

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Bárbara Petersen Pessil

**AS DIFERENTES DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE DE UMA OSC:
UM ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO *SURF* SEM FRONTEIRAS**

Porto Alegre

2020

Bárbara Petersen Pessil

**AS DIFERENTES DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE DE UMA OSC:
UM ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO *SURF* SEM FRONTEIRAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Pedro de Almeida Costa

Porto Alegre

2020

Bárbara Petersen Pessil

**AS DIFERENTES DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE DE UMA OSC:
UM ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO SURF SEM FRONTEIRAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Pedro de Almeida Costa

Conceito final:

Aprovado em:/..../....

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa
Orientador
(UFRGS)

Avaliador 1
(UFRGS)

Avaliador 2
(UFRGS)

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal investigar quais são as potencialidades e riscos à sustentabilidade de uma Organização da Sociedade Civil, tendo como objeto de estudo a Associação Surf Sem Fronteiras (ASSF). Em termos teóricos, buscou-se abordar os principais autores relacionados à temática do terceiro-setor, estabelecendo, à luz do referencial teórico, uma série de indicadores de sustentabilidade, que auxiliaram na análise do objeto de estudo. Em termos metodológicos, partiu-se da realização de entrevistas qualitativas, utilizando questionários semiestruturados e tendo como respondentes dois voluntários e uma beneficiária da ASSF. Os dados foram tratados, realizando uma leitura aprofundada das entrevistas, análise de conteúdo e verificação da presença ou ausência dos indicadores de sustentabilidade. Os achados permitem inferir que as principais potencialidades da ASSF estão relacionadas à dimensão simbólica e os principais riscos à sustentabilidade estão relacionados à dimensão econômica, em especial a escassez de relações com o Poder Público. Entretanto, de modo geral, pode-se afirmar que a ASSF possui sustentabilidade em longo prazo, uma vez que a maioria dos indicadores de sustentabilidade está presente na OSC.

Palavras-chave: Acessibilidade. Inclusão. Políticas Públicas. Sociedade Civil. Terceiro-setor.

ABSTRACT

The present study had as main objective to investigate what are the potentialities and risks of sustainability of a Civil Society Organization, having as object of study the Association Surf Without Borders (ASSF). In theoretical terms, you can search for the main authors related to the theme of the third sector, establish, in the light of the theoretical framework, a series of sustainability indicators, which helps in the analysis of the object of study. In methodological terms, we participated in conducting qualitative interviews, using semi-structured questionnaires and having as respondents two volunteers and an ASSF beneficiary. The data were submitted, conducting an in-depth reading of the interviews, analyzing the content and verifying the presence or absence of sustainability indicators. The findings may determine that the main potentialities of ASSF are related to the symbolic dimension and to the main sustainability risks related to the economic dimension, especially the scarcity of relations with the Government. However, in general, it can be indicated that ASSF has long-term sustainability, since most sustainability indicators are present in the CSO.

Keywords: Accessibility. Civil society. Inclusion. Public policy. Third sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Dimensões que afetam a sustentabilidade da ASSF.....	34
Quadro 02 – Análise da presença dos elementos relacionados à sustentabilidade na ASSF.....	43

LISTA DE SIGLAS

ONG	Organização Não Governamental
OSC	Organização da Sociedade Civil
ASSF	Associação Surf Sem Fronteiras
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PNS	Pesquisa Nacional de Saúde
ONGD	Organizações Não-Governamentais de Desenvolvimento
ONU	Organização das Nações Unidas
OPNEs	Organizações Públicas Não-Estatais
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: UMA INTRODUÇÃO	15
2.1 DEFINIÇÃO DAS OSCS: UMA CONSTRUÇÃO HISTÓRICA.....	15
2.1.1 Contexto Internacional.....	15
2.1.2 Contexto Nacional	17
2.2 MODALIDADES	21
3 SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL	22
3.1 DIMENSÃO ECONÔMICA: PRINCIPAIS PROCEDIMENTOS PARA ARRECADAÇÃO DE RECURSOS	22
3.1.1 Recursos Públicos.....	22
3.1.2 Recursos Privados	23
3.1.3 Recursos dos indivíduos	23
3.1.4 Voluntariado	24
3.1.4.1 <i>Voluntários</i>	26
3.2 PARA ALÉM DA DIMENSÃO ECONÔMICA: CONTRIBUIÇÕES TÉCNICAS, CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS E A RELAÇÃO COM OS BENEFICIÁRIOS.....	27
3.2.1 Parcerias: uma contribuição técnica.....	27
3.2.2 Relação com os beneficiários.....	29
3.2.3 Gestão Social	29
3.3 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO 3	32
4 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	35
5 AS DIFERENTES DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE DE UMA OSC: O CASO DA ASSF	39
5.1 ASSF: UMA DESCRIÇÃO ORGANIZACIONAL.....	39
5.1.1 Contexto de origem	39
5.1.2 Estrutura, funcionamento e competências	40
5.1.3 Análise dos indicadores de sustentabilidade.....	41
5.1.4 Análise de conteúdo	44
5.1.5 Análise das entrevistas.....	46
5.1.5.1 <i>Voluntários</i>	46

5.1.5.2 <i>Beneficiários</i>	51
5.2 DIMENSÕES QUE IMPACTAM A SUSTENTABILIDADE.....	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (VOLUNTÁRIO)	65
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (BENEFICIÁRIO)	69
APÊNDICE C – ENTREVISTA 1	72
APÊNDICE D – ENTREVISTA 2	76
APÊNDICE E – ENTREVISTA 3	79
APÊNDICE F – FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO	82

1 INTRODUÇÃO

As chamadas *organizações não governamentais* (ONGs) têm aumentado significativamente em número e complexidade nos últimos anos no Brasil. Ora, pela “insuficiência” dos serviços públicos implementados pelo Estado e pela suposta ‘burocracia’ envolvida na implementação das políticas públicas pelo Estado. Ora, devido ao próprio ativismo da Sociedade Civil, ao se organizarem em busca de demandas e bandeiras de identidade e ideologias que carregam. Nesse contexto, a Sociedade Civil tende a se organizar em torno de uma demanda, para, posteriormente, realizar a cobrança junto ao Estado ou junto a empresas e Organizações da Sociedade Civil. Por sua vez, surgiram diversas organizações, que passaram a atuar pela implementação de políticas públicas, em caráter complementar ao Estado, no intuito de suprir demandas da Sociedade e também de substituir o Estado, em alguns contextos.

Neste sentido, diante de uma estrutura social marcada por ampla desigualdade social, que se aplica ao caso brasileiro, a temática da atuação do terceiro-setor na implementação de políticas públicas tem exigido necessidade cada vez maior de estudos que verifiquem sua sustentabilidade, sobretudo por que tais organizações passaram a atuar em serviços públicos de relevância para a população em geral.

Tendo em vista estes pressupostos, interessa investigar a atuação de uma Organização da Sociedade Civil (OSC) em políticas públicas de inclusão e acessibilidade, destinadas a pessoas com deficiência. Neste âmbito, optou-se por analisar a Associação *Surf Sem Fronteiras* (ASSF), uma entidade que atua na inclusão de pessoas com deficiência na prática do surfe. Isto por que, de acordo com pesquisa feita pelo IBGE em 2010, 46,1 milhões de brasileiros, isto é, 23,9% da população, apresenta algum tipo de deficiência, seja visual, auditiva, motora ou mental (IBGE, 2010).

Ademais, a PNS (Pesquisa Nacional da Saúde) consultou 64 mil domicílios no ano de 2013 e a população considerada com grau de intensidade alto ou total de deficiência, segundo o levantamento de dados feito IBGE, em 2015, era de 12,5 milhões de pessoas, ou seja, 6,2% da população (PNS, 2013).

Apesar desta alta porcentagem, a carência de políticas de acessibilidade e inclusão deste grupo de pessoas é gritante. A maioria das prefeituras não promovem estas políticas, como o lazer para pessoas com deficiência, o qual não é incluído em 78% das prefeituras, o do turismo acessível (96,4%) e geração de trabalho e renda ou inclusão no mercado de trabalho (72,6%) (IBGE, 2012).

Muitas vezes, não é possível realizar o direito básico de ir e vir pela falta de acessibilidade. Não são raros os casos de não existência de calçadas adaptadas, estabelecimentos despreparados, ônibus sem adaptação para deficientes, ou mesmo a adaptação estragada, ou ainda com funcionários despreparados que não sabem manuseá-la, além do sistema de orientação para deficientes visuais fora de funcionamento, combinado com a falta de respeito e o preconceito das pessoas.

Eles passam por dificuldades no trabalho também, geralmente não são qualificados, sofrem preconceito por parte dos colegas, a comunicação, dependendo do tipo de deficiência, pode ser bem complicada, principalmente quando não há compreensão e paciência por parte das pessoas. Não há planos de carreira, os salários são baixos e, mais uma vez, podemos citar a falta de acessibilidade adequada.

As pessoas com deficiência já passam dificuldades diariamente em seus cotidianos e ainda se veem impossibilitadas, tanto das práticas de lazer, como de praticarem esportes, elemento que não serve apenas para competidores, mas é uma forma de manterem seu corpo e mente ativa, além de trazer bem-estar, relaxamento e motivação para quem já vive grandes dificuldades.

Nesse sentido, o esporte pode se tornar uma válvula de escape de sua realidade e aumentar sua autoestima, além de ser uma ferramenta de inclusão social. Segundo o professor de Educação Física Giovani Sardão: “O prazer de executar qualquer tipo de atividade faz os alunos se sentirem úteis e presentes para si, para seus colegas, para seus professores, para sua escola, para sua vida”¹.

Outro aspecto é que o esporte tem importante papel de socialização, proporcionando encontros e interação do deficiente com pessoas com e sem deficiência, permitindo experiências que usualmente os deficientes não vivenciam

¹ Disponível em: <http://eusoufamecos.uni5.net/cyberfam/index.php/2012/10/24/falta-de-apoio-no-esporte-gera-insatisfacao-entre-deficientes/>. Acesso em 05 set. 2019.

no cotidiano. Assim, eles podem mostrar suas potencialidades e se sentirem capazes.

Nestas circunstâncias, conforme consta na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 24, é dever do Estado fomentar práticas esportivas para todos os cidadãos, bem como a proteção e integração social das pessoas com deficiência (BRASIL, 1988).

Para regulamentar tal prerrogativa, em julho de 2015, foi criada a já conhecida Lei da Inclusão (Lei 13.146/2015), visando criar uma cultura de inclusão e derrubar barreiras que ainda existem. Este foi um grande passo, mas não ainda uma vitória integral. Ainda é preciso percorrer um longo caminho para garantir a execução da lei, corroborando com uma sociedade justa com todos os indivíduos.

Entretanto, apesar do caminho longo que ainda precisa ser percorrido, a lei trouxe muitos avanços relevantes no campo civil, profissional e educacional, assim como garantias de acessibilidade, acompanhamento e projeto pedagógico inclusivo, dentre outros. Ainda faltam resultados reais, não apenas em relação à legislação, mas também uma fiscalização para garantir que estes direitos estejam sendo garantidos e que as campanhas sejam mais eficazes, para atingir toda a população e trazer a conscientização, uma vez que as pessoas, muitas vezes, acabam sendo indiferentes quanto ao assunto e não enxergam a importância, não só os cidadãos comuns, como também as autoridades.

Iniciativas da Sociedade Civil, como o terceiro-setor, têm tentado dar conta da falta de oportunidades para que pessoas com deficiência também possam praticar esportes. No caso da Associação *Surf Sem Fronteiras*, a associação, por meio de aulas gratuitas de *surf* e uso de material adaptado, busca a inclusão e transformação social, ela preza a filosofia de que o *surf* é para todos, no princípio da igualdade de direitos.

A Associação *Surf Sem Fronteiras* foi fundada pelo atleta e campeão paradesportivo Fidel Lopes. Após sofrer um acidente e perder 100% dos movimentos de um dos braços, seus médicos disseram que ele não poderia mais *surf*. Não aceitando esta limitação imposta a ele, e ainda querendo incentivar outras pessoas com deficiência a se sentirem capazes, surgiu, em 2016, a ASSF.

Muitas iniciativas da Sociedade Civil precisam de parcerias com entes públicos e privados para levantar recursos e poder manter sua sustentabilidade e

longevidade de seus projetos. Além de cidadãos e voluntários que garantam o seu funcionamento, a associação conta com uma equipe técnica e multidisciplinar de instrutores e diversos profissionais.

Dada a relevância desse tipo de iniciativa, bem como a necessidade de pensar a sua sustentabilidade, o presente trabalho coloca a seguinte questão de pesquisa: "*Quais são as potencialidades e riscos à sustentabilidade da OSC Associação Surf Sem Fronteiras?*"

O conceito de sustentabilidade será revisado no capítulo de referencial teórico. Contudo, por ora, entende-se sustentabilidade como a perenidade à permanência da organização. Ou seja, interessa investigar quais são as potencialidades e os riscos que poderiam levar a interrupção do projeto e das atividades da organização.

Em termos de objetivos, para responder o problema de pesquisa e contribuir com a eficácia da realização do estudo, foram estabelecidos objetivos gerais e específicos. O objetivo geral deste trabalho é avaliar a sustentabilidade da Associação *Surf Sem Fronteiras*. Três são os objetivos específicos: descrever o funcionamento da ASSF, identificar e discutir as dimensões de sustentabilidade da ASSF e investigar potencialidades e riscos à sustentabilidade da ASSF.

Ademais, parte-se de algumas hipóteses, considerando as buscas realizadas anteriormente para a elaboração desta pesquisa. Tais hipóteses irão nortear a construção do estudo. São elas: a sustentabilidade da ASSF não é integral, tendo em vista que possuem problemas básicos, como a falta de local para armazenamento de alguns produtos; a ASSF não dá conta de atender a todos os usuários, o que poderia ser resolvido caso recebesse verba do Estado.

No que se refere à justificativa, diversas são as justificativas para a realização desta pesquisa.

Em primeiro lugar, justifica-se pela originalidade. Apesar da temática do terceiro-setor possuir uma gama variada de estudos, sobretudo nas últimas décadas, pode-se observar a quase inexistência de análises relacionadas ao terceiro-setor no atendimento às pessoas com deficiência e, ainda, ao investigar no âmbito dos esportes, verifica-se, ainda mais, esta escassez. Desse modo, a realização do presente estudo contribui no sentido de trazer um conhecimento novo para o campo da Administração Pública e Social.

Também se justifica pela relevância, considerando o aumento do número de entidades não governamentais, sobretudo a partir da década de 1990, época na qual as organizações não governamentais ganharam maior centralidade na promoção de políticas públicas.

Finalmente, justifica-se a elaboração desta pesquisa por que pode contribuir para que a organização conheça suas fraquezas e potencialidades, pensando em sua sustentabilidade de maneira mais qualificada e eficaz. A escassez de estudos sobre o tema corrobora com a falta de parâmetros para a atuação da associação. Igualmente, a existência de poucas entidades atuando nesta área específica corrobora com a inexistente troca de experiências entre as organizações.

Em termos metodológicos, partiu-se de pesquisa exploratória, onde foi realizado mapeamento e pesquisa sobre o tema, realizando levantamento de estudos anteriores e acesso a sítios eletrônicos. A abordagem é qualitativa, envolvendo a realização de descrição da organização, através da leitura e interpretação de documentos institucionais, análise dos indicadores da sustentabilidade, estabelecidos a partir do referencial teórico, interpretação e análise de conteúdo, a partir das entrevistas realizadas, de maneira presencial, mas também *on-line* (devido ao surgimento da pandemia da Covid-19), com questionário semiestruturado, junto a voluntários e beneficiários da ASSF, tratamento e análise dos resultados obtidos. Trata-se de estudo de caso, visando descrever de maneira detalhada a organização, identificando as potencialidades e riscos à sustentabilidade.

2 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: UMA INTRODUÇÃO

O presente capítulo visa introduzir a temática do terceiro-setor, trazendo, num primeiro momento o contexto histórico internacional e nacional e, por fim, apresentando as modalidades, que vão desde as organizações militantes/defensoras de causas até as organizações que se tornaram uma extensão do Estado na execução de Políticas Públicas.

2.1 DEFINIÇÃO DAS OSCS: UMA CONSTRUÇÃO HISTÓRICA

A temática que versa sobre as organizações não governamentais constitui-se no âmbito de uma densa literatura, onde se observam conceitos que, ora se complementam, ora se mostram diametralmente opostos. Assim, há variadas definições do termo, por diferentes autores.

2.1.1 Contexto Internacional

Historicamente, o terceiro-setor começou a ficar conhecido nos Estados Unidos na década de 1970, termo utilizado para se referir a um setor da sociedade sem fins lucrativos e que visa oferecer bens e serviços públicos à sociedade (SMITH, 1991 apud ALVES, 2002).

A expressão terceiro-setor entrou em certo desuso a partir dos anos 80 e passou, progressivamente, a ser substituído pela denominação "setor não lucrativo".

Outras nomenclaturas foram utilizadas também se referindo ao terceiro-setor. Dentre elas, vale ressaltar as ONGs. As ONGs (Organizações Não Governamentais) buscam o desenvolvimento econômico e social, geralmente em países subdesenvolvidos, e são voltadas para a comunidade.

As ONGs, para David Korten, podem ser classificadas em quatro diferentes tipos de organizações: as voluntárias, as quais as pessoas se comprometem a participar com um objetivo maior (objetivo social), as contratadas de serviço público que, apesar de orientação mercantil, são também sem fins lucrativos e com propósito de atender ao público, as organizações populares, as quais têm seus membros e líderes e são representadas por seus interesses e, por fim, as

"ONGs governamentais", que são criadas pelos próprios governos, buscando atender objetivos de política pública (KORTEN, 1990 apud ALVES, 2002).

Outra definição, utilizada frequentemente na literatura internacional, é de considerar ONG apenas organizações que atuem em países subdesenvolvidos e a favor de questões de desenvolvimento, de luta por direitos, e de assistência e ajuda humanitária (LEWIS, 1998 apud ALVES, 2002).

Na América do Sul, o termo surgiu após movimentos sociais e de lutas contra a ditadura, que se proliferaram pelo continente a partir dos anos 60.

No final dos anos 80 e início dos anos 90, foi retomado, graças à Johns Hopkins, o uso do termo terceiro-setor. Nesta época, houve seminários em diferentes países, onde se reuniram importantes pesquisadores de diferentes partes do planeta interessados no assunto.

Para facilitar a comparação entre as organizações do terceiro-setor, o professor e pesquisador Lester Salamon e seus colaboradores foram os criadores de uma definição estrutural/operacional, sendo possível fazer um estudo analítico em 40 países (CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES, 2002 apud ALVES, 2002).

Apesar de apresentarem características muito diferentes de país para país, foi possível o agrupamento de acordo com as características das organizações do terceiro-setor que poderiam aparecer em maior ou menor intensidade assim como: formalização (forma de institucionalização), natureza privada (institucionalmente separadas do Estado), não distribuição de lucros (quando houver excedentes financeiros devem ser sempre utilizados para a atividade-fim) e a participação voluntárias (trabalho não remunerado) (SALAMON; ANHEIER, 1992 apud ALVES, 2002).

Em contrapartida, Johns Hopkins critica essa definição. Para ele, esta definição reduz o número de organizações e se refere totalmente ao terceiro-setor norte-americano, o que distorce a análise quando comparada às organizações do terceiro-setor de outros países (ALVES, 2002).

Adil Najam tem um olhar alternativo, ele não faz distinção entre as organizações conforme suas características (ALVES, 2002). Najam faz uma associação de cada um dos três setores a metáforas. Ele associa o terceiro-setor ao cidadão, o qual tem uma visão social e opera na visão da Sociedade Civil, um

setor voluntário que age em prol de valores partilhados pelos membros e beneficiários (NAJAM, 1996 apud ALVES, 2002).

David Horton Smith considera um setor a mais, o setor doméstico, transferindo o conhecido terceiro-setor para um hipotético quarto setor (ALVES, 2002).

Já Adalbert Evers tem uma visão ainda mais diferenciada. Para ele, o atual terceiro-setor contém fatores políticos e sociais que fariam com que este não fosse de fato um setor a mais, e sim um fenômeno intermediário entre o mercado, o Estado e a comunidade (EVERS, 1995 apud ALVES, 2002).

2.1.2 Contexto Nacional

No caso brasileiro, as ONGS são definidas pela Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais - ABONG como:

[...] são consideradas Organizações Não-Governamentais – ONGs, as entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação, associação e sociedade civil, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos (ABONG, s/d, n.p)².

Gohn (2000) considera quatro tipos de ONGS atuantes: as criativas, as desenvolvimentistas, as ambientalistas e as cidadãs.

As ONGs cidadãs, foco do presente estudo, têm forte papel como agentes de democratização, atuando junto a minorias discriminadas, e são voltadas para reivindicações dos direitos de cidadania, como uma rede de solidariedade (GOHN, 2000).

Inicialmente, denominadas Organizações Não-Governamentais de Desenvolvimento (ONGD), na América Latina conhecidas como Centros Populares, finalmente surge o termo Organização Não-Governamental (ONG), somente em 1940, criado pela ONU, numa linha de pensamento do desenvolvimento da comunidade e a superação do subdesenvolvimento (GOHN, 2000).

² Disponível em: <http://www.abong.org.br>. Acesso em 16 out. 2019.

Pela abordagem desenvolvimentista, era necessário industrializar para desenvolver e, assim, superar a pobreza. Nesta estratégia, os países desenvolvidos precisariam dar suporte aos subdesenvolvidos, incluindo o âmbito social, isto é, promover ações comunitárias e de cunho social (GOHN, 2000).

No Brasil, mesmo que as ONGs não se autodenominassem ONGs, elas já existiam desde a década de 1960, passando a se chamar assim só a partir de 1980, o que corrobora com o fato de que alguns autores brasileiros consideram sua existência apenas posterior aos anos 80 (GOHN, 2000).

De fato, as ONGs (não denominadas ONGs) surgem no período da ditadura militar, período em que movimentos sociais eram rigorosamente reprimidos. É neste contexto que surgem as ONGs, como dito anteriormente, conhecidas por Centros Populares, que não tinham o fim de avançar os países subdesenvolvidos no sistema capitalista, mas lutar por uma sociedade mais justa, com liberdade política e direito social (GOHN, 2000).

Também cabe citar as ONGs que contribuía para o sistema capitalista, cujo objetivo era comunitário, mas também desenvolver países subdesenvolvidos, em busca de amenizar problemas sociais, prestando serviços de utilidade pública e também sendo assistencialistas e altruístas (GOHN, 2000).

Em 1985, com o fim do regime militar vem o Neoliberalismo, uma nova estratégia de desenvolvimento para a América Latina. Os neoliberais se davam conta de que suas políticas estavam causando um descontentamento social e polarizando a sociedade, é assim que começam a promover uma estratégia a partir de organizações "comunitárias de base" desvinculadas do governo e benéficas a grupos desfavorecidos (GOHN, 2000).

Estas organizações eram financiadas pelos Estados Unidos e Europa, o que fazia com que a violação de direitos humanos não fosse relacionada às políticas neoliberais. Elas denunciavam violações dos direitos humanos cometidos pela ditadura, porém não se manifestavam quando o assunto era a respeito de seus patrocinadores.

A partir da queda do muro de Berlim, houve uma modificação mundial. Foi o fim do "Socialismo Real" e os movimentos sociais entraram em crise. Não se acreditava mais em modelo diferente do capitalista, assim, as ONGs quiseram

participar das políticas públicas, sendo criado a partir dos anos 1990 um novo meio de participar, a participação pública não estatal (GOHN, 2000).

À medida que os movimentos sociais iam diminuindo, as ONGs em parceria com as populações mais pobres iam aumentando. Essas novas ONGs já não se apresentavam mais como direitos, mas como prestação de serviços (GOHN, 2000).

De modo geral, há duas perspectivas de análise sobre as ONGs: a primeira é a que as considera motores de transformação social e, por isso, delega a essas organizações parte das responsabilidades pelas soluções das variadas expressões da “questão social”, como uma nova forma de contribuir com a transformação da realidade social, a segunda é a que as toma como a face do neoliberalismo, delegando a elas uma identidade homogênea, como se todas, sem exceção, buscassem apenas assumir ou complementar as responsabilidades do Estado no âmbito social, como parte de uma estratégia mais ampla do capital frente à “questão social” (MACHADO, 2012, p. 3500).

Indo mais adiante, alguns autores também consideram o terceiro-setor como algo que atua em caráter substitutivo ao conceito de Sociedade Civil. A Sociedade Civil é uma *sociedade civil liberista*, isto é, o mercado comanda e a luta social se dá pela competitividade, o que faz com que as intervenções públicas ou estatais gradualmente sejam menos presentes. Por mais que se afaste do Estado, estas organizações nunca atuam em oposição a ele, e sim em cooperação (NOGUEIRA, 2003).

Do mesmo modo, o terceiro-setor pode ser uma variante de organizações sociais que atuam junto a grupos de pessoas desfavorecidas, que passam necessidades e carências. Neste contexto, o mercado se vê com a possibilidade de produzir Políticas Públicas, fazendo surgir não só as organizações do terceiro-setor, bem como diversas outras modalidades de prestação de serviços públicos por entidades de Direito Privado, sendo justificado pela suposta ineficiência dos serviços públicos.

Também há autores que denotam um caráter de qualificação dos serviços públicos com o surgimento de tais organizações, considerando uma nova estratégia para a provisão de serviços públicos (MORALES, 1998).

Assim, na tentativa de vencer a crise do Estado, e na busca de maior eficiência nas demandas sociais e prestação de serviços, é preciso rever a maneira como se dá a intervenção estatal no desenvolvimento social, assim como

o modo de financiamento e a forma de organizar a execução de políticas públicas sociais (MORALES, 1998).

Nesta circunstância, se vê a possibilidade de três alternativas para organizar o fornecimento de serviços e atividades que mantenham os direitos sociais. Estas são primeiramente as que se faz diretamente através de organizações estatais, a segunda opção seria deixar que o mercado regule a prestação de serviços, o que reduziria a intervenção estatal, já tentada por outros governos e que não obtiveram resultados positivos principalmente no plano social e, por fim, a desestatização, mantendo o caráter público do serviço, porém não-estatal, nem mesmo privado. Mas as organizações do terceiro-setor seriam capazes de superar estas barreiras? Há dúvidas quanto a isto (MORALES, 1998).

Apesar do terceiro-setor se apresentar benéfico à população, o Estado não deve deixar de manter suas responsabilidades sociais e abandonar suas tarefas públicas. Morales adota o mesmo termo usado por Bresser Pereira, chama essas organizações de OPNEs - Organizações Públicas Não-Estatais. Públicas porque atendem ao público em geral. Não estatais porque, como o próprio termo sugere, não fazem parte do Estado (MORALES, 1998).

O terceiro-setor traz vantagens, além de um maior controle social, o Estado financiaria organizações que prestassem serviços de educação, saúde, apoio à pesquisa, à cultura e assistência social. Apesar de sua crise e esgotamento de recursos para capacitação operacional, ele, assim, poderia dividir suas tarefas com outros atores sociais, trazendo esperança à sociedade (MORALES, 1998).

Porém, o processo descentralização é de responsabilidade do Estado, incluindo seu conteúdo, financiamento e regulação. Deste modo, o terceiro-setor deveria ser tratado como prioridade, visto que é uma instituição responsável pelo avanço social. Em alguns casos, recursos financeiros são desviados para finalidades divergentes dos objetivos acordados. Quando o Estado fornece recursos financeiros, ele também deve impor regras e limites para o uso destes. O tema regulação tende a tornar-se central nas relações do Estado com a sociedade. Precisa-se assegurar não só a autonomia destas organizações, mas também sua responsabilidade (MORALES, 1998).

2.2 MODALIDADES

Dentre as organizações do terceiro-setor, destacam-se duas modalidades: as organizações militantes/defensoras de causas e as organizações que se tornaram uma extensão do Estado na execução de Políticas Públicas.

Em relação às organizações militantes, a política está presente e tem lugar de destaque, mas nem sempre comanda. Neste caso, a Sociedade Civil é uma esfera isolada dos demais âmbitos (NOGUEIRA, 2003).

Tal modalidade de organizações se insere no contexto dos Novos Movimentos Sociais, possuindo metas “não-materiais”, políticas de identidade. Buscam formar uma vontade pública, atores eticamente superiores, representantes da “vontade geral”. Elas visam contestar o poder do sistema, propor ações em rede (NOGUEIRA, 2003).

Entretanto, cabe salientar o crescimento de uma nova modalidade de Sociedade Civil: a Sociedade Civil liberista, separada do Estado, que surge no sentido de contraposição ao excesso de Estado do período ditatorial e ao “mau funcionamento” do Estado democrático (NOGUEIRA, 2003).

Tal modalidade de organizações surge no contexto de modelagem ao neoliberalismo, iniciada no contexto internacional em 1970 e, no caso brasileiro, sobretudo na década de 1990, sendo este cenário compartilhado por muitos países da América Latina (NOGUEIRA, 2003).

Ora, por um lado, a Constituição Federal de 1988 prega o princípio da Participação da Sociedade Civil, defendendo um alargamento democrático, onde se defende a ação conjunta do Estado e da Sociedade Civil para o aprofundamento democrático, tendo como exemplo os conselhos de políticas públicas e os orçamentos participativos. Por outro lado, com a modelagem ao neoliberalismo, iniciada, sobretudo, em 1995, com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), o discurso passa a ser no sentido do Estado se isentar progressivamente de seu papel de garantidor de direitos (DAGNINO, 2004).

Nesse contexto, a questão social deixa de ser responsabilidade do Estado e passa para as mãos dos próprios sujeitos portadores de necessidades, bem como da ação “filantrópica” de organizações e indivíduos (VIOLIN, 2007 apud MONTAÑO, 2002).

3 SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os principais aspectos relacionados às dimensões que impactam a sustentabilidade de uma Organização de Sociedade Civil, quais sejam: dimensão econômica, dimensão técnica e dimensão simbólica³. Cada dimensão possui indicadores específicos que contribuem de maneira direta para a sustentabilidade da organização.

3.1 DIMENSÃO ECONÔMICA: PRINCIPAIS PROCEDIMENTOS PARA ARRECADAÇÃO DE RECURSOS

Todas as organizações, para manter sua sustentabilidade, necessitam de recursos, sejam eles advindos do governo ou de empresas privadas. Desse modo, nas páginas que seguem, apresento as principais modalidades de arrecadação de recursos pelo terceiro-setor.

3.1.1 Recursos Públicos

De acordo com a pesquisa “As organizações sem fins lucrativos no Brasil: Ocupações, despesas e recursos”, feita por Landim e Beres em parceria com a *The John Hopkins University*, o governo responde a 14,5% das contribuições às OSCs. Os recursos provenientes do governo podem ser disponibilizados de duas formas: convênios e concursos públicos de projetos (CRUZ; ESTRAVIZ, 2003).

No caso dos convênios, eles acontecem em forma de parceria entre a entidade e a instância governamental (normalmente o município ou o estado), quando elas têm interesses comuns, e não opostos, como ocorre na típica relação contratual. Um convênio é uma prestação de serviço de certa forma terceirizada, visto que a organização presta um serviço que seria de obrigação do governo. Deste modo, o governo remunera a OSC para manter a prestação deste serviço à comunidade (CRUZ; ESTRAVIZ, 2003).

Nos contratos, ocorre o acordo entre duas ou mais pessoas que se sujeitam a uma obrigação. O governo pode celebrar contratos com organizações sem fins

³ A dimensão simbólica, apesar de estar presente no quadro ao final deste capítulo, não foi apresentada no referencial teórico, uma vez que consiste em elementos subjetivos identificados na ASSF.

lucrativos, contratos os quais devem ser precedidos de licitações (CRUZ; ESTRAVIZ, 2003).

No caso dos concursos de projetos, é lançado um edital com informações básicas sobre condições, forma de apresentação de propostas, prazos, julgamento, critérios de seleção, valores a serem desembolados, dentre outros (CRUZ; ESTRAVIZ, 2003).

3.1.2 Recursos Privados

Quando são solicitados recursos financeiros das empresas, os objetivos da entidade devem estar claros, pois a empresa privada só apoia quando vê que a OSC tem realmente credibilidade e sua causa é importante (BARBOSA; OLIVEIRA, 2001).

Os investimentos que as empresas fazem em OSCs são uma ferramenta de *marketing*, para promover publicamente seus produtos e serviços. Geralmente, as empresas apoiam as OSCs em troca de divulgação de sua marca. As empresas também visam credibilidade no olhar de seus clientes e dos potenciais futuros clientes que buscam alcançar (BARBOSA; OLIVEIRA, 2001).

Outro fator em destaque é a própria relação entre pessoas. Quando é solicitada uma parceria, são pessoas lidando com pessoas. Deve-se encontrar um aliado defensor da causa, que depois de cativado pela ideia irá colaborar com o projeto e atuar conforme a lógica da empresa, mas também forme suas convicções (BARBOSA; OLIVEIRA, 2001).

3.1.3 Recursos dos Indivíduos

A mesma pesquisa realizada por Leia Landim e Neide Beres mostra que 81% das doações privadas são provenientes de indivíduos, número realmente significativo, que totaliza em 21% da população de recursos financeiros e 21% em relação aos recursos materiais. Estes números demonstram a importância dos contribuintes individuais, pessoas que se identificam com os projetos e aderem à causa, e à significância de se traçar estratégias que objetivem a captação de recursos advindas deles (CRUZ; ESTRAVIZ, 2003).

Muitas organizações preferem deixar de lado a busca de doadores individuais devido ao trabalho necessário para conquistá-los. Porém, uma

organização que está desenvolvendo atividades sociais para conquistar sua legitimidade deve, também, conquistar os indivíduos e mostrar a eles a importância de sua ação (CRUZ; ESTRAVIZ, 2003).

Existe uma entidade representativa a partir do momento em que pessoas doam recursos e seu tempo a ela, o que, conseqüentemente, soma cada vez mais esforços, gera maior resultado, atrai voluntários defensores da causa e fideliza sócios contribuintes (CRUZ; ESTRAVIZ, 2003).

3.1.4 Voluntariado

A noção de voluntariado possui algumas variações, mas em textos legais já é possível observar uma definição do termo. A lei 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, define serviço voluntário da seguinte forma:

Art. 1º - Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. Parágrafo único: O serviço voluntário não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.

Art. 2º - O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições do seu serviço.

Art. 3º - O prestador do serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias. Parágrafo único: As despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário (BRASIL, 1998, n.p).

Ademais, é sabido que a noção de voluntariado está vinculada à disponibilidade de prestar serviços sem recebimento de lucros ou benefícios, visando ajudar o próximo, sem intuito de receber algo em troca (FERRONATO, 2007). Isso pode ocorrer do ponto de vista individual, no caso do cidadão que se doa para alguma atividade voluntária, do ponto de vista empresarial e também com as instituições do terceiro-setor.

No caso empresarial também existe atividade de voluntariado, que pode ser definida da seguinte forma:

Por voluntariado empresarial entende-se o conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento de seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade. Assim, os funcionários podem ser incentivados a realizar trabalho voluntário no tempo livre ou durante tempo determinado do expediente de trabalho, organizar projetos em nome da empresa em que trabalham ou ser voluntários dentro de fundações sociais da empresa (SBERGA, 2001, p. 63 apud FERRONATO, 2007, p. 19).

Ademais, segundo a ONG Parceiros Voluntários, voluntariado pode ser definido como:

[...] toda pessoa ou organização que, motivada pelos valores de participação e solidariedade, disponibiliza seu conhecimento, tempo e emoção, de maneira espontânea e não-remunerada, para causas de interesse social e comunitário (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2009, n.p).

No setor público, pode-se encontrar o trabalho voluntário em escolas e na área da saúde, por exemplo, mas ele é realizado predominantemente no terceiro-setor, de acordo com o Instituto Voluntários em Ação (TRINDADE, 2017).

O voluntário não é recompensado monetariamente. De modo geral, ele busca realização pessoal, sentir-se bem consigo mesmo, mas também trazer benefícios a terceiros, ou seja, ajudar o próximo, baseado na solidariedade e cidadania, sem obrigação para tal ação (TRINDADE, 2017).

Este trabalhador voluntário disponibiliza e doa determinado tempo de sua semana, energias, dedicação, conhecimento e capacidades em prol da promoção e defesa de direitos da cidadania, especialmente destinado a partes da população menos favorecidas, com o intuito não de acabar, mas ao menos reduzir problemas sociais (TRINDADE, 2017).

Em termos gerais, conforme pode ser observado, sabe-se que o conceito de voluntariado está diretamente vinculado ao conceito de cidadania, espontaneidade e não remuneração, visando o bem comum. Entretanto, assim como a concepção de cidadania, o conceito de voluntariado é objeto de mudanças e transformações que se dão ao longo do desenvolvimento histórico (JACQUES, 2009).

Nos próximos parágrafos, tem-se o intuito de apresentar conceitos importantes a respeito dos voluntários, ou seja, indivíduos que atuam na atividade do voluntariado.

3.1.4.1 *Voluntários*

Os voluntários devem ser bem treinados e apresentar discurso estruturado, pois serão a “cara” da instituição e cabe a eles atrair mais doadores (CRUZ; ESTRAVIZ, 2003).

O trabalho do voluntário está inserido na captação de recursos para a entidade na qual ele atua. É exigido ao trabalho voluntário um sério comprometimento, não sendo admitida atuação esporádica. Ele deve ter funções específicas, rotina de trabalho e a obrigação de cumpri-las (HOLANDA, 2003).

Além disto, os voluntários passam por processo seletivo, treinamento e capacitação para tornarem-se aptos a exercer sua função buscando eficiência, eficácia e resultado nos serviços prestados (HOLANDA, 2003).

Na contemporaneidade, fala-se em substituição do voluntariado tradicional pelo chamado voluntariado profissional. A meta é que a utilização da mão-de-obra eficaz traga a maior qualidade possível para os serviços prestados. Este voluntário contemporâneo demanda um profissional engajado, participativo, comprometido e mais consciente, o que, por consequência, acaba gerando um progresso muito mais significativo na organização sem fins lucrativos (HOLANDA, 2003).

Apesar de todo este comprometimento e responsabilidade, o voluntário deve agir por iniciativa própria e desejo de filantropia. Além do mais, contribui para a redução de custos, substituindo a atividade profissional/assalariada pelo trabalho voluntário, seja em organizações que utilizam exclusivamente o trabalho voluntário, seja em organizações que o utilizam de forma a diminuir suas despesas operacionais. Sendo assim, conforme rege a Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, que institui o Serviço Voluntário, ações voluntárias não geram vínculo empregatício, de natureza trabalhista e previdenciária (HOLANDA, 2003).

3.2 PARA ALÉM DA DIMENSÃO ECONÔMICA: CONTRIBUIÇÕES TÉCNICAS, CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS E A RELAÇÃO COM OS BENEFICIÁRIOS

3.2.1 Parcerias: uma contribuição técnica

Para aumentar sua sustentabilidade, as OSCs também podem realizar parcerias, que podem ser com empresas privadas, instituições de ensino, centros de pesquisa e, até mesmo, com outras organizações semelhantes.

As parcerias podem colaborar tanto no sentido de aumentar os recursos não financeiros da OSC, quanto para melhorar seu desempenho técnico, se especializar em determinadas funções, através de contribuições específicas, que podem ser obtidas através de parcerias com instituições que atuem no mesmo ramo.

Do mesmo modo, esses atores com quem as OSCs venham a fazer alianças podem contribuir no aporte de recursos financeiros, suporte material e de infraestrutura, conhecimento, treinamento, cessão de espaços físicos e até mesmo de profissionais, pois muitas empresas disponibilizam voluntários de seus programas internos para atuar nas OSCs, por exemplo.

Inserido neste contexto, o conceito de Responsabilidade Social, como a relação entre empresas e organizações sociais, ganha força (DIAS; DUARTE, 1996 apud MONTE; CARVALHO, 2005). Desse modo, a parceria surge como uma forma de trabalhar em conjunto na resolução dos problemas sociais, objetivos das OSCs e obter legitimidade (objetivo das empresas) (AUSTIN, 2001; HERZOG, 2002 apud MONTE; CARVALHO, 2005).

Tais alianças, conforme mencionado no parágrafo acima, podem trazer diversos benefícios, como:

- Desenvolvimento do capital humano, com suporte de treinamento e desenvolvimento;
- Redução de custos e melhoria do processo para atuação social, melhorando, assim, a eficiência operacional;
- Promoção da inovação da OSC, trazendo desafios e oportunidades complexas, que demandam soluções criativas;
- Ampliação da rede de relacionamentos, fortalecendo o aumento dos recursos financeiros, materiais, técnicos e administrativos;

- Aperfeiçoamento dos serviços, que pode ser proporcionado pelo aumento do acesso à informação, aprendendo mais sobre as pessoas e as comunidades;
- Melhoria da efetividade da entrega dos produtos e serviços;
- Reputação da OSC junto aos principais *stakeholders* e indivíduos, ou organizações que possuem relação direta ou indireta na atuação da OSC;
- No fortalecimento da própria Sociedade Civil e dos princípios democráticos. Este último é um dos principais objetivos do governo e do terceiro-setor. Entretanto, se torna crítico para os interesses de longo prazo das empresas que compartilham as alianças intersetoriais (FISCHER *et al.*, 2003).

De outra banda, também devem ser salientados os possíveis riscos e desafios desta relação:

[...] o significado e a orientação de desenvolvimento, que para o governo muitas vezes parece estar centrado no mercado e para as ONGs está ligado ao social; e as formas de representação política, que graças a uma visão pejorativa por parte do governo do social, concebe seus atores como marginalizados e/ou dependentes, o que ocasiona a dificuldade do governo em admitir a autonomia das ONGs e, assim, dialogar com essas organizações em posição de igualdade (SERVA, 1997 apud SOUZA; JUNIOR, 2010, p. 162).

Ainda, estudos anteriores mostram que a atuação das empresas tem se intensificado em relação ao apoio a programas sociais e desenvolvimento de projetos voltados a uma causa. Tais atividades deixaram de ser de importância secundária para as organizações, passando a estar cada vez mais integradas ao conjunto de estratégias corporativas do negócio (FISCHER, 2005).

Cabe-se destacar que as alianças estratégicas promovidas pela OSC podem ser aprimoradas ao longo do tempo, bem como trazer as habilidades e a confiança necessária para empreender outras alianças (FISCHER, 2003) e, ainda, trabalhar na potencialização da qualidade das ações desenvolvidas em conjunto, contribuindo para a sua efetividade. Ademais, geram influências na promoção de Políticas Públicas (FISCHER, 2003).

3.2.2 Relação com os beneficiários

Para além do económico, também podemos destacar a relação que uma OSC tem para com os seus beneficiários. Tais entidades impactam positivamente a vida de muitas pessoas, oferecendo serviços de qualidade, prestando políticas públicas, cumprindo tarefas as quais o Estado não tem conseguido suprir.

Ademais, pode-se destacar a necessidade de acolher a participação dos beneficiários da OSC na elaboração e gestão de seus projetos. Em outras palavras, a participação da comunidade na gestão dos projetos em que ela é beneficiária dá mais legitimidade às ações da OSC, aperfeiçoam o foco das ações, otimizando recursos e gerando maior comprometimento de todos.

Estudos anteriores salientam que a proximidade das OSCs em relação aos beneficiários contribui não só no sentido de promover políticas públicas mais qualificadas e eficazes, mas também no sentido da representatividade e inovação, promovendo métodos mais originais e eficazes (LOPEZ; ABREU, 2014).

Do mesmo modo, o fato de serem responsáveis em relação ao beneficiário, no sentido de promover a transparência de suas ações, pode contribuir para o aumento de sua legitimidade. Tal fator se justifica pelo fato de seus beneficiários serem, de modo geral, toda a população, especialmente a população cuja proximidade geográfica dos projetos é maior. Logo, a transparência gera maior responsabilidade e, portanto, confiança (MARQUES; MERLO; NAGANO, 2005).

Desse modo, é necessário o “empoderamento” de seus beneficiários, ou seja, “o fortalecimento destes, envolvendo-os tanto na gestão da organização quanto em suas atividades fim, e incentivando-os a serem sujeitos autônomos” (TUDE; RODRIGUES, 2008, p. 08).

3.2.3 Gestão Social

Outro elemento não financeiro relacionado às OSCs é a Gestão Social.

Para Tania Fischer, Doutora em Administração e professora universitária, no futuro, toda gestão deverá ser uma gestão social. A gestão deve transformar a sociedade, promovendo o desenvolvimento. O começo do século XXI foi marcado pela desconstrução e reconstrução democrática, assim como uma fase de transição de práticas administrativas do século passado para um novo modelo

emergente, derivado da sociedade, que requer novas perspectivas de gestão (FISCHER, 2007).

Houve um esgotamento do modelo de gestão pública no cenário nacional. Formas de gerir demandaram criatividade e meios mais sensíveis. Foi evidente a ausência da dimensão social da gestão. Certos aspectos, como a globalização da economia, violência, problemas socioambientais, pobreza, etc., urgem a revisão do papel dos gestores, seja no mercado, no Estado, ou em OSCs, assim surgindo espaço para as práticas de gestão social (FISCHER, 2007).

A busca de valores éticos e solidários vem ganhando maior destaque, criando um compromisso com toda a cadeia produtiva, envolvendo comunidade, ambiente e sociedade (FISCHER, 2007).

Para o entendimento do conceito de gestão social, deve-se entender que todo o gerenciamento deve ser voltado para tornar a sociedade mais justa, e todas as empresas, seja primeiro, segundo ou terceiro-setor, precisam ser orientadas para e pelo social. Dessa forma, gestão e sociedade aproximam-se estrategicamente. Do gestor, é exigido que tenha uma visão que ajude na transformação sociocultural e também de conjunto simbólico-valorativa. Ele deve ser o mediador entre o conhecimento e a prática, conciliando conhecimentos, ética e efetividade (FISCHER, 2007).

Na gestão social, observa-se uma inovação no campo da administração, onde residem outras técnicas e finalidades. A relação entre o Estado e a sociedade se apresenta em busca por novos objetivos, a qual apresenta a subordinação das lógicas instrumentais a outras lógicas sociais, sejam elas políticas, culturais ou ecológicas (FILHO, 2007).

Toda gestão necessita uma interação social e ela se refere à gestão de demandas e necessidade do social. A gestão social representa uma reconciliação entre o econômico e o social, a partir da articulação entre Estado e sociedade (FILHO, 2007).

A gestão social se distingue das outras duas formas de gestão: a gestão privada ou estratégica e a gestão pública. Sendo assim:

Gestão Privada ou Estratégica: é aquela que corresponde às demandas do mercado. Neste raciocínio, os fins são econômicos, definidos a partir do melhor custo-benefício encontrado. Os termos políticos, sociais, culturais e ecológicos são

subordinados, especificamente, ao econômico mercantil. A qualidade das ações, em sentido ético, são de menor relevância. O que ganha destaque nesta abordagem é a capacidade de atingir os fins pré-estabelecidos, os quais são sempre meramente econômicos (FILHO, 2007 apud GUERREIRO RAMOS, 1989).

Gestão Pública: corresponde à gestão praticada no Estado. Ela varia conforme a cultura política atuante, podendo haver lógicas democráticas, tecnoburocráticas ou clientelistas (FILHO, 2007 apud GUERREIRO RAMOS, 1989).

Distingue-se, consideravelmente, da gestão privada. Porém, o modo de operacionalizar a gestão pode se assemelhar devido à lógica de poder, de acordo com parâmetros de uma racionalidade instrumental e técnica (FILHO, 2007 apud GUERREIRO RAMOS, 1989).

O professor Genauto Carvalho Filho sintetiza:

Em resumo, são estes os dois grandes desafios que se impõem à gestão social. De um lado, superar uma cultura política tradicional que permeia o mundo das organizações sociais e empreender parcerias efetivas entre sociedade civil e poderes públicos que reconheça e estimule o real potencial dos grupos implicados, para além de uma mera atitude de instrumentalização da ação. Do outro, a necessidade de construção de um arcabouço metodológico que preencha os requisitos básicos de uma gestão genuinamente comprometida com o social (FILHO, 2007, p. 06).

Neste caso, o econômico não é o fim principal, o econômico pode aparecer como um meio para fins sociais, que podem definir-se como culturais, políticos, ou ecológicos. Culturais em razão de promover, resgatar ou afirmar identidade, políticos em termos de luta por direitos, ecológicos no plano de preservação e educação ambiental (FILHO, 2007).

A gestão social tem como seu último fim a emancipação social. Ela é uma gestão alternativa à gestão estratégica e burocrática, dominantes na sociedade. Usando como base os paradigmas das Ciências Sociais, este tipo de gestão é delimitado nos paradigmas interpretativo e estrutural do conflito, aparecendo como uma "anomalia", no sentido de ser uma alternativa à Administração Tradicional. Ela dialoga com o Estado, o Mercado e a Sociedade, sem haver uma unanimidade de conceituação entre os autores, fazendo com que possa acabar sendo reduzida a diferentes sinônimos banais (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2013).

Os autores Cançado, Pereira e Tenório (2013) apontam algumas categorias que sustentam a gestão social, dentre elas: interesse bem compreendido, comunidades de prática, democracia deliberativa, dialogicidade, emancipação, interorganizações, intersubjetividade, racionalidade, esfera pública, solidariedade e sustentabilidade.

De acordo com estes autores:

A gestão social deve utilizar as competências como o exercício da liderança democrática; a habilidade teórica e prática para garantir os instrumentos de gestão; pensar em múltiplos cenários para desenvolver o campo social; possuir amplo conhecimento acerca dos problemas comunitários; a habilidade para negociar com os diversos atores envolvidos; e, por fim, habilidade para diminuir as distâncias entre a prática e a teoria e entre o saber especializado e o popular são essenciais para desenvolver um projeto pautado na gestão social (LIMA; PEREIRA, 2015, p. 128).

O perfil de um gestor social é constituído por um conjunto de princípios e valores, como a bondade, a vontade e a determinação de promover o bem comum, a preocupação com o outro, a solidariedade, a responsabilidade, a vontade de mudança na sociedade, a capacidade argumentativa, utilizando sempre a transparência pública, a educação, em princípios como solidariedade, equidade, alteridade e justiça social, o alcance do bem comum por meio do diálogo (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2013).

Como pode ser observado, diversos são os elementos que compõem a organização de uma OSC, dimensões que vão desde a arrecadação de recursos públicos e privados até o estabelecimento de parcerias. Em vista disso, nas próximas páginas, será apresentado um quadro que sintetiza as dimensões envolvidas na sustentabilidade de uma OSC.

3.3 DIMENSÕES NECESSÁRIAS PARA A SUSTENTABILIDADE DE UMA OSC: UM BREVE RESUMO

Tendo em vista que o objetivo principal deste trabalho é verificar a sustentabilidade da OSC Associação *Surf Sem Fronteiras*, optou-se pela elaboração de um quadro, que visa sintetizar as dimensões envolvidas no funcionamento de uma OSC, para posteriormente fazer a análise empírica. O

quadro a seguir sintetiza as dimensões que podem contribuir para a sustentabilidade de uma OSC.

Quadro 01 – Dimensões que afetam a sustentabilidade da ASSF:

DIMENSÃO ECONÔMICA	Recursos Públicos	- Convênios; - Contratos; - Concursos de projetos.
	Recursos Privados	- Patrocínio de empresas privadas; - Doações de materiais de empresas privadas; - Profissionais de empresas privadas.
	Recursos dos Indivíduos	- Doações em dinheiro; - Doações de materiais.
	Voluntariado	- Captação de recursos pelos voluntários; - Recursos Humanos (o próprio trabalho voluntário).
DIMENSÃO TÉCNICA	Parcerias	- Parcerias com especialistas externos; - Capacitação técnica dos voluntários; - Parcerias com o Poder Público.
DIMENSÃO SIMBÓLICA	Relação com a comunidade	- Evidências do respeito da comunidade; - Opinião da comunidade; - Alguma forma de auxílio da comunidade local.
	Apoio de moradores	- Apoio direto; - Apoio indireto; - Apoio dos familiares dos beneficiários.
	Incentivos	- Notícias; - Premiações.

Fonte: elaborado pela autora, com base no referencial teórico.

O quadro acima foi elaborado com base na revisão teórica do trabalho. Posteriormente, o quadro foi complementado com base na pesquisa empírica.

Como pode ser observado, diversos elementos (tratados nesta pesquisa como indicadores de sustentabilidade) fundamentam a sustentabilidade de uma OSC. A maioria deles está presente na dimensão econômica. No entanto, também há uma quantidade considerável de elementos na dimensão técnica e na

dimensão simbólica. Juntos, estes elementos podem propiciar um melhor desempenho para a organização, contribuindo para a sua sustentabilidade.

A pesquisa deste trabalho foi desenvolvida visando analisar a presença destes indicadores na ASSF, com o objetivo de investigar a respeito da sustentabilidade da organização. Assim, o próximo capítulo visa descrever de maneira mais aprofundada a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho.

4 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Em termos metodológicos, o presente trabalho pretende partir do pressuposto considerado por Umberto Eco (1995), isto é, que seja um tema de interesse do discente, que as fontes sejam acessíveis e de possível alcance, que sejam manuseáveis e que o quadro metodológico de investigação esteja ao alcance da experiência do aluno. Por esse motivo, foi escolhida a ASSF.

Desse modo, num primeiro momento, foi realizada pesquisa exploratória, visando proporcionar mais familiaridade com o tema da pesquisa. Após o mapeamento e pesquisa a respeito do tema, foi possível estabelecer os objetivos e o problema de pesquisa, que se relacionam ao que foi identificado na pesquisa exploratória. De modo geral, a pesquisa exploratória envolve levantamento de estudos anteriores, bem como acesso a sítios eletrônicos (GIL, 2002).

A metodologia foi escolhida por meio de mecanismos selecionados previamente, no que se refere à abordagem, natureza, objetivos e procedimentos. Conseqüentemente, a escolha do tema de estudo foi consequência da pesquisa exploratória, realizada com o intuito de resolver o problema de pesquisa, recorrendo a procedimentos específicos (GIL, 2002).

O trabalho tem o intuito de, a partir do exame da literatura existente no ramo, fazer um esforço para expor o tema de modo claro, oferecendo uma abordagem panorâmica, que traga utilidade, do ponto de vista informativo, e não somente acadêmico. Desta forma, pretendeu-se esclarecer algumas ideias para, posteriormente, iniciar a investigação (ECO, 1995).

Após a pesquisa exploratória, definição do problema de pesquisa e objetivos, buscou-se elaborar um quadro contendo as dimensões que impactam a sustentabilidade da ASSF, com base no referencial teórico. Posteriormente, o mesmo quadro serviu de base para a identificação dos mecanismos de sustentabilidade presentes e ausentes na ASSF.

Em relação ao caráter da pesquisa, foi empregado o caráter qualitativo, pois o objetivo não é a representatividade numérica, mas o aprofundamento da compreensão do funcionamento da ASSF, partindo da revisão bibliográfica e da pesquisa inicial, na qual já foi possível obter informações relevantes.

A análise qualitativa é menos formal e depende de muitos fatores, como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Logo, é uma sequência de atividades, que envolvem a redução dos dados, sua categorização, interpretação e a redação do relatório (GIL, 2002).

No que se refere aos procedimentos, a pesquisa foi do tipo estudo de caso, tendo em vista que o método visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação, procurando entender o que há, nesta situação, de mais essencial e característico. Desse modo, não foi feita intervenção no método de estudo, ele apenas foi revelado tal como se apresenta na prática (GIL, 2002).

O estudo de caso consiste em estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, para permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Com isto, é possível explorar situações empíricas cujos limites não estão claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto estudado, descrever o contexto no qual se realiza a pesquisa, formular hipóteses ou desenvolver teorias e explicar as causas de determinado fenômeno (GIL, 2002).

Também foi realizada análise documental, que consistiu na leitura aprofundada e interpretação das entrevistas realizadas, leis, *sítes* e documentos da organização. A pesquisa documental se assemelha muito à pesquisa bibliográfica. Todavia, enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza da contribuição da literatura sobre determinado assunto, a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados, de acordo com o objeto de pesquisa (GIL, 2002).

Ainda em relação às entrevistas, também foi realizada análise de conteúdo, ou seja, foram selecionadas algumas palavras-chave e foi verificado com que frequência elas estavam presentes nas entrevistas, visando identificar tendências.

A análise de conteúdo é uma ferramenta interessante a ser aplicada no campo da Administração, conforme verificado em estudos anteriores acerca desta metodologia. Para Bardin (2006), a análise de conteúdo não se trata apenas de pegar dados brutos e interpretá-los da maneira como se apresentam, mas em observar as particularidades e estabelecer relações a partir dos dados encontrados na análise. Por esse motivo, também foi realizada comparação entre

os indicadores do quadro e a análise de conteúdo, tendo sido encontradas semelhanças nos resultados.

Ademais, foi realizada observação participativa, tendo sido assistida algumas aulas de *surf* da Associação, com diferentes alunos e diferentes deficiências. Além da experiência de passar uma manhã inteira com os voluntários e alunos e conhecer presencialmente a dinâmica da organização

Em relação aos respondentes, no total, foram realizadas três entrevistas. Duas com voluntários da ASSF e uma junto a uma beneficiária da ASSF. A realização das entrevistas ocorreu da seguinte forma:

- **Primeira entrevista:** presencial, com a voluntária Sara Monte Uchôa, no dia 10 de outubro de 2019. Sara tem 30 anos, é psicóloga e voluntária na ASSF desde o início, ou seja, desde 2016;
- **Segunda entrevista:** virtual, com o voluntário Sérgio Montego, no dia 16 de abril de 2020. Sérgio tem 34 anos, é professor universitário e está na Associação há três anos;
- **Terceira entrevista:** virtual, com a beneficiária Vitória Dielh, no dia 28 de abril de 2020. Vitória tem 27 anos, é aluna da ASSF desde novembro de 2018 e possui uma inflamação na medula – paraparesia espástica.

Conforme dito acima, as duas últimas entrevistas foram feitas virtualmente, por consequência da Pandemia da Covid-19, o que acabou prejudicando um pouco as informações obtidas, por não ter sido possível a realização destas duas entrevistas de maneira presencial.

A pesquisa também visou realizar mais uma entrevista com um beneficiário da ASSF, o que acabou não acontecendo, também por conta da Pandemia da Covid-19, que limitou o acesso aos usuários.

Os dados coletados foram transcritos e, posteriormente, foi realizado o tratamento do conteúdo, uma vez que este material é fundamental para as análises realizadas, com base na revisão teórica, possibilitando compreender como se dá a atuação da ASSF nesta política pública. Assim, foi possível visualizar as dificuldades encontradas e amadurecer o estudo a respeito da ASSF.

Após o tratamento dos dados, foi realizada a análise dos resultados obtidos, para atingir os objetivos propostos e aprofundar o estudo. Os dados foram analisados, com base na revisão teórica do presente estudo, buscando descrever

o funcionamento da ASSF, além de identificar suas dimensões de sustentabilidade, assim como suas potencialidades e riscos, tendo em vista que possuem problemas básicos, que interferem em sua sustentabilidade integral.

Os procedimentos de pesquisa mencionados acima foram selecionados por serem os mais adequados para responder o problema de pesquisa, ou seja, identificar *quais são as potencialidades e riscos à sustentabilidade da OSC Associação Surf Sem Fronteiras*, mediante análise de mecanismos de funcionamento, estrutura organizacional, quantidade de voluntários, metodologia de trabalho e organização, bem como outros fatores que podem contribuir para a análise da organização. Para responder a este questionamento, foram elaborados dois roteiros de entrevista. No Apêndice A consta o roteiro para a realização de entrevistas com os voluntários e no Apêndice B consta o roteiro para a realização de entrevistas com pelo menos um beneficiário da ASSF. Ademais, no Apêndice F consta o modelo de ficha cadastral utilizado pela ASSF.

Em síntese, os instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de dados foram análise documental e análise de conteúdo (para a interpretação das entrevistas), entrevistas qualitativas, gravações, dados abertos do governo e a elaboração de um panorama das dimensões que impactam a sustentabilidade da ASSF, verificando sua presença ou ausência.

As informações que serão apresentadas nas próximas páginas se referem tanto à consulta de sítios eletrônicos e documentos oficiais da organização quanto às informações obtidas na realização de entrevistas, interpretação dos indicadores e da análise de conteúdo, que contribuirão para a análise da ASSF.

5 AS DIFERENTES DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE DE UMA OSC: O CASO DA ASSF

O presente capítulo visa apresentar uma breve descrição da organização estudada, bem como o contexto de seu surgimento, no intuito de atender os objetivos específicos do estudo. Posteriormente, apresenta-se a análise realizada com base no quadro dos indicadores, elaborado a partir do referencial teórico. Em seguida, apresenta-se a discussão dos resultados obtidos através da análise de conteúdo, seguida da análise das entrevistas realizadas e, por fim, a discussão dos resultados obtidos, reunindo as três ferramentas utilizadas para análise (quadro, análise de conteúdo e tratamento dos dados obtidos nas entrevistas).

5.1 ASSF: UMA DESCRIÇÃO ORGANIZACIONAL

5.1.1 Contexto de origem

A Associação Surf Sem Fronteiras surgiu da vontade de seus fundadores em promover a assistência às pessoas com deficiência da cidade de Florianópolis, um lugar com tanto potencial e natureza a ser desfrutada, mas onde alguns moradores acabam se vendo impedidos de usufruir tudo aquilo que a ilha pode oferecer.

Devido a isso, a ASSF foi fundada com o objetivo de superação e de dar oportunidade àqueles que nunca a tiveram, ou que, por algum motivo, sobretudo em relação a alguma deficiência física, a perderam, ao longo de sua vida. Isso pode ser observado no relato de uma entrevistada:

A maioria dos projetos que abraça as pessoas com deficiência faz isso através do olhar de assistencialismo, sempre com esse foco em dar o que está faltando, o modelo social da deficiência entende a deficiência de uma maneira diferente. Não de uma forma individual, mas como uma questão coletiva, entendendo que a deficiência é uma característica da vivência humana e ela é inerente à vida humana, a pessoa pode nascer com deficiência ou adquirir ao longo da vida, ou por questão de acidente, ou por doença degenerativa, ou pela velhice. (ENTREVISTA 1)

Em relação ao ano de origem, a ASSF surgiu em 2016, através da união de um atleta de *surf* adaptado, Fidel Teixeira Lopes, que é seu fundador e atual presidente, e da psicóloga Ruthie Bonan Gomes, que estuda o modelo social da deficiência (ENTREVISTA 1).

Fidel surfa desde seus 12 anos e, aos 27 anos de idade, sofreu um acidente de moto, perdendo totalmente o movimento do braço esquerdo. Os médicos de Fidel alegaram que ele não poderia mais voltar a surfar. Não aceitando esta limitação, o surfista foi atrás de novas maneiras para continuar surfando (ASSF, 2020).

Por conseguinte, Fidel, com o propósito de proporcionar, não só para ele, mas também para outras pessoas com deficiência, a acessibilidade ao *surf*, sob o olhar do modelo social da deficiência, da inclusão social, através do desenvolvimento de práticas acessíveis e da garantia de igualdade de oportunidades para o acesso ao lazer, esporte e saúde, através do *surf* e do contato com a natureza, fundou a ASSF (ASSF, 2020).

5.1.2 Estrutura, funcionamento e competências

Conforme mencionado anteriormente, a Associação *Surf* Sem Fronteiras tem como seu presidente e fundador Fidel Teixeira Lopes, vice-campeão catarinense de *surf* adaptado e Técnico de Comunicação e Redes. Thiago Fonseca de Oliveira, educador físico, é o vice-presidente, tendo contato com o *surf* adaptada há mais de dois anos, assim como a voluntária Sara Uchôa, psicóloga e também vice-presidente do Projeto Onda Azul, um projeto de *surf* para crianças com autismo, além dos outros diversos voluntários, conforme consta no site da ASSF⁴. Durante a realização de uma das entrevistas, foi informado que a organização conta com, em média, 50 voluntários (ENTREVISTA 1).

Em relação ao funcionamento, a organização possui atividades durante praticamente o ano inteiro. Realizam aulas individuais nas quintas e sábados pela manhã, das 8h ao meio dia, realizando um intervalo apenas durante a época da tainha, que vai do começo de maio até a final de julho.

⁴ Disponível em <https://www.surfsemfronteiras.com/a-assf>. Acesso em: 12 mar. 2020.

Em relação aos objetivos da organização, a questão principal a ser perseguida é o fato de proporcionar a prática do *surf* àqueles que não possuem essa acessibilidade na prática. Conforme relato de entrevistada:

É um pessoal apaixonado pelo surf, pela praia e entende a importância disto, sente o peso de viver numa ilha e ter pessoas que não conseguem desfrutar da praia. (ENTREVISTA 1)

Ademais, também foi observado que há pontos positivos, no sentido de progressão dos beneficiários, no que se refere ao objetivo fim da organização. Conforme uma entrevistada:

Alunos com autismo que chegaram sem conseguir interagir com as pessoas hoje fazem até brincadeiras, chegam e cumprimentam todo mundo. (ENTREVISTA 1)

Como pode ser observado em alguns trechos das entrevistas, de modo geral, os voluntários da ASSF se deparam, a cada dia, com consequências positivas, derivadas da atuação da ASSF. Para contribuir com a identificação dos pontos positivos e negativos que podem influenciar o desempenho da OSC, nas páginas que seguem será apresentada a análise realizada a partir do quadro de indicadores de desempenho, elaborado à luz do referencial teórico.

5.1.3 Análise dos indicadores de sustentabilidade

Conforme mencionado anteriormente, a primeira tarefa a ser feita foi elaborar um quadro contendo os elementos que impactam na sustentabilidade de uma OSC, à luz do referencial teórico. Após a realização das entrevistas, foi adicionada mais uma coluna ao quadro existente, com o objetivo de identificar a presença ou ausência dos elementos relacionados à sustentabilidade da ASSF. O quadro 02, a seguir, apresenta a análise em relação à presença ou ausência dos elementos apontados como relevantes para a sustentabilidade da ASSF.

Quadro 02 – Análise da presença dos indicadores relacionados à sustentabilidade na ASSF:

Dimensão	Elementos da dimensão	Contribuições de cada elemento	Na ASSF
DIMENSÃO ECONÔMICA	Recursos Públicos	Convênios	AUSENTE
		Contratos	AUSENTE
		Concursos de Projetos	AUSENTE
	Recursos Privados	Patrocínio de empresas privadas	AUSENTE
		Doações de materiais de empresas privadas	PRESENTE
		Profissionais de empresas privadas	AUSENTE
	Recursos dos Indivíduos	Doações em dinheiro	PRESENTE
		Doações de materiais	PRESENTE
	Voluntariado	Captação de recursos pelos voluntários	PRESENTE
Recursos Humanos (o próprio trabalho voluntário)		PRESENTE	
DIMENSÃO TÉCNICA	Parcerias	Parcerias com especialistas externos	PRESENTE
		Capacitação técnica dos voluntários	PRESENTE
		Parcerias com o Poder Público	AUSENTE
DIMENSÃO SIMBÓLICA	Relação com a comunidade	Evidências do respeito da comunidade	PRESENTE
		Opinião da comunidade	PRESENTE
		Alguma forma de auxílio da comunidade local	PRESENTE
	Apoio de moradores	Apoio direto	PRESENTE
		Apoio indireto	PRESENTE
		Apoio dos familiares dos beneficiários	PRESENTE
	Incentivos	Notícias	PRESENTE
Premiações		PRESENTE	

Fonte: elaborado pela autora, com base no referencial teórico e nas entrevistas.

Abaixo, expõe-se a interpretação dos dados do quadro elaborado:

- **Dimensão econômica:** pode-se observar que cinco elementos estão presentes e cinco elementos estão ausentes. Está equilibrada de forma geral, mas quando se olha a partir dos elementos da dimensão, se vê que não possui nenhum elemento relacionado ao Poder Público. Isso ajudaria a melhorar o desempenho da Associação, visto que a angariação de recursos financeiros já é bastante escassa em todas as dimensões;

Na doação de dinheiro, por exemplo, ela está presente, mas ocorre muito esporadicamente e principalmente em ações pontuais, como quando houve a "vakinha", visando arrecadar dinheiro para a construção da nova sede.

No caso do patrocínio de empresas privadas, hoje não há nenhum, mas em ações e eventos específicos no passado já aconteceram, o que poderia ser trabalhado para desenvolver com mais frequência este tipo de parceria com empresas privadas.

- **Dimensão técnica:** foi observado que há dois elementos presentes e um elemento ausente. O elemento que está ausente também é relacionado ao Poder Público. Logo, nota-se a ausência de todos os elementos relacionados ao Poder Público;

Entretanto, o fato de dois terços dos elementos relacionados à dimensão técnica estarem presentes traz um ponto positivo em relação à dimensão técnica.

- **Dimensão simbólica:** todos os oito elementos relacionados à dimensão simbólica estão presentes. A organização é reconhecida, respeitada e auxiliada pela comunidade, o que mostra a relevância e utilidade do trabalho realizado por eles. Porém, poderia ter um alcance maior, visto que a ASSF não é conhecida por toda a comunidade da ilha;

Mesmo assim, verificar que todos os elementos simbólicos estão presentes deixa evidente que, apesar de poucos elementos técnicos e relacionados ao Poder Público, a ASSF tem feito um trabalho que é reconhecido pela sociedade que a cerca.

Isto posto, após a análise do quadro, foi possível fazer algumas constatações.

Fazendo um panorama de todos os elementos relacionados à sustentabilidade, foi observado que, dos 21 elementos apresentados, 15 estão presentes. Ou seja, 71,42%.

Analisando cada dimensão, nota-se que, de modo geral, há um equilíbrio. Entretanto, todos os elementos relacionados ao Poder Público estão ausentes, o que se justifica pelo fato da OSC quase não manter relações com o Poder Público. Este é um ponto que pode ser aprimorado.

Ademais, nota-se que todos os elementos relacionados à dimensão simbólica estão presentes. Tal constatação leva ao entendimento de que a OSC é

aceita e bem recebida pela comunidade. Seu trabalho é reconhecido, o que denota que, caso fosse investido em outras áreas marcadas como ausentes do quadro, a OSC poderia ter um excelente desempenho.

5.1.4 Análise de conteúdo

Além da elaboração e análise do quadro, também foi realizada análise de conteúdo e leitura aprofundada das entrevistas. A análise de conteúdo consistiu na seleção de algumas palavras-chave, verificando com que frequência estão presentes nas respostas, buscando identificar a presença das dimensões apontadas: econômica, técnica e simbólica. Nos próximos parágrafos, expõe-se os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo.

Em relação à *dimensão econômica*, foram selecionadas as palavras: arrecadar/arrecadação, reais (dinheiro), dinheiro, custo, financeiro (a), doação, captação e recursos. Em relação à arrecadação, foram encontradas apenas duas menções nas entrevistas, o que pode significar tanto o fato de haver pouca arrecadação quanto o fato de não haver uma meta de arrecadação, não haver um direcionamento para que a arrecadação ocorra. Em relação aos termos que possuem relação direta com capital financeiro (dinheiro e reais), estes termos apareceram nas entrevistas cinco vezes. Entretanto, cabe mencionar que, em relação ao termo 'dinheiro', que apareceu duas vezes, este termo foi apresentado nas entrevistas como algo que a OSC deve melhorar. Já o termo 'reais' esteve presente em relação a valores arrecadados pela organização. O termo 'custo' apareceu uma única vez, o que pode denotar que a ASSF não se aprofunda no entendimento de seus gastos e demandas financeiras. Caso tais elementos fossem analisados, tal fator poderia contribuir para a melhoria da eficácia dos serviços da OSC, podendo identificar obstáculos e oportunidades relacionadas às finanças. Outro fator é que a palavra 'financeira' apareceu três vezes, mas sempre no sentido de algo a melhorar, de algo que não está presente na OSC. A palavra doação foi localizada como uma entrada para a OSC, mas apareceu apenas uma única vez. A palavra captação apareceu uma vez, relacionada à captação de recursos, onde foi mencionado que existe uma equipe responsável por isso. Ou seja, algo positivo em relação aos recursos. A palavra recurso apareceu duas

vezes, a primeira relacionada à captação, conforme já mencionado. A segunda relacionada ao fato da ASSF ter todos os seus recursos provenientes de doações, o que reafirma a necessidade de ir atrás de outras fontes, como o Poder Público, por exemplo.

Ainda em relação à *dimensão econômica*, é importante destacar a relação com o Poder Público, praticamente não localizada nas entrevistas. As palavras que foram utilizadas para localizar esta dimensão foram: verba, governo e público (a). O termo 'verba' apareceu nas entrevistas três vezes. Entretanto, nos três casos, está relacionado a algo que a OSC não possui. O mesmo pode ser dito do termo 'governo', que está relacionado à falta de financiamento público. As palavras 'público' e 'pública' apareceram uma vez cada, mas sempre mostrando algo que a OSC não possui: não possuem certificação de utilidade pública e não possuem requisitos necessários para angariar recursos públicos. Tal fator vai ao encontro do que foi observado na análise do quadro, no subcapítulo anterior, onde se verificou a ausência dos elementos relacionados ao Poder Público.

Em relação à *dimensão técnica*, foram pesquisadas as palavras: parceria, *marketing*, administração, comunicação, mídia e especialistas. A palavra parceria apareceu quatro vezes, geralmente para explicar as parcerias que já tiveram e para afirmar que as parcerias não costumam ser financeiras, mas materiais. Logo, apesar da ASSF ter e já ter tido parcerias, pode ser estudada uma maneira de aprimorá-las. As palavras '*marketing*', 'administração', 'comunicação' e 'mídia', juntas, apareceram cinco vezes, sempre argumentando que não há conhecimento dos voluntários sobre estas funções, mas que há pessoas com estas funções específicas dentro da OSC. Mesmo com a dimensão técnica aparentemente forte, a palavra 'especialistas' apareceu apenas uma vez, relacionada ao fato da OSC não possuir especialistas em áreas específicas, mas pessoas leigas que fazem estes serviços. Apesar disso, cabe salientar quatro palavras identificadas em duas entrevistas: fisioterapeutas, advogados, psicólogos, administradores e educadores físicos, ao mencionar que possuem estes profissionais no corpo de voluntários da OSC.

Em relação à *dimensão simbólica*, na análise de conteúdo, foram encontradas poucas palavras que pudessem facilitar a análise desta dimensão. Entretanto, através do quadro e da leitura das entrevistas, foi possível perceber

que a OSC é muito bem recebida pelo público que a cerca. Sobre o reconhecimento, foram utilizadas as palavras: comunidade, homenagem e prêmio/troféu, pois foram termos que podem possuir relação com a comunidade local e com o reconhecimento da OSC, tanto pela sociedade quanto pelo Poder Público. Em relação ao termo 'comunidade', foi encontrado mencionando que a ASSF é bem recebida pela comunidade. Em relação ao termo 'homenagem', esta palavra está relacionada ao fato da ASSF ter recebido uma homenagem da assembleia legislativa. Por fim, foram localizadas, uma vez cada, as palavras 'prêmio' e 'troféu', se referindo a um troféu recebido de melhor organização de paradesporto do estado.

5.1.5 Análise das entrevistas

Até o presente momento, buscou-se abordar as considerações obtidas através da análise dos indicadores presentes no quadro elaborado a partir do referencial teórico, bem como as conclusões formuladas a partir da análise de conteúdo. Assim, este subcapítulo tem como objetivo complementar as considerações apresentadas até o presente momento, com algumas observações obtidas a partir da leitura aprofundada das entrevistas. Conforme mencionado anteriormente, foram realizadas duas entrevistas com voluntários da ASSF e uma entrevista com uma beneficiária da ASSF.

5.1.5.1 *Voluntários*

O primeiro item que foi abordado no questionário da entrevista com os voluntários se refere à forma de angariação de recursos. Desse modo, foi observado que todos os recursos da ASSF são provenientes de doações, uma vez que a organização não possui fins lucrativos e, até o presente momento, ainda não dispõe dos meios necessários para angariar recursos públicos, uma vez que é uma organização de surgimento recente, possuindo poucos voluntários. Assim, a ASSF está sempre em busca de novos apoiadores, enfrentando diversas dificuldades. A ASSF busca "correr atrás", quando as dificuldades surgem.

Conforme relato, foi possível observar que, em relação à arrecadação de recursos, não há uma regra específica. A ASSF está sempre buscando os

recursos necessários para suprir a demanda da organização no momento, não havendo um fluxo ou um padrão para busca de recursos. Em relação à angariação de recursos públicos, ela não existe. A Associação possui CNPJ há apenas um ano. Possuir o CNPJ é um pré-requisito para obtenção dos recursos e, neste caso, a organização considera a burocracia envolvida um grande empecilho, levando em consideração que não há voluntários conhecedores dos editais ou dispostos a ir atrás disto. O foco da ASSF acaba por ser direcionado, em sua maior parte, às tarefas relacionadas com a atividade fim. Tal fator vai ao encontro da análise do quadro de indicadores e da análise de conteúdo, que mostraram que a ASSF não possui relações com o Poder Público.

No que se refere à relação com a comunidade da praia, o reconhecimento da Associação Surf Sem Fronteiras é dado especialmente pela comunidade da Barra da Lagoa, mas também por grande parte de Florianópolis, tendo a organização já sido homenageada mais de uma vez na Assembleia Legislativa do estado e contemplada com o troféu Guga Kuerten, um troféu de excelência no esporte. Assim, a ASSF já foi inclusive reconhecida como melhor associação de paradesporto de Santa Catarina. Isso também pôde ser verificado quando observou-se que, na dimensão simbólica, todos os indicadores de desempenho estão presentes na ASSF e, ainda, a partir da análise de conteúdo, mesmo que a dimensão simbólica tenha sido um pouco mais difícil de ser analisada, foram encontrados resultados positivos.

No que se refere ao estabelecimento de parcerias, a OSC possui voluntários de diferentes áreas, como psicólogos, fisioterapeutas, advogados e administradores, além de um contador terceirizado. O que fica faltando na estrutura organizacional da ASSF seria, principalmente, alguém da área da comunicação e *marketing*, algo que a primeira entrevistada afirmou que os voluntários acabam dando conta da maneira que conseguem, visto que entendem a importância da Associação e abraçam totalmente a sua causa.

Apesar de não possuírem profissionais específicos para atuar em determinados casos, no que se refere à forma de lidar com cada deficiência, pode-se observar que conseguem lidar com esta demanda de forma bem satisfatória. A ASSF mapeia o histórico da deficiência de cada aluno. Isso é possível por que, ao ingressar, os alunos preenchem uma ficha técnica antes de iniciar as aulas,

contendo todas as suas informações e peculiaridades. Fazem treinamentos práticos e muitas conversas, incluem a psicóloga para que possam chegar à melhor forma de lidar com cada aluno e suas especificidades. Alguns dos voluntários realizaram o curso ABRASA (Associação Brasileira de Salvamento Aquático), o que os deixa mais qualificados ainda para realizarem as aulas. Conforme relato de um entrevistado:

Realizamos vários treinamentos práticos e conversas com a nossa psicóloga, que aponta os caminhos e formas de conduzir as aulas. Para que todos possam surfar com total segurança, alguns voluntários, incluindo eu, realizaram os cursos da ABRASA (Associação Brasileira de Salvamento aquático). (ENTREVISTA 2)

Em relação ao fato de possuírem, ou não, dados estatísticos e/ou quantitativos mais globais a respeito dos alunos ao longo dos anos, foi possível constatar que a ASSF não possui estas informações. Ou seja, não possuem um banco de dados que apresente a evolução ao longo dos anos de funcionamento da ASSF. Possuem a ficha de registro, já mencionada anteriormente e que consta no Apêndice F, sobre a qual serão apresentadas algumas informações no parágrafo a seguir. Aqui, pode-se observar que caso a ASSF mantivesse um banco de dados sobre os atendimentos, tal elemento poderia contribuir com a melhora gradual dos serviços, pois seria possível medir suas atividades em número, entendendo qual a maior demanda, por exemplo, podendo melhor direcionar os recursos.

A ficha de registro comumente é preenchida pelo aluno ao ingressar na ASSF. O preenchimento da ficha é acompanhado por fisioterapeuta e psicólogo. Após a inserção dos primeiros dados, foi possível observar que, ao longo do processo, a ficha continua sendo preenchida a cada aula. Somente assim é possível compreender de maneira integral as limitações de cada aluno para que, posteriormente, seja possível contribuir e acompanhar seu progresso. Outro dado que pode ser obtido com o preenchimento da ficha e com a evolução das anotações dos dados é o equipamento correto a ser utilizado em cada caso, bem como a frequência do aluno.

No momento de entrada são feitos todos os registros do aluno e é preenchido também a cada aula, contendo dados de como foi a aula, equipamento usado, o que ele desenvolveu, cada aluno tem o seu registro físico, em papel. Tem também a planilha de frequência. Todos

os trabalhos extra praia demoram mais. A parte burocrática, de computador e papel, acaba sendo mais difícil de manter continuidade, motivação e empenho de voluntários e cumprimento de “prazos”.
(ENTREVISTA 1)

Também foi questionado a respeito dos dados sobre o atendimento atual dos alunos, ou seja, qual seria o atual número de alunos, se há fila de espera e em relação à proporção de voluntários, se seria possível suprir a demanda atual com a estrutura da organização. Neste caso, constatou-se que a ASSF atualmente possui 30 alunos ativos, sendo este número de alunos totalmente proporcional ao número de voluntários. No entanto, há 40 possíveis alunos na fila de espera. Caso houvesse mais voluntários, poderiam atender mais alunos e diminuir o número de alunos na fila. A fila serve para manter a eficácia dos serviços prestados pelos voluntários, não os deixando sobrecarregados.

Já em relação ao tempo que cada aluno permanece na ASSF, via de regra, não existe um tempo máximo que cada aluno possa ficar. No entanto, é importante para a organização que o aluno compareça às aulas, pois caso ele não compareça, pode permitir que outro aluno utilize esta vaga. Nas entrevistas, foi observado que há certa rotatividade de alunos, o que depende totalmente deles. A ASSF possui uma planilha de frequência para observar o andamento das aulas. Uma voluntária entrevistada afirmou:

Não tem um tempo máximo que cada aluno pode ficar, mas ele não pode faltar, se faltar três vezes sem justificativa ele é obrigado a voltar pro final da fila. Alunos do sábado devem ir todo sábado e da quinta também.
(ENTREVISTA 1)

Outro fator questionado nas entrevistas foi em relação ao agendamento e ocorrência das aulas. Nesse ponto, é possível observar que as aulas ocorrem duas vezes por semana, Parágrafo 9: agendamento das aulas, todas as quintas-feiras e sábados, iniciando a primeira aula às 8h30min e a última às 11h30min, podendo ter de 3 a 4 alunos por aula, dependendo da quantidade de voluntários disponíveis e do número de voluntários necessários para cada aluno. Os alunos que têm suas aulas nas quintas-feiras devem ir sempre nas quintas-feiras. A mesma regra serve para os sábados. Além disso, os voluntários também seguem este mesmo cronograma. Quando o voluntário ou aluno não puder ir na quinta,

mas puder ir no sábado, e vice-versa, isto também deve ser justificado para a ASSF, uma vez que a organização das aulas ocorre sempre no dia anterior.

Um ponto de grande importância se refere aos recursos humanos da ASSF. Nesse sentido, no que concerne ao ingresso dos voluntários, os respondentes informaram que, para se voluntariar na organização não há nenhum pré-requisito, apenas boa vontade. Mas há muitos obstáculos estruturais. Atualmente, a ASSF ainda não consegue fornecer benefícios para os voluntários como, por exemplo, um lanche ou um vale transporte. Apesar disso, a ASSF valoriza e reconhece a importância da necessidade de promover a motivação dos voluntários. Também afirmaram que há dificuldades para o ingresso de novos voluntários, mesmo que eles sejam fundamentais para proporcionar as aulas a um número maior de alunos. Como apontamentos, é possível que a dificuldade de recrutamento de novos voluntários esteja relacionada às dificuldades de oferecer alguns benefícios, que poderiam motivar os voluntários. Pode-se apontar, também, que talvez a formação de um banco de dados e um estudo a respeito das demandas da organização poderia melhorar a eficácia dos serviços e ajudar na arrecadação de mais recursos, o que poderia proporcionar que a ASSF possa oferecer alguns benefícios aos voluntários, proporcionando, conseqüentemente, maior engajamento e facilidade de recrutamento de novos voluntários e de mais parcerias.

Ainda sobre os voluntários, no que se refere à realização de reuniões periódicas, foi informado que elas ocorrem sem datas fixas. As reuniões ocorrem sempre que considerado necessário para discutir cada ponto específico que precisa ser melhorado, modificado ou desenvolvido. Um ponto muito positivo observado é que tudo na ASSF acontece com muita conversa, tanto entre voluntários, quanto com os alunos. Há também grupos que ficam encarregados pela parte financeira, de material, administração, captação de recursos e outros que se encontram para dar andamento aos projetos. Nesse caso, o estabelecimento de uma periodicidade de reuniões, como, por exemplo, a definição de uma reunião semanal, com o estabelecimento de metas a serem cumpridas e setores a serem melhorados gradualmente, poderia contribuir para o crescimento da organização.

Em relação à evolução do número de voluntários, rotatividade e incentivos para que permaneçam, foi observado que existe uma rotatividade de voluntários. Porém, a maioria deles já está há bastante tempo fazendo parte da OSC, alguns desde o início. O incentivo para o pessoal de Florianópolis se voluntariar se dá principalmente através das redes sociais. Hoje, a ASSF possui em torno de 50 voluntários, com a ideia de aumentar este número para poderem atender mais alunos.

5.1.5.2 Beneficiários

A partir da entrevista junto à beneficiária, foi possível obter dados relevantes, especialmente em relação à dimensão simbólica, indo ao encontro do que foi observado no quadro de indicadores e na análise de conteúdo.

A beneficiária afirmou que já conhecia de sua faculdade um dos voluntários, que foi quem lhe contou sobre a ASSF e explicou como funciona o cadastro para se tornar uma beneficiária. Sendo assim, a aluna já faz parte da Associação desde novembro de 2018.

O primeiro passo para dar início às atividades foi o preenchimento de um cadastro *online*, feito através do *website* da Associação. Levou alguns meses até a atual aluna ser chamada. Sendo assim, ela fez uma entrevista pessoalmente com um voluntário educador físico da Associação, havendo também termos de responsabilidade a serem assinados e um questionário sobre a condição física da então aluna.

A respeito da opinião da beneficiária sobre a organização, ela afirmou que considera os voluntários excelentes profissionais, mas também excelentes pessoas, são carinhosos, tem compaixão, além de serem capacitados e competentes no que realizam.

Em contraponto, a beneficiária acredita que a ASSF poderia ter sua parte financeira mais organizada. Para ela, os voluntários poderiam não ser apenas voluntários, mas sim funcionários. Sendo assim, poderiam dedicar maior tempo à Associação, tornando possível a realização de mais aulas e o atendimento de um número muito maior de alunos. Esta é mais uma afirmação que vai ao encontro dos dados obtidos a partir da análise do quadro de indicadores e análise de

conteúdo, em relação à dimensão econômica, principalmente na relação com o Poder Público.

Em relação à opinião das pessoas, a aluna afirma que todos gostam muito da organização, e se há alguma questão negativa, não é um assunto que vem à tona. Geralmente, todos, tanto alunos quanto voluntários, querem participar e estar ativos nas atividades da ASSF. Isso também se verifica na opinião de amigos e familiares, uma vez que a entrevistada relatou que todos adoram e identificam a Associação como muito efetiva, inclusive a beneficiária os leva com frequência até a sede para apresentá-los o projeto. Eles reconhecem a relevância e o impacto positivo que a organização causou e causa semanalmente à beneficiária.

Na questão virtual, que se refere principalmente às redes sociais, a beneficiária afirma considerar eficiente a divulgação e não considera a carência de informações. Porém, ela também considera o seguinte:

Não vejo falta de informação, mas como é voluntário, não tem aquela pontualidade de uma coisa comercial, até porque nem é o objetivo. Eu acho que é muito eficiente, atinge muitos alunos, futuros alunos, futuros voluntários, muitas pessoas se engajam, mostra a essência da ASSF, então acho que é muito bom. (ENTREVISTA 3)

A beneficiária relata que a Associação mudou totalmente sua qualidade de vida, conforme pode ser visto no relato: "Pra mim é muito importante, me fez gostar de uma atividade física, coisa que eu nunca gostei. Também a questão de amizades, de ter um núcleo de convivência, assim, saudável, forte, é muito gostoso" (ENTREVISTA 3).

A entrevistada também afirmou que acaba se interessando e querendo se aprofundar no estudo da prática do *surf*, não somente no sentido prático, mas também como no estudo de ondas, materiais, equipamentos, o que é um estudo mais teórico que provoca maior interação e engajamento da aluna, a organização faz despertar maior vontade de fazer parte, colaborar e aprender, inclusive a participar de campeonatos.

Na questão da retribuição, a beneficiária relatou, em sua entrevista, que hoje ela faz parte também da equipe, ajudando nos eventos para arrecadações e que, inclusive, ela apresentou a organização a sua irmã e hoje a irmã participa esporadicamente como voluntária também. Aqui, pode-se notar que o

engajamento da beneficiária corroborou para que a ASSF tivesse mais uma voluntária.

Sobre aspectos que poderiam ser melhorados, a beneficiária acredita que falta certo acolhimento e melhor recepção dos novos voluntários, certificar se eles realmente se encaixam na Associação, ela diz: "Por exemplo, se a pessoa não tem muita sensibilidade, proatividade, ela vai ficar perdida, ela vai achar que não tem nada que ela possa fazer, ou que ela não tem habilidade de fazer nada, coisa que já aconteceu na Associação". Às vezes o voluntário quer ajudar, mas não sabe exatamente como e não faz parte do seu perfil este tipo de organização, isto poderia ser mais bem identificado inicialmente pelos voluntários já ativos.

Outra questão de melhoria do ponto de vista da beneficiária seria que há aulas recreativas, com estímulos terapêuticos e emocionais, mas que também há pessoas com deficiência que querem evoluir no *surf*, isto é, aperfeiçoar suas técnicas, não querem apenas as aulas de modo recreativo, visto assim, a Associação poderia trabalhar um pouco em cima disto.

Tendo em vista as observações levantadas acerca da entrevista junto à beneficiária e aos voluntários, a seguir serão apresentadas as principais conclusões obtidas em relação à sustentabilidade da OSC, a partir da realização das entrevistas, do quadro de indicadores e da análise de conteúdo.

5.2 DIMENSÕES QUE IMPACTAM A SUSTENTABILIDADE

A partir da análise dos dados obtidos neste trabalho, pode-se observar que a organização possui diversos pontos positivos. No entanto, foram identificados alguns impasses que, se solucionados, poderiam melhorar ainda mais o desempenho da ASSF.

O primeiro deles diz respeito à falta de reuniões. Com base nas entrevistas, observou-se que as reuniões ocorrem apenas quando eles veem necessidade. Caso as reuniões fossem realizadas mais frequentemente, alguns pontos da organização poderiam ir melhorando progressivamente. Mas não apenas isso. Foram encontrados alguns pontos, como será apontado na entrevista junto à beneficiária, que poderiam estar mais alinhados, proporcionando a resolução de alguns impasses que ocorrem atualmente na ASSF, caso houvesse reuniões periódicas.

Outro ponto relevante diz respeito ao armazenamento dos dados a respeito das ações da ASSF. A existência de um banco de dados sobre o que foi feito até o momento poderia ajudar a ASSF de inúmeras formas. Poderia contribuir para melhor compreender as demandas da organização, colaborando para a eficácia dos serviços. Poderia contribuir, inclusive, para a arrecadação de mais recursos, pois seriam identificadas as demandas e, do mesmo modo, as ações de arrecadação mais eficientes. Isso poderia possibilitar o fornecimento de benefícios, financeiros ou não, aos voluntários, ajudando a engajar mais voluntários e formar mais parcerias.

O aumento de recursos poderia trazer importantes benefícios à ASSF. Poderia ser mais investido em *marketing*, em fortalecer a divulgação da Associação, tentando obter maior visibilidade, visto que grande parte dos moradores de Florianópolis nunca ouviu falar na Associação. Por conseguinte, alcançar novos voluntários, que são o ponto principal para poderem atender mais alunos, diminuindo a fila de espera. Além do mais, com o *marketing* intensificado, seria possível também conseguir mais recursos ainda, fazer maiores parcerias com empresas privadas e ir além apenas de doação de materiais, mas também de doações em dinheiro.

Outra forma interessante de obter novos voluntários seria a partir do voluntariado empresarial, visto que as atividades ocorrem não apenas no fim de semana, mas também às quintas-feiras em horário comercial, podendo, então, passar a acontecer mais dias, caso sejam realizadas parcerias com empresas que buscam atingir objetivos de responsabilidade social e serem bem vistas neste aspecto pela comunidade. Cada vez mais, as pessoas vêm se conscientizando da importância da responsabilidade social e empresas têm tornado essa prática comum, permitindo ou mesmo incentivando seus funcionários no envolvimento de atividades voluntárias, autorizando que o funcionário pratique estas atividades em horário de expediente sem prejuízo no seu salário. Esta poderia ser um tipo de parceria que poderia ser buscada entre empresas privadas e a ASSF, que poderia trazer significativo número de pessoas a se voluntariar na Associação.

Uma questão que poderia ser experimentada progressivamente seria contratar funcionários capacitados à prática das aulas. Apesar do receio de uma entrevistada de algumas pessoas receberem dinheiro dentro da organização e

outras não, quem acredita na causa e veste a camisa da ASSF sempre se dedicará e fará um bom trabalho. Sendo assim, visando a maior transformação social possível, com o aumento significativo de recursos arrecadados, isto poderia tirar um considerável número de pessoas da fila de espera, e trazer para dentro da organização.

Uma sugestão seria fazer um planejamento para arrecadar mais recursos, fazer reuniões com este foco e adquirir práticas como, por exemplo, duas horas por semana de dedicação exclusiva a isto, sendo em alguma rede, organização de eventos beneficentes, busca por parcerias, ou até mesmo na junção de documentos necessários para receber verba da prefeitura ou até mesmo do estado. Receber recursos públicos possibilitaria um grande salto no desempenho da ASSF, uma vez que, no quadro de indicadores foi observado que nenhum dos elementos relacionados ao Poder Público está presente na ASSF.

Além do mais, considerando que a ASSF possui profissionais da saúde, poderiam elaborar estudos de caso, escrever relatos sobre as experiências, fornecer esses dados à prefeitura, por exemplo, trabalharem em conjunto, fornecendo dados em troca de parcerias, ou até mesmo cestas básicas, que podem ser entregues aos beneficiários necessitados, ou outros benefícios para a ASSF em troca de estudos realizados.

Muitos dados podem ser obtidos pela ASSF através da ficha do aluno, como a média de idade dos alunos, a região em que vivem, qual a deficiência mais encontrada. Esses dados podem ser utilizados para a geração do banco de dados e definição das metas e focos da ASSF. Além disso, podem ser fornecidos para os órgãos públicos também, contribuindo para a eficácia da saúde pública brasileira.

Através da entrevista com a beneficiária, nota-se que a entrada de novos voluntários algumas vezes não sai como o esperado. O novo voluntário entra na Associação com uma expectativa que acaba não se concretizando, o mesmo na situação contrária, a organização em relação ao novo voluntário, e o voluntário acaba sendo desligado. Desta forma, resulta que tanto o voluntário quanto a organização poderiam estar direcionando o seu foco e tempo para alguma atividade mais relevante.

A ASSF poderia organizar uma "integração" com o novo voluntário e os voluntários já existentes, assim como também com a participação nesta integração de alguns alunos. Mostrar melhor quais são as atividades e todas as possibilidades para ver quais melhor se adequam a este novo voluntário e se ele realmente se encaixa a elas.

Sendo assim, as reuniões poderiam acontecer mais frequentemente, não apenas quando há necessidade, para haver *feedbacks* de alunos e voluntários, ver como estão se sentindo na organização e os pontos que poderiam ser modificados, melhorados e aperfeiçoados.

Outra questão apontada na entrevista se refere aos objetivos de cada aluno com as aulas. Cada aluno tem suas necessidades e alguns podem visar além de aulas recreativas, como a evolução da técnica no *surf*. Esse ponto também pode ser melhorado na realização das reuniões.

A organização deve ouvir os beneficiários e não apenas agir da maneira que julga ser melhor para eles, mas também levar em consideração o que o aluno quer, podendo ele ter hoje outros objetivos, diferentes dos que ele havia quando iniciou as aulas. Entender as necessidades de cada um deve fazer parte dos objetivos da OSC.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, na busca pela identificação das potencialidades e riscos à sustentabilidade de uma OSC, já no referencial teórico aponta algumas considerações que merecem destaque. Foi observado que há diversos elementos relacionados à sustentabilidade de uma OSC, denominados, neste trabalho, de indicadores de sustentabilidade. Desse modo, a partir do referencial teórico foi construído um quadro de indicadores de sustentabilidade, utilizado posteriormente na análise empírica.

Em relação ao desenvolvimento do trabalho, o presente estudo pretendeu verificar a sustentabilidade da OSC Associação Surf Sem Fronteiras, buscando responder o problema de pesquisa: *Quais são as potencialidades e riscos à sustentabilidade da OSC Associação Surf Sem Fronteiras?* Assim, o intuito era analisar a sustentabilidade da OSC, bem como suas principais potencialidades e riscos. Para tanto, definiu-se como objetivos específicos: descrever o funcionamento da ASSF, identificar e discutir as dimensões de sustentabilidade da ASSF e investigar potencialidades e riscos à sustentabilidade da ASSF.

A pergunta foi respondida e os objetivos alcançados através do estudo de caso da ASSF, no qual foram realizadas entrevistas junto a dois voluntários e uma beneficiária da ASSF. Os dados das entrevistas foram interpretados à luz do quadro de indicadores e, além disso, realizou-se análise de conteúdo a partir da transcrição das entrevistas, bem como uma leitura aprofundada da transcrição dos dados, visando complementar os dados obtidos na pesquisa. Todos estes elementos contribuíram para a análise da sustentabilidade desta OSC.

Em relação às hipóteses do estudo, de que (1) a sustentabilidade da ASSF não é integral, tendo em vista que possuem problemas básicos, como a falta de local para armazenamento de alguns produtos; e (2) a ASSF não dá conta de atender a todos os usuários, o que poderia ser resolvido caso recebesse verba do Estado, ambas foram confirmadas. Adicionalmente, foi possível fazer outras constatações, que serão apresentadas a seguir.

Num âmbito mais geral, é possível afirmar que a ASSF possui sustentabilidade em longo prazo. Entretanto, há algumas ressalvas, haja vista que, dos 21 elementos apresentados no quadro de indicadores de sustentabilidade, 15

estão presentes. Ou seja, 71,42%. Uma observação importante é que, nas três análises utilizadas na metodologia (elaboração e análise do quadro de indicadores, análise de conteúdo, transcrição e tratamento dos dados das entrevistas), foi possível constatar as mesmas potencialidades e obstáculos. A seguir, serão apresentadas as principais potencialidades e riscos à sustentabilidade da ASSF.

Em primeiro lugar, constatou-se que a ASSF não possui relações com o Poder Público, haja vista que nenhum dos indicadores relacionados a este elemento está presente no quadro e, ainda, na entrevista, todos os elementos encontrados relacionados ao Poder Público são a respeito de pontos que a ASSF precisa melhorar. A arrecadação de recursos privados, através de doações ou outras formas, também se mostrou quase inexistente na ASSF. Estas seriam algumas limitações, que apresentariam potencial risco à sustentabilidade. Entretanto, também poderiam ser potencialidades, haja vista que, quando a OSC necessitou de recursos em momentos pontuais, foi possível arrecadar o que era necessário. Uma melhor organização administrativa, bem como o estabelecimento de metas progressivas poderia ajudar neste caso.

Em segundo lugar, nota-se que, apesar da ASSF não possuir relações com o Poder Público, possui muitas características positivas em relação à opinião da comunidade do entorno, o que denota o potencial da OSC. Analisando a entrevista com a beneficiária, também foram observados muitos pontos positivos na atuação da ASSF, em relação à dimensão simbólica, como o reconhecimento da comunidade local e até mesmo o reconhecimento formal, visto que a organização já foi premiada no campo em que atua, em nível estadual. Portanto, caso as sugestões dadas no parágrafo anterior forem seguidas, é possível melhorar ainda mais o desempenho e, inclusive, a abrangência de atuação da ASSF, aumentando o número de beneficiários e proporcionando melhores condições até mesmo para os voluntários, de forma a incentivar o voluntariado.

Outro fator que poderia ser melhorado, mas que se supõe que, atualmente, não representa um risco considerável para a sustentabilidade da ASSF, é o aumento de parcerias. Parcerias, sobretudo na parte administrativa, poderiam contribuir para a melhoria da organização interna da ASSF, corroborando para uma maior arrecadação de recursos. Neste caso, um elemento observado que vai

ao encontro da necessidade do aumento e diversificação de parcerias é o fato da OSC não possuir um banco de dados sólido a respeito dos beneficiários. Possuem a ficha do aluno, mas caso tivessem dados mais abrangentes, ou até mesmo dados quantitativos sobre o histórico da OSC, seria mais fácil obter recursos públicos, mas também privados, uma vez que poderiam mostrar o desempenho da OSC em números, utilizando isso a favor da organização, no intuito de apresentar o porquê da necessidade das doações e do apoio da comunidade. Todavia, cabe salientar que a OSC já possui parcerias. Logo, este não é um campo que demonstra escassez total de indicadores, como no caso das relações com o Poder Público.

Em vista disso, num âmbito mais geral, pode-se afirmar que as principais potencialidades da ASSF se referem à dimensão simbólica, sobretudo pela relação que possuem com a comunidade do entorno e pelo reconhecimento que conseguiram alcançar, através do recebimento de premiações. Pelas evidências, na dimensão simbólica a ASSF parece gozar de reconhecimento e demonstra o potencial do trabalho realizado, uma vez que a organização consegue abarcar todos os indicadores de sustentabilidade apontados para a dimensão simbólica.

Em relação aos riscos à sustentabilidade, pressupõe-se que os principais se referem à dimensão econômica, especialmente pelo fato da OSC não possuir relações com o Poder Público. Entretanto, cabe salientar que este elemento é facultativo, não é algo que obrigatoriamente a OSC deva fazer para aumentar a arrecadação de recursos, mas é uma sugestão. O aumento da arrecadação de recursos, sejam eles públicos ou privados, é algo que se sugere que a ASSF observe com maior atenção, pois poderia contribuir para o melhor desempenho da OSC.

Em conclusão, mesmo com as ressalvas observadas acima, pode-se dizer que a ASSF possui sustentabilidade em longo prazo pelo fato dos elementos apontados no quadro, em sua maioria, estarem presentes na organização. Entretanto, ficam as sugestões de melhorias apontadas acima, visando o melhor desempenho da OSC e o aumento da qualidade de vida, tanto dos voluntários quanto dos beneficiários que a frequentam.

Em relação às limitações da pesquisa, a primeira delas refere-se ao número de entrevistas obtidas e ao fato de que a maioria foi realizada *on-line*, devido à

pandemia da Covid-19. Os dados obtidos na primeira entrevista, realizada de maneira presencial, continham um conteúdo bem maior se comparados aos dados obtidos nas entrevistas subsequentes, realizadas *on-line*.

A segunda se refere ao recorte do estudo. Este trabalho buscou analisar, de maneira geral, o desempenho e a estrutura organizacional da ASSF. Entretanto, um elemento interessante que poderia ser observado com mais atenção seria um estudo longitudinal, realizando uma comparação da OSC no período atual em relação ao ano passado, por exemplo, ou ainda, em relação ao período posterior à implementação de algumas sugestões apresentadas neste trabalho, visando avaliar se mudaram as condições de sustentabilidade.

A terceira se refere ao fato de ter sido analisada apenas uma OSC. Um estudo comparativo entre várias OSCs com características semelhantes, visando avaliar como se dá a sustentabilidade em cada uma ou, ainda, analisar em que elementos as OSCs diferem entre si, poderia trazer dados relevantes a respeito da sustentabilidade.

Por fim, com base nas limitações apontadas acima, para o aprofundamento do estudo, sugere-se uma análise longitudinal, comparando períodos distintos de atuação da ASSF, bem como realizando comparações com outras organizações semelhantes. Além disso, sugere-se a realização de mais entrevistas, visando analisar com mais profundidade a atuação destas OSCs.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A. **Terceiro-setor: as origens do conceito**. 2002. Disponível em: http://www.ufjf.br/virgilio_oliveira/files/2014/10/01-b-Alves-2002.pdf. Acesso em 05 nov. 2019.

ASSOCIAÇÃO SURF SEM FRONTEIRAS. **Associação Surf Sem Fronteiras**. s/d. Disponível em <https://www.surfsemfronteiras.com>. Acesso em 05 set. 2019.

BARBOSA, M. N. L.; OLIVEIRA, C. F. **Manual de ONGs: guia prático de orientação jurídica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 178p.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2019. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 25 set. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. **Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências**. Brasília, DF: Diário Oficial da União - Seção 1 - 19/02/1998, p. 02. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1998/lei-9608-18-fevereiro-1998-365398-norma-pl.html>. Acesso em 25 set. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Brasília, DF: Diário Oficial da União - Seção 1 - 07/07/2015, p. 02. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em 25 set. 2019.

CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. GVConsult da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2003.

DAGNINO, E. Construção democrática, neoliberalismo e participação: os dilemas da confluência perversa. **Política & Sociedade**, n. 5, p. 139-164, out. 2004.

ECO, U. **Como se Faz uma Tese**. Tradução: Gilson Cesar Cardoso de Souza. 24. ed. São Paulo: Perspectiva, 1995.

FERRONATO, P. R. **Voluntariado no Banco do Brasil como possibilidade de integração entre funcionários, empresa e comunidade**. 2007. 45f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Escola de Administração. Porto Alegre: 2007.

FILHO, G. C. F. **Definindo Gestão Social**. Texto apresentado no I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (I ENAPEGS) – Juazeiro do Norte-CE, 23-25-05-2007.

FISCHER *et al.* Desafios da atuação social através de alianças intersetoriais. *In:* FEA/USP. SEMEAD – Seminários em Administração. 04. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 22-25 mar. 2003.

FISCHER, R. M. **ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS PARA ATUAÇÃO SOCIAL.** Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro-setor – CEATS. São Paulo, 2003.

FISCHER, R. M. Estado, Mercado e Terceiro-setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 40, n. 1, p. 05-18, jan./fev./mar. 2005.

FISCHER, T. O futuro da gestão. **HSM Management**, v. 64, setembro-outubro de 2007. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4605519/mod_resource/content/1/o_futuro_da_gestao_tf_.pdf. Acesso em 22 set. 2019.

G1. 23,9% dos brasileiros declaram ter alguma deficiência. **G1.** São Paulo, 27 abr. 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/brasil/noticia/2012/04/239-dos-brasileiros-declaram-ter-alguma-deficiencia-diz-ibge.html>. Acesso em 05 set. 2019.

G1. Profissional com deficiência enfrenta dificuldades no trabalho. **G1.** São Paulo, 18 ago. 2016. Disponível em <http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/08/profissional-com-deficiencia-enfrenta-dificuldades-no-trabalho-diz-pesquisa.html>. Acesso em 05 set. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GOHN, M G. **Mídia, Terceiro-setor e MST - Impactos sobre o futuro das cidades e do campo.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. 182p.

GRACIOLLI, E.; LUCAS, M. Terceiro setor e ressignificação da sociedade civil. **Revista Margem Esquerda: ensaios marxistas**, São Paulo, n. 13, p. 100-116, maio 2009.

HOLANDA, C. C. **Voluntariado e Terceiro-setor.** 2003, 123f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2003. Disponível em https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/10000/1/arquivo9317_1.pdf. Acesso em 27 nov. 2019.

HOSSEIN, K. Falta de apoio no esporte gera insatisfação entre deficientes. **Eu sou Fomecos.** Esporte. 24 out. 2012. Disponível em <http://eusoufamecos.uni5.net/cyberfam/index.php/2012/10/24/falta-de-apoio-no-esporte-gera-insatisfacao-entre-deficientes/>. Acesso em 05 set. 2019.

IBGE. **Censo Demográfico 2010.** s/d. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9662-censo-demografico-2010.html?edicao=9749&t=destaques>. Acesso em 25 set. 2019.

IBGE; FIOCRUZ. **Pesquisa Nacional de Saúde de 2013**. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94522.pdf>. Acesso em 25 set. 2019.

JACQUES, M. S. **Desafios e Oportunidades na implementação do Programa de Voluntariado Corporativo do Grupo CEEE a partir da análise da percepção dos gestores intermediários**. 2009, 128p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). UFRGS – Escola de Administração. Porto Alegre: 2009.

LIMA, M. A.; PEREIRA, J. R. O perfil do gestor social no Brasil. **Revista NAU Social**. v. 6. n. 10. p. 119-132. Maio/out 2015.

LOPEZ, F. G.; ABREU, R. **A PARTICIPAÇÃO DAS ONGS NAS POLÍTICAS PÚBLICAS: O PONTO DE VISTA DE GESTORES FEDERAIS**. In: IPEA, 2014. Disponível em http://www.participa.br/articles/public/0008/5677/ponto_de_vista_dos_gestores_federais.pdf. Acesso em 03 dez. 2019.

LOSCHI, M. IBGE, 2012. Pessoas com deficiência: adaptando espaços e atitudes. **Agência de Notícias**. 20 set. 2017. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/16794-pessoas-com-deficiencia-adaptando-espacos-e-atitudes>. Acesso em 05 set. 2019.

MACHADO, A. M. B. O percurso histórico das ONGS no Brasil: perspectivas e desafios no campo da educação popular. In: Seminário nacional de estudos e pesquisas “História, sociedade e educação no Brasil”. 09. Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa – 31/07 a 03/08/2012 – **Anais Eletrônicos**. Disponível em <https://histedbrnovo.fe.unicamp.br/pf-histedbr/seminario/seminario9/PDFs/5.05.pdf>. Acesso em 05 nov. 2019.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. A QUESTÃO DA AVALIAÇÃO DA LEGITIMIDADE DE ONGS. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 67-84, abril/junho 2005.

MONTE, T.; CARVALHO, C. A. PODER E RELAÇÕES DE PARCERIA NO TERCEIRO-SETOR. **Revista de Ciências da Administração**, vol. 7, núm. 14, julho-dezembro, 2005, pp. 1-26.

MORALES, C. A. Nem privado nem estatal: em busca de uma nova estratégia para a provisão de serviços públicos. **Revista do Serviço Público**. Ano 49. Número 4. Out-Dez 1998.

ONG Parceiros Voluntários. s/d. Disponível em <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/>. Acesso em 14 mar. 2020.

NOGUEIRA, M. A. Sociedade civil, entre o político-estatal e o universo gerencial. **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** São Paulo, ANPOCS, nº 52, junho de 2003.

SOUZA, E. G.; JUNIOR, V. M. V. Alianças Estratégicas: Articulações entre o Terceiro-setor e o Governo. **Revista Gestão.Org** – 8, p. 158-172 – Mai/Ago 2010.

TRINDADE, J. D. **Captação e manutenção de voluntários no Terceiro-setor:** o voluntariado na ONG Mãos Unidas. 2017, 59f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), UFRGS – Escola de Administração. Porto Alegre, 2017.

TUDE, J. A.; RODRIGUES, G. K. M. **Empreendimentos de Geração de Recursos em ONGs:** Uma análise sobre seus efeitos na sustentabilidade de ONGs baianas. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, setembro de 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C1078.pdf>. Acesso e, 02 dez. 2019.

VILLELA, F. 6,2% da população tem algum tipo de deficiência. **Agência Brasil.** Rio de Janeiro, 21 ago. 2015. Disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2015-08/ibge-62-da-populacao-tem-algum-tipo-de-deficiencia>. Acesso em 05 set. 2019.

VIOLIN, T. C. Resenha de livro: Terceiro-setor e questão social – crítica ao padrão emergente de intervenção social. **Raízes Jurídicas**, v. 3, n. 2, jul/dez 2007. p. 555-559.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (VOLUNTÁRIO)

Idade: _____

Tempo na organização: _____

Cargo/Função: _____

Exerce alguma atividade para além da ASSF? Se sim, qual?

1- Em termos económicos/angariação de recursos, descreva as formas de arrecadação de recursos pela organização. É possível que a ASSF se mantenha atualmente com essas fontes de recursos? Há dificuldades? Descreva as principais.

2- Em relação à arrecadação de recursos públicos: vocês já tentaram, em algum momento, obter a documentação necessária para acessar? Já foi feita essa pesquisa? Quais foram as principais dificuldades?

3- A ASSF é bem recebida pela comunidade da praia? O trabalho é reconhecido? Recebe apoio? Recebe críticas? Comente algum acontecimento que simbolize os apoios (ou críticas) recebidas pelo projeto.

4- Em relação ao estabelecimento de parcerias, quais são as parcerias que a ASSF possui (médico, fisioterapeuta, psicólogo, advogado, pessoal do marketing

5- Como voluntários sabem a melhor forma de lidar com cada deficiência? E ainda, em relação, como exemplo, ao autismo, já houve casos? Como a ASSF lida com eles (psicólogo, médico responsável)?

6- É possível medir estatisticamente o trabalho da ASSF? Por exemplo: em relação às diferentes modalidades de deficiência, se antes havia mais casos de determinado público, se hoje há predominância de outros casos, quantos alunos vem aumentando ou diminuído ao longo dos anos.

7- Em relação à ficha de registro, quem a realiza? Essa pessoa possui conhecimento técnico (médico, fisioterapeuta, psicólogo, etc)? Qual função desse profissional/voluntário na ASSF?

8- Em relação ao atendimento de alunos: ele vem crescendo ou diminuindo? Em média, quanto tempo o mesmo aluno permanece? Vocês têm dados e registros desses números? Como estão guardados/registrados?

9- Em relação às aulas: como são agendadas?

10- Em relação aos recursos humanos, há rotatividade de e/ou dificuldades para o ingresso de novos voluntários? Cite as principais. Há registros ou um banco de dados de quem é ou já foi voluntário?

11- Em relação a realização de reuniões com os voluntários, a respeito da ASSF, do andamento das atividades, bem como outros pontos gerais e de melhoria: elas ocorrem? Se sim, com que frequência? Se não, por que não ocorrem?

12- Em relação aos voluntários, o número destes tem aumentado? Como é a rotatividade, tempo que permanecem na ASSF? Há algum incentivo para que permaneçam?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (BENEFICIÁRIO)

Idade: ____

Tipo de deficiência: _____

Data de ingresso na ASSF: ____ / ____ / ____

Frequência de comparecimento às atividades: _____

1- Como você ficou sabendo da ASSF?

2- Há quanto tempo você é aluno da ASSF?

2- Descreva o processo de início de suas atividades na ASSF. Foi feito um cadastro? Foi realizada coleta de dados?

3- E quanto aos profissionais da ASSF: como você se sente se organização? Você acha que os recursos oferecidos são suficientes? Em sua opinião, o que poderia melhorar?

4- Você conhece outras pessoas que frequentam a ASSF? Qual a opinião delas a respeito da organização?

5- Qual a opinião da sua família e amigos em relação à ASSF?

6- Você acompanha a ASSF em seu site ou redes sociais? Qual sua opinião a respeito destes canais? São eficientes? Você sente falta da divulgação de alguma informação?

7- Com o passar do tempo, você pretende continuar frequentando a ASSF? Qual o impacto que a organização teve em sua vida?

8- Em relação ao seu estilo de vida: houve alguma alteração depois do ingresso na ASSF?

9 – Você ou sua família/amigos retribuem de alguma forma a ASSF? Seja de forma financeira, voluntariando-se, ajuda com equipamentos, arrecadações, etc.?

10- Em termos gerais, que aspectos da ASSF você acha que poderiam melhorar?

APÊNDICE C – ENTREVISTA 1 (VOLUNTÁRIO)⁵

Idade: 30

Tempo na organização: 4 anos

Cargo/Função: Voluntário

Exerce alguma atividade para além da ASSF? Se sim, qual? Psicóloga.

1- Em termos econômicos/angariação de recursos, descreva as formas de arrecadação de recursos pela organização. É possível que a ASSF se mantenha atualmente com essas fontes de recursos? Há dificuldades? Descreva as principais.

A Associação não tem uma busca de verba contínua, quando aperta precisamos correr atrás. Para a sede nova, foi feita uma “Vakinha” na qual foi arrecadado apenas metade do objetivo, foi preciso reduzir 10mil em material e mão de obra, ganhamos o prêmio Guga de 3 mil reais, teve uma doação anônima de 2 mil reais, fizemos um evento que entrou 1500 reais (*stand up comedy*), uma amiga conhecia comediantes e eles toparam fazer um *show* de graça, outro voluntário conseguiu um espaço, então foi feito o evento com zero custo, cobrando ingressos para a entrada. Vendemos camiseta também, conseguimos de vários modos, mas sempre no limite, não há sobra. O que focamos agora é ter uma sede acessível, que os alunos consigam pegar o equipamento necessário para a aula. Temos receio de começar circular dinheiro, começar remunerar algumas pessoas, e outras não, o que pode gerar, que algumas não sejam tão participativas.

2- Em relação à arrecadação de recursos públicos: vocês já tentaram, em algum momento, obter a documentação necessária para acessar? Já foi feita essa pesquisa? Quais foram as principais dificuldades?

Não, nenhum tipo de apoio do governo, não tem pessoas conhecedoras das questões dos editais, não tiramos certificação de utilidade pública. Teria que fazer um registro de ata, frequência e vai para o estatuto, então quando vai pleitear um edital, uma verba, tem que entregar essa documentação. Temos advogados voluntários, porém quando se tem prazos fica mais complicado. A gente acaba focando mais na atividade fim.

3- A ASSF é bem recebida pela comunidade da praia? O trabalho é reconhecido? Recebe apoio? Recebe críticas? Comente algum acontecimento que simbolize os apoios (ou críticas) recebidos pelo projeto.

Têm pessoas que entram em contato querendo um banho de mar. Os alunos chegam desacreditados e percebem que não tem limites nem para eles mesmos, e depois disso alguns começam a correr, a pedalar. Alunos com autismo que chegaram sem conseguir interagir com as pessoas hoje fazem até brincadeiras, chegam e cumprimentam todo mundo. A maioria dos projetos que abraça as

⁵ No momento da realização da primeira entrevista, o questionário ainda não havia sido elaborado. Mesmo assim, buscou-se encaixar a entrevista nos tópicos do questionário, visando preservar o caráter científico da análise. Entretanto, devido a isso, algumas perguntas ficaram sem respostas, bem como também podem ser encontradas algumas respostas extras, que não se encaixam nas perguntas do questionário, mas foram mantidas, no intuito de preservar a entrevista, na íntegra.

peças com deficiência faz isso através do olhar de assistencialismo, sempre com esse foco em dar o que está faltando, o modelo social da deficiência entende a deficiência de uma maneira diferente. Não de uma forma individual, mas como uma questão coletiva, entendendo que a deficiência é uma característica da vivência humana e ela é inerente à vida humana, a pessoa pode nascer com deficiência ou adquirir ao longo da vida, ou por questão de acidente, ou por doença degenerativa, ou pela velhice. É transferida a questão da deficiência para a sociedade, quem vive a deficiência e ela modifica a vivência no mundo quando se interage com o meio ambiente, quando se sai de casa e não tem uma rampa, a cadeira não passa pela porta, a pessoa consegue viver com a deficiência dela. O olhar para o que a pessoa não consegue fazer chama-se de capacitismo, já de descapacitar uma pessoa por algo que tem de diferente no corpo dela, para a ASSF é uma forma de ser humano no mundo, tendo alguma deficiência ou não, continua sendo. Não se deve chamar as pessoas com deficiência de deficientes, pois continua sendo uma pessoa, só que com uma característica a mais.

4- Em relação ao estabelecimento de parcerias, quais são as parcerias que a ASSF possui (médico, fisioterapeuta, psicólogo, advogado, pessoal do marketing)?

Já tivemos parcerias pontuais, específicas. Rotary ajudou uma época, através dessa parceria pudemos comprar cadeira, barraca. Maioria das parcerias não é financeira, é de produtos. A Associação se mantém mais através de doações e de ações pontuais. Grupo de amigos surfistas se juntaram, compraram roupas de surf e doaram. Não há conhecimento prévio sobre OSCs, sobre *marketing*, administração, comunicação. É um pessoal apaixonado pelo *surf*, pela praia e entende a importância disso, sente o peso de viver numa ilha e ter pessoas que não conseguem desfrutar da praia.

5- Como voluntários sabem a melhor forma de lidar com cada deficiência? E ainda, em relação, como exemplo, ao autismo, já houve casos? Como a ASSF lida com eles (psicólogo, médico responsável)?

Cada aluno vai ter mapeado o histórico da sua deficiência para que se consiga se adaptar a cada situação. Cada pessoa tem sua peculiaridade, no caso da tetraplegia a pessoa não pode arquear sua coluna para trás.

6- É possível medir estatisticamente o trabalho da ASSF? Por exemplo: em relação às diferentes modalidades de deficiência, se antes havia mais casos de determinado público, se hoje há predominância de outros casos, quantos alunos vem aumentando ou diminuindo ao longo dos anos.

Sobre os voluntários, geralmente é até 5 voluntários por aluno, de 2 a 5 por aluno. Deficiência visual são considerados mais simples, apenas 2 voluntários, casos mais complicados são os de tetraplégicos, aí são 5 voluntários necessários. Há casos também de autismo, paraplegia, deficiência intelectual, transtorno de desenvolvimento, paralisia cerebral, amputação.

7- Em relação à ficha de registro, quem a realiza? Essa pessoa possui conhecimento técnico (médico, fisioterapeuta, psicólogo, etc)? Qual função desse profissional/voluntário na ASSF?

No momento de entrada são feitos todos os registros do aluno e é preenchido também a cada aula, contendo dados de como foi a aula, equipamento usado, o que ele desenvolveu, cada aluno tem o seu registro físico, em papel. Tem também a planilha de frequência. Todos os trabalhos extra praia demoram mais. A parte burocrática, de computador e papel, acaba sendo mais difícil de manter continuidade, motivação e empenho de voluntários e cumprimento de “prazos”.

8- Em relação ao atendimento de alunos: ele vem crescendo ou diminuindo? Em média, quanto tempo o mesmo aluno permanece? Vocês têm dados e registros desses números? Como estão guardados/registrados?

Há 30 alunos ativos e 40 na lista de espera, tem pessoas que ficam mais de um ano na fila de espera. Não tem um tempo máximo que cada aluno pode ficar, mas ele não pode faltar, se faltar 3 vezes sem justificativa ele é obrigado a voltar pro final da fila. Alunos do sábado devem ir todo sábado e da quinta também.

9- Em relação às aulas: como são agendadas?

Tem atividades quintas e sábados pela manhã, com aulas individuais, tem-se de 3 a 4 alunos por hora, o que é completamente proporcional ao número de voluntários que tem.

10- Em relação aos recursos humanos, há rotatividade de e/ou dificuldades para o ingresso de novos voluntários? Cite as principais. Há registros ou um banco de dados de quem é ou já foi voluntário?

A questão do voluntariado é muito instável, principalmente quando não se tem estrutura para abraçar o voluntario, por exemplo, agora não conseguimos nem oferecer um lanche para o voluntario, depende da vontade da pessoa de estar ali se voluntariando vai fazer com que ela permaneça, mas que se é oferecido uma condição melhor para o voluntário vir, como um café da manha, vale de ônibus, seria muito melhor.

11- Em relação a realização de reuniões com os voluntários, a respeito da ASSF, do andamento das atividades, bem como outros pontos gerais e de melhoria: elas ocorrem? Se sim, com que frequência? Se não, por que não ocorrem?

12- Em relação aos voluntários, o número destes tem aumentado? Como é a rotatividade, tempo que permanecem na ASSF? Há algum incentivo para que permaneçam?

Há em torno de 50 voluntários. A gente divulga e chama as pessoas para serem voluntários através das redes sociais, Instagram principalmente, televisão, não precisa saber surfar, existe outras atividades até mesmo fora da praia, o único pré-requisito que pedem é estabilidade, que a pessoa possa vir ou na quinta ou no sábado, sem faltar. Tem um pessoal responsável pela mídia, pessoas leigas, não

especialistas, mas com boa vontade, não tem pessoas contratadas que se dediquem exclusivamente. Falta uma equipe dedicada a isto.

Tópicos extras:

- ASSF se deu através da união de um atleta de *surf*, o Fidel, adaptado, e da Rutier, uma psicóloga que estuda o modelo social da deficiência. Essa união fez com que nascesse a ASSF com o propósito de acessibilizar o *surf* para pessoas com deficiência com o olhar do modelo social da deficiência.

- A ASSF nasceu com este olhar diferenciado com diversas batalhas diárias, combate a questão da superação, a Associação dá a oportunidade.

- Nós utilizávamos um banheiro na beira da praia para o armazenamento de materiais, banheiro de espaço pequeno, o qual pega muita umidade. Dificulta a logística de aula, a durabilidade dos equipamentos, interdita o único banheiro acessível da praia e se perde meia hora a quarenta minutos no começo e no final da aula para organização de equipamentos, visto que precisa tirar vários equipamentos antes para alcançar o que se quer. Isto fazia se perder pelo menos uma hora por dia a qual poderia ser aberto mais um horário de aula, chamando 3 a 4 alunos a mais.

APÊNDICE D – ENTREVISTA 2 (VOLUNTÁRIO)

Idade: 34

Tempo na organização: 3 anos

Cargo/Função: Voluntário

Exerce alguma atividade para além da ASSF? Se sim, qual? Professor universitário.

1- Em termos econômicos/angariação de recursos, descreva as formas de arrecadação de recursos pela organização. É possível que a ASSF se mantenha atualmente com essas fontes de recursos? Há dificuldades? Descreva as principais.

Por se tratar de uma associação sem fins lucrativos, todos os recursos são provenientes de doações. Por não termos verbas fixas, estamos constantemente buscando apoiadores. Desta forma, sempre precisamos estar em movimento. As dificuldades são diversas.

2- Em relação à arrecadação de recursos públicos: vocês já tentaram, em algum momento, obter a documentação necessária para acessar? Já foi feita essa pesquisa? Quais foram as principais dificuldades?

Recentemente completamos um ano de CNPJ da associação. Este é um pré-requisito para angariar recursos públicos. Sabemos que a grande dificuldade são as burocracias e disponibilidade de dinheiro para este fim.

3- A ASSF é bem recebida pela comunidade da praia? O trabalho é reconhecido? Recebe apoio? Recebe críticas? Comente algum acontecimento que simbolize os apoios (ou críticas) recebidos pelo projeto.

A ASSF é reconhecida pela comunidade da Barra da Lagoa e de Florianópolis de forma geral. Fomos agraciados com algumas homenagens na assembleia legislativa, além de ganhar o troféu Guga Kurten, como melhor associação de paradesporto do estado.

4- Em relação ao estabelecimento de parcerias, quais são as parcerias que a ASSF possui (médico, fisioterapeuta, psicólogo, advogado, pessoal do marketing)?

Hoje pagamos apenas um contador para manter a demanda específica. No entanto, no quadro de voluntários temos: psicólogos, fisioterapeutas, advogados e administradores que auxiliam nas tarefas inerentes a cada área.

5- Como voluntários sabem a melhor forma de lidar com cada deficiência? E ainda, em relação, como exemplo, ao autismo, já houve casos? Como a ASSF lida com eles (psicólogo, médico responsável)?

Cada aluno é único. Sendo assim, cada um necessita de uma abordagem específica. Realizamos vários treinamentos práticos e conversas com a nossa psicóloga, que aponta os caminhos e formas de conduzir as aulas. Para que todos possam surfar com total segurança, alguns voluntários, incluindo eu, realizaram os cursos da ABRASA (Associação Brasileira de Salvamento aquático), temos parceria com os bombeiros. Por exemplo: temos aluno tetraplégico que necessita

de pelo menos 5 voluntários para surfar, enquanto tem aluno com deficiência visual que é acompanhado por duas pessoas apenas.

6- É possível medir estatisticamente o trabalho da ASSF? Por exemplo: em relação às diferentes modalidades de deficiência, se antes havia mais casos de determinado público, se hoje há predominância de outros casos, quantos alunos vem aumentando ou diminuindo ao longo dos anos.

Não consigo precisar o número das diferentes deficiências. Temos algumas regras de permanência, então os alunos são rotativos. É missão da ASSF que o aluno desenvolva autonomia, juntamente a familiares e amigos, para que não precisem necessariamente da ASSF para estar em contato com o oceano.

7- Em relação à ficha de registro, quem a realiza? Essa pessoa possui conhecimento técnico (médico, fisioterapeuta, psicólogo, etc)? Qual função desse profissional/voluntário na ASSF?

Sim, realizamos uma ficha técnica de cada aluno. Normalmente com fisioterapeuta. Entrevista na entrada da ASSF, para entendermos as limitações, e após as aulas.

8- Em relação ao atendimento de alunos: ele vem crescendo ou diminuindo? Em média, quanto tempo o mesmo aluno permanece? Vocês têm dados e registros desses números? Como estão guardados/registrados?

Temos uma fila de espera bem grande. Mas obrigatoriamente precisamos de mais voluntários para que possamos dar acesso às pessoas. Não temos um tempo determinado de permanência, dependerá do aluno. Os registros ficam armazenados.

9- Em relação às aulas: como são agendadas?

As aulas ocorrem quintas e sábados (8h30min – 11h30min). Cada aluno tem uma hora de aula. Organizamos no dia anterior qual voluntário atenderá qual aluno e em qual horário. Isso permite que façamos uma abordagem individualizada e mais empática

10- Em relação aos recursos humanos, há rotatividade de e/ou dificuldades para o ingresso de novos voluntários? Cite as principais. Há registros ou um banco de dados de quem é ou já foi voluntário?

Sim, temos registrado. A grande dificuldade é o ingresso de novos voluntários. Eles são a força motriz da ASSF. Mais alunos necessitam de mais voluntários!

11- Em relação à realização de reuniões com os voluntários, a respeito da ASSF, do andamento das atividades, bem como outros pontos gerais e de melhoria: elas ocorrem? Se sim, com que frequência? Se não, por que não ocorrem?

Sim. Realizamos assembleias específicas para definir cada ponto da ASSF. Além disso, temos grupos específicos que cuidam das finanças, material, administração, captação de recursos e etc. Não temos um calendário pré fixado.

12- Em relação aos voluntários, o número destes tem aumentado? Como é a rotatividade, tempo que permanecem na ASSF? Há algum incentivo para que permaneçam?

Existe uma rotatividade entre os voluntários. Ao se voluntariar, é assinado um termo de compromisso. No entanto, alguns são a espinha dorsal da ASSF, que estão há bastante tempo. Outros vêm e vão. O principal incentivo dos voluntários da ASSF é dividir o oceano com os alunos e propiciar toda alegria, sorrisos e paz, utilizando o *surf* como ferramenta de inclusão e transformação.

APÊNDICE E – ENTREVISTA 3 (BENEFICIÁRIO)

Idade: 27

Tipo de deficiência: Inflamação na medula – paraparesia espástica

Data de ingresso na ASSF: novembro de 2018

Frequência de comparecimento às atividades: todas às quintas-feiras

1- Como você ficou sabendo da ASSF?

Fiquei sabendo através do Sérgio, na faculdade.

2- Há quanto tempo você é aluno da ASSF?

Um ano e meio, desde novembro de 2018.

3- Descreva o processo de início de suas atividades na ASSF. Foi feito um cadastro? Foi realizada coleta de dados?

O Sérgio me explicou sobre a Associação, me contou que era voluntário e me passou o site da ASSF, onde eu teria que efetuar o cadastro, um cadastro prévio online e que aí quando tivesse uma vaga eles me chamariam. Fiz o cadastro final de abril ou maio, por aí, e depois da época da tainha, perto de outubro, eles entraram em contato comigo.

No dia que eu fui, fui entrevistada pelo Tiago, que é educador físico e faz parte da coordenação da ASSF, ele fez também um questionário sobre a minha condição física, termos de responsabilidade e tudo mais.

4- E quanto aos profissionais da ASSF: como você se sente se organização? Você acha que os recursos oferecidos são suficientes? Em sua opinião, o que poderia melhorar?

São muitas pessoas capacitadas, tanto na questão profissional quanto individual, no quesito de serem excelentes educadores físicos, fisioterapeutas, tem psicólogos. Eles têm outras profissões também, mas as profissões que estão mais relacionadas às atividades, são pessoas maravilhosas, competentes. Tem outros profissionais também, como contadores, administradores, que ajudam mais na parte burocrática e ajudam muito na organização, na burocratização da Associação que também é importante.

Eu quando entrei na Associação, eu entrei em um momento que ela estava se reorganizando, com novos voluntários fazendo essa questão de legalizar e pagar algumas questões em atraso, então nisso acho que está indo muito bem.

Além dessa parte mais oficial, na parte subjetiva emocional, de relações, eles tem um preparo muito grande, porque envolve muita compaixão, uma relação interpessoal muito forte, de um olhar acolhedor, carinhoso, um olhar compassivo de entender o mundo do outro, porque cada aluno tem uma situação, tem um quadro de saúde emocional e físico diferente, e todos tem esse preparo e essa energia de um coração muito aberto e é muito emocionante ver como funciona.

Na questão de melhorar seria profissionalizar, como ter salários, acho que isso ajudaria muito na associação, não que as aulas fossem pagas, mas que tivesse a parte financeira organizada a ponto de ter funcionários da Associação, o que poderia ajudar um número muito maior de pessoas, faria com que os voluntários não fossem apenas voluntários, fossem funcionários e pudessem se dedicar num tempo integral pra Associação, fazendo que tivessem mais alunos, mais aulas

durante a semana, fazendo com que a Associação tivesse um peso e um impacto maior na sociedade.

5- Você conhece outras pessoas que frequentam a ASSF? Qual a opinião delas a respeito da organização?

Sim, conheço várias pessoas que frequentam a ASSF. Bom, acho que todos gostam, não tem muito o que falar sobre a opinião sobre as pessoas. Acredito que um ou outro deva ter uma questão, mas não é um assunto que aconteça. As que eu conheço todas gostam, estão muito felizes de poder participar e estão sempre querendo estar ativos, presentes em todas as atividades.

6- Qual a opinião da sua família e amigos em relação à ASSF?

Meus amigos e familiares todos gostam muito. Eu levo todo mundo, eles adoram ir. Minha mãe, minha irmã também, minha namorada, minhas amigas. Todo mundo vê a diferença, o impacto que foi na minha vida, a relevância que tem, como melhorou minha qualidade de vida, as relações e a quantidade de amigos que surgiram através desses contatos, dessa troca semanal.

7- Você acompanha a ASSF em seu site ou redes sociais? Qual sua opinião a respeito destes canais? São eficientes? Você sente falta da divulgação de alguma informação?

Quanto às redes sociais, eu acho que é super eficiente, pelo que é proposto e com as ferramentas que se tem, em questão de pessoas que tem essas habilidades. Não vejo falta de informação, mas como é voluntário, não tem aquela pontualidade de uma coisa comercial, até porque nem é o objetivo. Eu acho que é muito eficiente, atinge muitos alunos, futuros alunos, futuros voluntários, muitas pessoas se engajam, mostra a essência da ASSF, então acho que é muito bom.

8- Com o passar do tempo, você pretende continuar frequentando a ASSF? Qual o impacto que a organização teve em sua vida?

Com certeza eu continuo frequentando cada vez mais, antes eu era aluna, agora eu também estou na equipe ajudando no que eu posso.

Pra mim é muito importante, me fez gostar de uma atividade física, coisa que eu nunca gostei. Também a questão de amizades, de ter um núcleo de convivência, assim, saudável, forte, é muito gostoso.

9- Em relação ao seu estilo de vida: houve alguma alteração depois do ingresso na ASSF?

Sim, também teve. A questão do esporte, de começar a praticar, de gostar, de querer ingressar cada vez mais, me aprofundar, estudar, eu sempre gostei muito da praia, mas nunca tive essa relação de estudo das ondas, materiais, equipamentos de surf, de querer participar de campeonato e coisas assim, então é bem interessante.

10 – Você ou sua família/amigos retribuem de alguma forma a ASSF? Seja de forma financeira, voluntariando-se, ajuda com equipamentos, arrecadações, etc.?

Sim, eu tento ajudar na equipe, nas atividades, nos eventos para arrecadações. A minha irmã às vezes ajuda como voluntária.

11- Em termos gerais, que aspectos da ASSF você acha que poderiam melhorar?

Acho que falta um pouco essa parte do preparo para receber os voluntários, que é uma coisa difícil, já que cada necessidade é muito única, é meio delicado, então isso já seria um aspecto que a ASSF podia melhorar esse acolhimento, isto é, explicar como funciona a Associação para o voluntário, para ele ver se ele se enquadra e se encaixa na organização. Por exemplo, se a pessoa não tem muita sensibilidade, pro atividade, ela vai ficar perdida, ela vai achar que não tem nada que ela possa fazer, ou que ela não tem habilidade de fazer nada, coisa que já aconteceu na Associação. Você vê que outras pessoas tem um perfil de analisar a situação e se encaixar melhor, seja porque a pessoa já trabalhou antes, sabe agir, seja porque a pessoa é fisioterapeuta, ou surfa, talvez esses aspectos.

Acho que isso que falta. A gente vê que muita gente querendo ajudar e não sabe como. E quem já é voluntario e vai fazer essa parte de recepção, não sabe muito bem como passar essas instruções.

Falta deixar mais claro como as pessoas podem apoiar a Associação, sendo fisicamente como voluntário, ou em questões materiais, financeiras, acho que isto é um ponto a ser melhorado, mas acho que já está em andamento.

Talvez ter aulas que sejam mais voltadas, não só a recreação, mas também em melhorar o desempenho de surf. Tem aulas que são para vários estímulos terapêuticos e emocionais, no caso de pessoas com deficiência mental, autismo, mas tem também pessoas com deficiência e querem melhorar o desempenho e técnicas do esporte.

APÊNDICE F – FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO

NOME COMPLETO:

IDADE:

DATA DE NASCIMENTO:

ENDEREÇO:

BAIRRO:

CIDADE:

TELEFONE:

CONTATO DE EMERGÊNCIA:

ALTURA:

PESO:

PCD:

COMO FICOU SABENDO DA ASSF?

O QUE ESPERA COM A PRÁTICA DO SURF?

SABE NADAR? () SIM -> () Básico () Intermediário () NÃO

JÁ REALIZOU ALGUMA AULA DE SURF? SE SIM, QUANTAS VEZES E ONDE? PRÁTICA OU JÁ PRATICOU ATIVIDADE FÍSICA? SE SIM, QUAL(IS)

TEM OU TEVE RECENTEMENTE ALGUMA DAS PATOLOGIAS ABAIXO?

() Problemas cardíacos

() Problemas pulmonares

() Tonturas

() Hipertensão

() Bronquite

() Asma

() Colesterol elevado

() Glicose elevada

() Diabetes

() Convulsões

() Fratura óssea

() Cirurgia(s)

() Dor de cabeça frequente
Osteoporose

() Bursites, artrites, tendinites ()

Se sim, especifique:

FAZ USO DE MEDICAMENTOS CONTROLADOS?

() SIM. QUAIS? _____ () NÃO

EXISTEM RECOMENDAÇÕES DA ÁREA DA SAÚDE?

NO CASO DE ALUNOS COM DEFICIÊNCIA VISUAL:

Tipo: Congênita () Adquirida () Total () Parcial ()

Qual é a causa da sua deficiência visual? Se adquirida, ano de início: _____

Utiliza Prótese Ocular? () Não () Sim () OE () OD Utiliza lente corretiva? () Não () Sim () OE () OD Realizou cirurgia para correção? () Não () Sim

NO CASO DE ALUNOS COM PARALISIA CEREBRAL

Disfunção Fisiológica/Neuromotora () Espástica

() Discinética

() outra _____ Classificação Anatômica

() Hemiplegia () Diplegia

() Quadriplegia

() outro _____ Condições associadas

() Epilepsia (convulsões) () Baixa Visão

() Disfunção Intestinal

() Dificuldade de deglutição

() Problemas na fala (linguagem) () Deficiência auditiva

Locomoção

Deambula () Sim () Não

Uso de órtese () Sim () Não

Uso de cadeira de rodas () Sim () Não

NO CASO DE ALUNOS COM LESÃO MEDULAR

Nível da lesão:

Completa ou Incompleta?

Tempo da lesão (anos):

Origem Traumática? Teve ou tem com frequência infecções do trato urinário?

Já precisou de internação hospitalar devido à infecção do trato urinário?

Considerando os últimos 3 meses, você tem sentido algum dos sintomas como febre, urina turva, problemas com o cateter e fez uso de antibióticos? Se sim, com que frequência;

Faz consultas de rotina com o urologista?

Considerando os últimos 3 meses, você tem sentido espasmos? Se sim, com que frequência?

Os espasmos prejudicam a funcionalidade das suas atividades da vida diária?

Houveram problemas cardiovasculares após a lesão? Se sim, quais?

Considerando os últimos 3 meses, você teve algum episódio de disreflexia autonômica? Sintomas: dor de cabeça, visão embaçada, nariz obstruído, sudorese e vermelhidão acima do nível da lesão, bradicardia e pressão arterial bastante elevada. Considerando os últimos 3 meses, você teve algum episódio pressão arterial baixa e tonturas?

Usa algum tipo de recurso para aliviar edema e inchaço nas pernas? Dor neuropática?

Ossificação Heterotópica?

SISTEMA COMUNICACIONAL

Sistema linguístico utilizado pelo aluno na sua comunicação: () verbal () não-verbal

Precisa de adaptação comunicacional? () Sim () Não

Se sim, qual?

A SER PREENCHIDO PELA ASSF

Dia e horário das aulas:

Tempo da duração da aula:

Monitores envolvidos:

Materiais necessários: