia, 77% delas consideraram que seus objetivos permanecem relevantes ou tornaram-se ainda mais relevantes (gráfico 2), ratificando a percepção de Young et al. (2020).

Gráfico 2 - O quanto você considera que os objetivos de sua organização permanecem relevantes no contexto da pandemia Covid-19?



Fonte: *Survey* dos autores.

Uma importante observação é que 78% das organizações identificaram que seus usuários tiveram um grande aumento em necessidades sociais básicas (alimentação e saúde) o que pode estar associado ao perfil de seu público, que no geral é o atendimento de vulneráveis. Logo, as organizações sociais podem ser consideradas um caminho eficiente para o acesso à população fortemente afetada pela pandemia confirmando a importância das OSCs como personagem de destaque no enfrentamento da pandemia.

Na seção seguinte, a pesquisa procura entender a capacidade de enfrentamento da pandemia pelas OSCs e a utilização de práticas recomendadas para a sua manutenção.

AS OSCS E SUA RESILIÊNCIA NO ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA

Considerando os achados de Gilstrap et al. (2016) que indicam que a comunicação com as partes interessadas é uma importante ferramenta de resposta a crises, as OSCs respondentes foram questionadas sobre a frequência da comunicação com seus usuários/financiadores durante a pandemia, suas respostas são apresentadas na tabela 1.

Tabela 1 - Sobre a frequência que sua organização tem se comunicado com seus usuários/financiadores durante a pandemia Covid-19, por qualquer canal de comunicação, você considera que:

Frequência da Comunicação	Usuários		Financiadores	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Aumentou	17	32%	10	19%
Permaneceu estável	19	35%	17	31%
Diminuiu	18	33%	27	50%

Fonte: *Survey por autores*

Observa-se que apenas 33% das OSCs reduziram a comunicação com seus usuários, no entanto 50% delas reduziram o contato com seus financiadores, o que leva a crer que as OSCs tiveram uma ação mais intensa em manter contato com seus usuários mas perderam uma oportunidade de fortalecer as relações com seus financiadores para apoio à manutenção de seu funcionamento que, de acordo com a análise de Lin & Wang (2016), é a atitude mais eficaz para manter sua capacidade de financiamento durante a crise.

Dominowska (2016) alerta para o fato de que a maior contribuição do terceiro setor em tempos de crise ocorre quando esse utiliza sua capacidade de se conectar e cooperar sinergicamente em rede. Das organizações sociais pesquisadas apenas 13% informaram não ter buscado informações com outras, apontando que a capacidade de se conectar é natural para esse setor. Nesse ponto, é importante lembrar que as organizações pesquisadas fazem parte de uma região urbana do Estado do Pará e, talvez, para regiões mais afastadas da Amazônia, onde é necessário percorrer dezenas de quilômetros de estradas de terra ou rios para chegar à sede das OSCs, essa característica não faça parte de suas realidades.

Como consequência da sua baixa oportunidade ou habilidade em tratar com financiadores e, também devido à escassez de iniciativas públicas e privadas para apoio ao setor, 89% das organizações tiveram sua captação de recursos muito ou completamente afetada durante o período da pandemia, tornando urgente a implementação de ações internas, mas também de coordenação pública da situação.

Uma estratégia para a manutenção das atividades durante os períodos de crise é o estabelecimento de convênios com o setor público, o que normalmente requer previamente a obtenção de certificações e qualificações específicas. Entre as organizações respondentes, apenas 24% (13 OSCs) informaram possuir convênios, mas dessas, apenas um pouco mais da metade (7 OSCs) garantem a manutenção de suas atividades com o uso desse

mecanismo. Assim, não se tem evidências suficientes para acreditar que o estabelecimento de convênios públicos seja determinante para a sobrevivência das OSCs.

A captação de recursos através de editais é uma alternativa para àquelas OSCs que se mantêm regularizadas e produtivas em sua área de atuação. Existe uma grande diversidade de editais no que diz respeito às exigências para a concorrência neles, alguns editais requerem a apresentação de muita pouca documentação e contexto histórico enquanto outros buscam fortes evidências documentais sobre as atividades da organização. Algo que costuma ser padrão, no entanto é que quanto menor o grau de exigência do edital, menor também o recurso máximo disponibilizado para a OSC caso venha a ser contemplada.

Apenas 26% (14) das OSCs pesquisadas participaram de editais de captação em 2020 e, dessas, 43% (6) foram contempladas. Deste cenário se pode verificar as seguintes hipóteses: a) há a necessidade de estímulo das OSCs para participação nos editais; b) as OSCs necessitam regularizar e documentar suas ações gerenciais e operacionais de modo que se tornem qualificadas para a participação nos editais e c) as organizações necessitam se capacitar em elaboração de projetos para que se tornem competitivas.

A transparência é um aspecto fundamental para o terceiro setor e apoia na sua captação de recursos (Tondolo; Tondolo; Camargo; Sarquis, 2016). A apresentação de informações pela internet se tornou uma forma vital de comunicação e é um instrumento esperado uma dimensão esperada da transparência em organizações sem fins lucrativos. Assim, a utilização de sítios na internet sugere uma facilidade de acesso às informações e sinalizam maior transparência (Hale, 2013).

Apenas 52% das organizações pesquisadas mantiveram sítios atualizados nos últimos três meses. Adicionalmente, pode-se observar que uma boa parte das OSCs não mantém site com domínio “.org” que imediatamente as identificaria como uma organização sem fins lucrativos gerando maior confiança para os financiadores.

O trabalho remoto é foi uma alternativa colocada pelas autoridades sanitárias para todos os tipos de organizações, sempre que possível, executarem seus trabalhos. No entanto, uma boa parte das atividades realizadas por algumas OSCs não eram e/ou são compatíveis com o trabalho remoto, seja porque exigem interação presencial com seus usuários ou porque a própria OSC ou seus usuários não possuem a tecnologia necessária para a atividade remota. Das organizações respondentes apenas 22% conseguia realizar completamente o seu trabalho de forma remota e outros 44% conseguiam realizar em grande parte, suas atividades de forma remota, no entanto, de forma contrastante, 65% das organizações disseram não ter infraestrutura adequada (computadores e internet) para o trabalho remoto.

Os financiamentos coletivos são uma alternativa para as organizações que necessitam aumentar sua captação de recursos (Cacheda, 2018), muito embora a mera criação de uma campanha em uma plataforma de financiamento coletivo não garanta a captação dos recursos desejados. Entre as organizações levantadas apenas 6% relatam utilizar

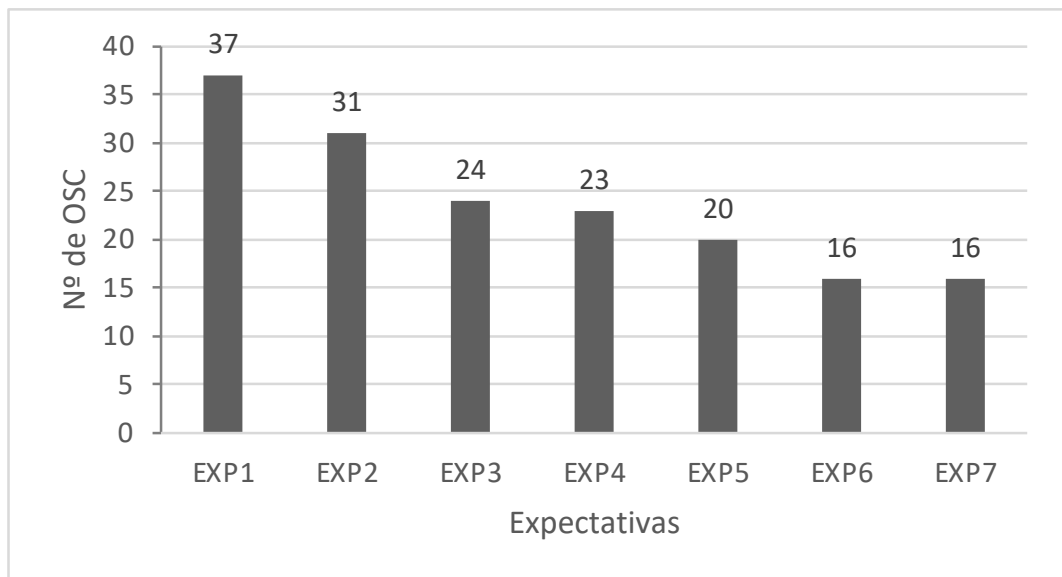
financiamentos coletivos com sucesso frequentemente, outros 30% os utilizam pouco com sucesso e 64% não costumam utilizar o financiamento coletivo.

Finalmente as organizações manifestaram-se sobre suas expectativas sobre o futuro através de uma questão fechada, cujas respostas estimuladas foram as seguintes:

- EXP1 – Cancelamentos de eventos e atividades da organização;
- EXP2 – Resiliência e novas oportunidades;
- EXP3 – Redução das doações e outras receitas;
- EXP4 – Dificuldades no pagamento de despesas fixas (aluguel, luz, água e salários);
- EXP5 – Predominância do trabalho virtual/*online*;
- EXP6 – Perda de voluntários;
- EXP7 – Aumento da capacidade de prestar serviços.

As respostas das organizações participantes são apresentadas no gráfico 3, abaixo:

Gráfico 3 - Frequência das Expectativas para o Futuro das OSCs



Fonte: *Survey por autores*

A expectativa mais frequente apontada pelas OSCs foi o cancelamento de atividades e eventos agendados, que ocorreram com frequência (68%), seguida pela capacidade de se manterem resilientes e aguardarem oportunidades no futuro (57%). Essas respostas refletiram o fato de que, à época, ainda não era possível estimar com precisão o prazo para o fim da pandemia, além de evidenciarem o desejo das organizações de

continuarem atuantes. É importante destacar que, embora essa expectativa positiva tenha sido expressa por pouco mais da metade das OSCs, ela superou a maioria das expectativas negativas em relação ao futuro das organizações.

A redução das doações foi prevista por apenas 44% das OSCs, o que corroborou as análises da época de que, diante do esforço coletivo no enfrentamento dos efeitos da pandemia, as organizações poderiam resistir à perda de receitas provenientes de doações. Apenas 37% das organizações acreditaram que o trabalho virtual se tornaria predominante em relação ao presencial, demonstrando uma certa resistência à adaptação necessária para a nova realidade pós-pandêmica.

Por fim, vale destacar que a realidade das OSCs amazônicas foi marcada por estruturas geralmente pequenas, com baixo número de envolvidos e pouca infraestrutura. Historicamente, essas organizações já contavam com escasso apoio governamental, o qual se reduziu ainda mais nos anos anteriores à pandemia. Por isso, embora as ações internas tenham sido fundamentais para a resiliência e continuidade dessas OSCs, o apoio de instituições públicas e privadas, bem como o fortalecimento do debate público sobre o setor, também se mostraram indispensáveis.

CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Esse estudo exploratório aponta resultados que descrevem como as organizações sociais em uma região metropolitana amazônica podem ser capazes de sobreviver e apoiar o enfrentamento dos efeitos sociais gerados pela pandemia de COVID-19 e verificar sua capacidade de resiliência para o novo normal e ainda outros cenários de crise. A pesquisa não possui intenção de esgotar o tema e sim fornecer *insights* para o futuro das organizações e das pesquisas futuras sobre esse tópico.

O papel das OSCs descritos na literatura científica atual em relação a crises humanitárias sugerem que essas organizações sejam atuantes em seu enfrentamento, aumentando sua atuação à medida em que a demanda por necessidades básicas cresce. Uma análise dos resultados aponta que as necessidades dos usuários das OSCs por itens básicos como alimentação e saúde cresceram significativamente, o que reforça importância de fortalecer o setor.

As organizações sociais em tempos de crise podem sofrer drásticas reduções em suas doações e outras receitas, como ocorreu com 89% das organizações participantes do estudo. As ações de comunicação, trabalho em rede, capacitação em ferramentas digitais e gestão de projetos e foco no enfrentamento da pandemia devem ser intensificados para que as organizações sejam capazes de manter ou aumentar suas receitas durante a pandemia e depois no período do novo normal.

As organizações ligadas às atividades de artes, cultura e educação podem ter maiores dificuldades em captar recursos durante a pandemia e na reabertura das atividades. No entanto, é possível verificar que muitas organizações têm intensificado sua participação em redes

sociais compartilhando seus trabalhos com a população em geral e, a partir disso, captando patrocínios através da disponibilização de espaços de divulgação.

O uso de ferramentas digitais como as redes sociais, sites de internet com domínio “.org” e aplicativos (softwares) de reunião *online* são essenciais para a atuação no novo normal que se desenha. A pesquisa mostra que muito ainda precisa ser aprimorado nesse aspecto nas organizações amazônicas, onde o custo de equipamentos e a qualidade da internet é fortemente afetada pelas suas grandes distâncias e baixo nível de investimentos de operadores.

O uso de financiamento coletivo pode propiciar às organizações um alívio às suas receitas, considerando que os colaboradores das iniciativas continuam ligados a ela mesmo em tempos de crise, no entanto, essa estratégia tem de ser acompanhada por uma comunicação eficiente.

Convênios com o setor público ou parcerias com financiadores privados é uma ferramenta que apesar de não garantirem a manutenção de todas as atividades das organizações sociais, é uma alternativa para que as OSCs sejam mais resilientes em tempos de crise, ao mesmo tempo que apoiam na transmissão das políticas públicas sociais aos seus públicos alvo. As organizações sociais devem estabelecer em seus planos estratégicos quais os certificados de interesse e quais as ações para obtê-los.

No contexto do chamado “novo normal”, a capacidade de adaptação das organizações tornou-se um fator decisivo para sua sustentabilidade. A transformação digital, especialmente por meio do trabalho remoto e da oferta de serviços online, passou a ser não apenas uma alternativa, mas uma exigência para garantir continuidade e relevância. Esse cenário exige investimentos estruturais, como o fortalecimento da conectividade em regiões com acesso limitado, e também esforços internos para o desenvolvimento de competências digitais. Embora muitas organizações da sociedade civil ainda não estivessem plenamente preparadas para essas mudanças, elas demonstraram resiliência, flexibilidade e disposição para se reinventar. Com o suporte técnico, político e institucional adequado, o terceiro setor pode não apenas superar os desafios do presente, mas também assumir um papel estratégico na construção de soluções sustentáveis e inclusivas para o futuro.

NOTA

10. 95% de nível de confiança e 5% de margem de erro.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; COSTA, M. M. Colaboração entre governos e organizações da sociedade civil em resposta a situações de emergência. *Revista de Administração Pública*, [s.l.], 2020.

BITTENCORT, R. N. Pandemia, isolamento social e colapso global. *Revista Espaço Acadêmico*, [s.l.], v. 19, n. 221, 2020.

CACHEDA, B. G. Social Innovation and Crisis in the Third Sector in Spain. Results, Challenges and Limitations of 'Civic Crowdfunding'. *Journal of Civil Society*, [s.l.], v. 14, n. 4, p. 275-291, 2018.

CORPORATE PHILANTHROPY REPORT. Peer-to-peer fundraising stays steady for 2019. *Corporate Philanthropy Report*, [s.l.], v. 35, n. 5, p. 1-12, 2020.

DOMINOWSKA, J. The role of thirD sector in econoMic crises. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, [s.l.], v. 15, n. 2, p. 179-191, 2016.

FARIAS, H. S. O avanço da Covid-19 e o isolamento social como estratégia para redução da vulnerabilidade. *Espaço e Economia*, [s.l.], n. 17, p. 1-12, 2020.

GILSTRAP, C. A.; GILSTRAP, C. M.; HOLDERBY, K. N.; VALERA, K. M. Sensegiving, Leadership, and Nonprofit Crises: How Nonprofit Leaders Make and Give Sense to Organizational Crisis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, [s.l.], v. 27, n. 6, p. 2787-2806, 2016.

HALE, K. Understanding Nonprofit Transparency: The Limits of Formal Regulation in the American Nonprofit Sector. *International Review of Public Administration*, [s.l.], v. 18, n. 3, p. 31-49, 2013.

LIN, W.; WANG, Q. What Helped Nonprofi ts Weather the Great Recession? Evidence from human services and community improvement organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, [s.l.], v. 26, n. 3, p. 257-276, 2016.

LUCHESE, M.; PIANTA, M. The Coming Coronavirus Crisis: What Can We Learn? *Intereconomics*, [s.l.], v. 55, p. 98-104, 2020.

NONPROFIT BUSINESS ADVISOR. Companies Adapting Giving Strategies Due to COVID-19. *Nonprofit Business Advisor*, [s.l.], v. 370, p. 12, 2020.

NONPROFIT BUSINESS ADVISOR. Experts: Pandemic not likely to crush charitable giving. *Nonprofit Business Advisor*, [s.l.], p. 7-8, 2020.

ROMANO JR., O. L.; ROCHA, K. M.; LUCENA, B. R.; GUIMARÃES, F. B. A experiência da incubadora de projetos sociais na avaliação da maturidade de entidades para captação de recursos: uma proposta de modelo. *Brazilian Journal of Development*, [s.l.], v. 5, n. 10, p. 19898-19907, 2019.

STRANG, K. D. Strategic analysis of CSF's for not-for-profit organizations. *Measuring Business Excellence*, [s.l.], v. 22, n. 1, p. 42-63, 2018.

TIMMIS, K.; BRÜSSOW, H. The COVID-19 pandemic: some lessons learned about crisis preparedness and management, and the need for international benchmarking to reduce deficits. *Environmental Microbiology*, [s.l.], 2020.

TONDOLO, R.; TONDOLO, V.; CAMARGO, M.; SARQUIS, A. Transparência no Terceiro Setor: Uma proposta de construto e mensuração. *Espacios Públicos*, [s.l.], v. 19, n.

47, p. 7-25, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67650281001>. Acesso em: 27 ago. 2025.

TULLY, M.; DALRYMPLE, K. E.; YOUNG, R. Contextualizing Nonprofits' Use of Links on Twitter During the West African Ebola Virus Epidemic. *Communication Studies*, [s.l.], v. 70, n. 3, p. 313-331, 2019.

TZIFAKIS, N.; PETROPOULOS, S.; HULIARAS, A. The Impact of Economic Crises on NGOs: The Case of Greece. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, [s.l.], v. 28, n. 5, p. 2176-2199, 2017.

WINARSIH, INDRIASTUTI, M.; FUAF, K. Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Conceptual Framework. In: P.-M. A. Barolli L., *Complex, Intelligent and Software Intensive Systems*. CISIS 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing. Cham: Springer, 2020. v. 1194. p. 1-12.

YOUNG, E.; DEITRICK, L.; TINKLER, T.; MESCHEN, C.; STRAWSER, C.; MANRIQUES, N.; BEATTY, B. *Unprecedented Disruption: COVID-19 Impact on San Diego Nonprofits*. San Diego, CA, Estados Unidos da América: [s.n.], 2020.