

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ONGS: UM ESTUDO SOBRE A PANDEMIA

Marianne Hoeltgebaum, D.ra.

Doutorado em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: marianne@furb.br

Tatiana de Brito Bellini

Graduada em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: tbellini@furb.br

Eduardo Guedes Villar, D.r.

Doutor em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: evillar@furb.br

Stella Maris Martins Cruz Castelo de Souza Nemetz

Doutoranda em Desenvolvimento Regional

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: snemetz@furb.br

Resumo

As Ongs que atuam com assistência social para crianças no contraturno escolar surgiram para suprir a lacuna deixada pelo Estado, e são de extrema importância em países em desenvolvimento. Este tipo de organização só funciona com o empreendedorismo e voluntariado dados envolvidos. Assim é necessário e tornou-se o objetivo principal deste estudo, de identificar nos gestores das Ongs, as dimensões do empreendedorismo de inovatividade, proatividade e correr riscos, para entender e orientar as organizações híbridas, considerando as dimensões de lógicas institucionais e legitimidade, durante o período da pandemia. Para isso foram questionados os gestores e funcionários de Ongs, que atuam em Ongs de formação para crianças e adolescentes. Observou-se que no lugar de buscarem exemplos nos seus concorrentes (outras Ongs), a unidade gerenciada não se utilizou do beachmarketing, nem se considerou iniciadores de ações para lidar com o momento vivido. Ou seja, houve fases de imobilidade e os problemas foram “solucionados”, um por vez, buscando conhecimentos prévios e apoio da rede de contatos. Sem considerar o momento da Pandemia, as Ongs analisadas, em sua maioria, buscam unir esforços com os “concorrentes”. O maior problema relatado consiste na falta de recursos financeiros e humanos, a intensidade da necessidade foi maior na pandemia. Na dimensão de correr riscos, observou-se que as Ongs se posicionam como conservadoras. Utilizar os recursos de forma inovadora, ampliando o número de impactados e melhorando a qualidade das organizações pesquisadas consiste em uma necessidade que deve ser contemplada por mais organizações do segmento, para melhorar e orientar o bem-estar social. Ao pensar em alternativas, surgiu a possibilidade de utilizar as instalações das escolas para atividades no contraturno, trazer as atividades das Ongs para os colégios, e fomentar que as inovações venham das novas demandas das crianças.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Organizações Híbridas. Empreendimentos Sociais. COVID. Ensino Contraturno.

1 Introdução

A imprevisibilidade e a falta de recursos foram variáveis constantes desde 2020, com a Pandemia, que impactou em todo o planeta. As crianças foram afastadas da sala de aula e de suas atividades de contraturno, impactando em suas atividades diárias, e as sequelas ainda não podem ser mensuradas, quem sabe daqui há algumas décadas os reais impactos da Pandemia possam realmente ser mensuradas. As crianças e os adolescentes foram isolados do convívio das escolas e em alguns casos da educação por causa do Coronavírus, o qual causou a morte de milhares de seres humanos em todo planeta e gerou pânico e medo. O vírus fez com que pesquisadores do mundo inteiro tentassem entender o que ocorreu, e como utilizar o aprendizado deste evento, para auxiliar caso acontecessem novos eventos semelhantes. Independente da politização ou não, o fato é que a economia parou, produtos e serviços deixaram de ser produzidos e entregues, e o mundo ainda tenta lidar com a “nova normalidade”.

Neste contexto pandêmico, as crianças ficaram sem educação e tiveram que se adaptar as novas formas de serem educadas e de utilizarem seu tempo para o digital, que fizeram parte do cotidiano. A inteligência artificial em 2023, passado o impacto da Pandemia, vai transformar ainda mais a educação e o uso das tecnologias. O novo normal trouxe inúmeros problemas, principalmente com pressão e tensões nos gestores de organizações não-tradicionais/híbridas.

A pesquisa teve o objetivo de identificar nos gestores das Ongs vinculados a prefeitura municipal de Blumenau, as dimensões do empreendedorismo de inovatividade, proatividade e correr riscos, o estudo ocorreu durante a pandemia. Para consecução do objetivo da pesquisa, primeiramente foi necessário se familiarizar com a realidade das Ongs, que atuam em contraturno no Brasil, em Blumenau, conhecer como são apresentadas as Ongs para a comunidade por meio do site Blumenau Social; compreender os impactos possíveis que a pandemia poderia gerar nos resultados da pesquisa; e sugerir melhoria para o formato atual das Ongs de contraturno.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ONGS: UM ESTUDO SOBRE A PANDEMIA

O ineditismo deste projeto consiste em utilizar abordagens teóricas que buscam entender novas nuances do fazer organizacional (e.g. hibridismo organizacional), com especial atenção ao papel da orientação empreendedora como instrumento para lidar com as tensões e incertezas adicionadas aos negócios diante da pandemia do novo coronavírus.

As epidemias têm esse efeito: elas mudam a forma como as pessoas vivem, pensam e transacionam e organizam suas sociedades (Wright, 2020). As mais importantes mudanças trazidas pela pandemia de Covid até agora são: danificar instituições de longa data, remodelar as cadeias globais de suprimentos, interromper as empresas e redes pessoais existentes e minar o fluxo de conhecimentos, capital tecnológico, ideias e de pessoas em fronteiras internacionais (Zahra, 2021).

O fechamento das escolas durante a pandemia de COVID-19 privou as crianças de aprendizado essencial e oportunidades de crescimento e desenvolvimento adequados; o confinamento domiciliar terá efeitos prejudiciais em termos de desequilíbrio socioemocional a longo prazo; algumas crianças desenvolvem dificuldades socioemocionais, desafios de saúde e atrasos de aprendizado devido ao confinamento domiciliar (Hegazi et al., 2022). Além disso, com o fechamento das escolas, os pais têm mais responsabilidade de facilitar o aprendizado em casa de seus filhos e geralmente lutam para desempenhar essa tarefa; e isso é especialmente evidente para pais com educação e recursos limitados (Hegazi et al., 2022). A necessidade de isolamento social como prática de defesa contra o vírus afetou drasticamente a vida diária de muitas crianças e jovens (Silva et al., 2022a). Os jovens vulneráveis são um dos grupos mais afetados (Andres et al., 2023). Em 2020, 40% das crianças e adolescentes brasileiros viviam na pobreza monetária, em comparação com 20% da população adulta (UNICEF, 2022). A crise sanitária, social, econômica e política dos últimos anos devastou a população brasileira, especialmente os mais vulneráveis (Andres et al., 2023).

Neste sentido, a pandemia do coronavírus e as decorrentes (e profundas) mudanças econômicas, sociais, sanitárias e culturais, proporcionam um ambiente para analisar os impactos de organizações com orientação empreendedora, em particular, organizações sem finalidade econômica. Com os dados da Organização Internacional do Trabalho (2020) sugerem que as incertezas criadas pela pandemia de Covid poderiam fazer com que metade da força de trabalho em todo o mundo perdesse seus empregos (Zahra, 2021), agravados ainda mais com a Inteligência Artificial. Ou seja, o apoio estendido às instituições que auxiliam na educação dos futuros provedores da economia, faz se importante.

Lembrando que no caso deste estudo, são entidades que visam ajudar crianças em sua educação no contraturno, como intuito de possibilitar que elas tenham educação, alimentação e segurança, parte do período fora do turno escolar regular.

2. Revisão Da Literatura

No entanto, ao contrário de algumas crises recentes, Covid é uma crise crônica de saúde que tem múltiplas dimensões, como uma crise global de saúde pública, levou ao fechamento de empresas e pessoas que ficaram em casa por meses (Zahra, 2021). O novo Corona vírus (SARS-CoV-2) inegavelmente transformou, em escala mundial, o comportamento humano, de organizações e de governos (e.g. Pisano, Sadunm & Zanini, 2020). Trata-se de um caso extremo, mas de proporções globais, que proporciona elementos para se discutir e se repensar à atuação das organizações. Neste sentido, especialmente diante da dinamicidade social advinda da pandemia do novo Corona vírus, torna-se necessário aprofundar o entendimento sobre os processos e as práticas gerenciais e organizativas de uma realidade fragmentada, heterogênea e em movimento. Em outras palavras, diante do ambiente dinâmico e incerto, a orientação empreendedora torna-se um importante ativo organizacional, e muitas vezes, pode diferenciar o sucesso do fracasso destas organizações diante do contexto de acelerada mudança (Zahra, 2021).

Estes desafios podem ser particularmente ainda mais desafiadores para organizações não-tradicionais. Por não tradicionais, entende-se organizações com fronteiras difusas (blurred) ou híbridas, as quais (i) combinam aspectos de múltiplos formatos organizacionais (Hoffman, Badiane & Haigh,

2012), (ii) desviam-se de modelos socialmente legítimos de organização e, em decorrência, (iii) enfrentam desafios em relação ao fazer organizacional (organizing) (Battilana, & Lee, 2014).

Battilana e Lee (2014) propõem que empreendimentos sociais, os quais combinam os formatos organizacionais de negócio e de caridade em seus objetivos estratégicos, são tipos exemplares de organizações híbridas. Os autores advogam que os empreendimentos sociais são um “segmento atrativo para estudar o hibridismo organizacional” (p. 397). Em outras palavras, por combinar atividades com fins lucrativos e sem fins lucrativos, o empreendimento social apresenta um novo e intrigante contexto empírico de investigação (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011).

2.1 O caso do novo Corona vírus

No final de 2019, na cidade chinesa de Wuhan, capital da província de Hubei, teve-se notícia de uma nova família viral que, posteriormente, tornar-se-ia pandêmica. Trata-se do novo coronavírus (SARS-CoV-2), também denominado Síndrome Respiratória Aguda Grave do Coronavírus 2. Essa família é a responsável pela COVID-19 - Corona Virus Disease, doença que atinge, principalmente, o sistema respiratório (WHO, 2020).

Dadas as condições de sua propagação e transmissão, a Organização Mundial da Saúde decretou, em 30 de jan. de 2020, que a COVID-19 constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, que corresponde ao mais elevado índice de alerta segundo o Regulamento Sanitário Internacional. No Brasil, no dia 26 de fev. reconhece-se à chegada do novo Corona vírus. Um empresário paulistano de 61 anos foi diagnosticado com COVID-19, após ter regressado da região da Lombardia, Itália, um dos epicentros da contaminação nesse país, por onde ficou de 9 a 21 fev. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). Face à confirmação da chegada do vírus no país, analisaremos a seguir os desdobramentos de seu impacto na gestão de organizações híbridas, em específico, ONGs de apoio ao contraturno escolar.

2.2 Organizações Híbridas e os Empreendimentos Sociais

Hibridismo representa um conceito explicativo que captura a complexidade dos processos de gestão de empreendimentos sociais e cria um espaço para o desenvolvimento da teoria para explicar a sua emergência, gestão e desempenho (Doherty et al., 2014). O termo é empregado para descrever organizações que ampliam fronteiras institucionais (Jay 2013; Pache & Santos 2012), operam em vários domínios funcionais (Batillana & Dourado, 2010) e combinam múltiplas identidades, formas organizacionais e/ou lógicas institucionais (Battilana & Lee, 2014). Estes autores desenvolveram o conceito do fazer organizacional em condições de hibrididade (hybrid organizing), o qual envolve as “atividades, estruturas, processos e significados pelos quais as organizações dão sentido e combinam aspectos de múltiplas formas organizacionais” (Battilana & Lee, 2014, p. 398).

Para estudar o hibridismo organizacional, Battilana e Lee (2014) indicam que empreendimento sociais são tipos ideias deste fenômeno. Os empreendimentos sociais perseguem a dupla missão de alcançar sustentabilidade financeira e propósito social e, portanto, não se encaixam perfeitamente nas categorias convencionais de organizações privadas, públicas ou sem fins lucrativos (Doherty et al., 2014). Hoffman et al. (2012) sugerem que os modelos organizacionais tradicionais não são (serão) adequados para abordar questões ambientais e sociais. Para tanto, a ênfase em modelos de empreendimento social remete a uma expectativa de mudança institucional, (re)estruturação organizacional e mobilização econômico-social.

Os empreendimentos sociais buscam realizar inovações sociais com o objetivo de desenvolver e implementar novas ideias (produtos, serviços e modelos) para atender necessidades sociais (Bridgstock et al., 2010). Ainda no tocante a inovação, Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) indicam que este é o elemento que caracteriza o empreendimento social, uma vez que suas atividades precisam levar a algo novo e não apenas a replicação de modelos organizacionais e práticas existentes.

No que se refere às características do empreendimento social, estes são de tamanho predominantemente pequeno e, muitas vezes, enfrentam problemas sociais complexos e aparentemente intratáveis, que exigem soluções multifacetadas (Bridgstock et al., 2010). Os autores sugerem que este tipo de organização enfrenta desafios incomuns associados à sua missão de agregar valor econômico e social e a dependência de relacionamentos com várias partes interessadas externas, o que representa uma forma de empreendedorismo distribuído.

Essa multiplicidade de problemas e adicionados aos desafios da nova realidade pandêmica, alimentam as tensões características da hibridiz de um empreendimento social. Battilana & Lee (2014, p. 399) salientam que as tensões se manifestam externamente, no gerenciamento das relações com um ambiente organizacional bifurcado, e internamente na gestão da identidade organizacional, na alocação de recursos e na tomada de decisões. As tensões externas referem-se aos desafios para estabelecer a legitimidade organizacional, ganhar atenção e recursos dos provedores e ainda pressões contínuas a demandas externas que podem ser conflitivas com seus próprios interesses (Kraatz & Block, 2008; Battilana & Lee, 2014).

Doherty et al. (2014) ainda verificaram que os empreendimentos sociais tendem a ser uma coalizão de múltiplos grupos de interessados, cada um com suas próprias prioridades, muitas vezes divergentes. Neste sentido, o processo de desenvolvimento da estratégia do empreendimento social envolve tempo e recursos dedicados à criação de redes, comunicação, lobby e negociação com as partes interessadas para alcançar um consenso sobre questões-chave (Doherty et al., 2014). Esse processo de negociação entre organizações é necessário para evitar o fracasso do empreendimento, para construir e manter a legitimidade, e para mobilizar recursos financeiros necessários para sua atuação. Battilana e Lee (2014) argumentam que a legitimidade é fundamental para o sucesso e a sobrevivência das organizações, pois ela afeta sua capacidade de atrair recursos, estabelecer parcerias, obter apoio político e manter a confiança e a reputação. A legitimidade pode ser baseada em diferentes fatores, como conformidade com leis e regulamentos, valores éticos, contribuição para o bem-estar social, transparência nas operações e alinhamento com as expectativas das partes interessadas (Battilana e Lee, 2014).

2.3 Orientação Empreendedora

A partir da década de 70, teóricos preocupados com a possível relação entre tomar decisões arriscadas e resultados organizacionais, identificaram em suas pesquisas que as decisões arriscadas empreendedoras deveriam tentar pelo menos alcançar um desempenho superior, Khandwalla (1977). Miller (1983) propôs estas divisões (dimensões para orientação empreendedora: inovatividade, proatividade e correr riscos) a partir de um entendimento amplo amparado pelos estudos de Schumpeter (1982) e ao longo dos anos foi se consolidando como uma abordagem aceita em outros trabalhos e autores como Guth e Ginsberg (1990) e Lumpkin e Dess (1996), que também propuseram uma expansão destas dimensões com novas características, que em suma

2.3.1 Inovação

Embora no fundo pareça que a orientação empreendedora esteja relacionada a tomada de decisão e estratégia, pelo contrário a orientação empreendedora como definimos hoje está relacionada com o risco e elementos de inovação estudados desde Schumpeter (1934) até hoje (Haro, 2010; Gomez & Haro, 2012; Possamai, 2015; Possamai et al., 2017, Hoeltgebaum et al., 2017).

A dimensão da Inovação como o próprio nome propõe está relacionada com a capacidade da organização por intermédio de seu líder apoiar e incentivar a geração de novas ideias sejam elas relacionadas a formas produtivas, metodológicas e produtos que visam beneficiar a performance da empresa (Lumpkin & Dess, 1996).

O papel da inovação no desenvolvimento econômico, como descreve Van de Ven (1986), tem sua base nos estudos de Schumpeter (1942), um dos grandes pensadores da teoria do empreendedorismo. A

partir de suas ideias de inovação destrutiva, encontra-se o caminho que para seguir no crescimento das economias mundiais, como os Estados Unidos, que precisavam promover a inovação.

E a principal dificuldade para o mecanismo da inovação fluir estará na gestão destes processos por parte dos líderes Van de Ven (1986) buscou uma compreensão básica sobre os fatores que constroem a inovação e por sua vez as quatro características ou problemas enfrentados pelos gestores no processo, levando em consideração questões de cultura de inovação e empreendedorismo de forma corporativa.

2.3.2 Assunção de riscos

As definições fundamentais do empreendedorismo delineadas por Schumpeter (1934) no desenvolvimento sobre a capacidade de criação de desenvolvimento de novos projetos e acrescentando o entendimento da organização sobre a orientação empreendedora destaca-se a capacidade de assumir risco como contemporâneo ao empreendedorismo já trabalhado por Cantillon (1734) que foi realmente o primeiro teórico a usar o empreendedorismo, visto que o principal fator que difere entre os atores empresários e os empregados é a incerteza e o correr riscos (Lumpkin & Dess, 1996; Martens & Freitas, 2007, Possamai, 2015; Possamai et al., 2017, Hoeltgebaum et al. 2017). Assumir risco pode ser compreendido de diferentes formas e na literatura pode se classificar como risco pessoal, social, psicológico ou organizacional (Miller & Friesen, 1982; Martens & Freitas, 2007). O gestor ou organização que tem uma postura de orientação empreendedora promove e encoraja sua equipe a assumir riscos desenvolvendo melhor novas ideias ou negócios com a capacidade de vislumbrar grandes resultados ou oportunidades de mercado (Lumpkin & Dess, 1996; Zahra, 1996, 2000).

2.3.3 Proatividade

Proatividade relaciona-se diretamente ao ato do empreender como já considerado por Schumpeter como um componente importante neste processo que continuamente age no desenvolvimento de estratégias que visam atrair novas oportunidades, passo fundamental para a Orientação Empreendedora. (Lumpkin & Dess, 1996; Dess et al., 2003, Martens & Freitas, 2007, Possamai, 2015; Possamai et al., 2017, Hoeltgebaum et al. 2017). Vale destacar que a proatividade busca antecipar-se em seu desenvolvimento estratégico visto como uma tendência que a organização impõe e influencia o mercado. Contraposto a ideia da reatividade que se difere por responder as mudanças da concorrência já apresentadas pode trazer condições que confundem sua posição. (Martens & Freitas, 2007).

2.4 Mensuração das Dimensões Empreendedoras

Na busca de mensuração das dimensões empreendedoras, os pesquisadores operacionalizaram o comportamento empreendedor como o conjunto: de inovação de produto para o mercado, de proatividade na tomada decisões e de capacidade de assumir riscos (Miller e Friesen, 1978; Miller, 1983). A partir da década de 80, os autores começaram a conceituar a orientação empreendedora (dimensões empreendedoras) como uma construção com várias dimensões e associação destas, influenciando desempenho organizacional encontrado na literatura principalmente a partir de Dess e Lumpkin, (2005), a orientação resulta em dois possíveis tipos de atividades empresariais corporativos: a criação de novos negócios sociais ou a renovação estratégica (Guth e Ginsberg, 1990; Chua, Sharma e Chrisman, 1999; Zahra, 1993; Possamai, 2015; Possamai et al., 2017, Hoeltgebaum et al. 2017).

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa teve o objetivo de identificar nos gestores das Ongs vinculados a prefeitura municipal de Blumenau, as dimensões do empreendedorismo de inovatividade, proatividade e correr riscos, o estudo ocorreu durante a pandemia. As Ongs com crianças foram as últimas instituições de retornaram as atividades normais por completo, durante o período de controle da Pandemia. Para consecução do objetivo da pesquisa, primeiramente foi necessário se familiarizar com a realidade das Ongs, que atuam em contraturno no Brasil, em Blumenau, conhecer como são apresentadas as Ongs para a comunidade por meio do site Blumenau Social; compreender os impactos possíveis que a pandemia poderia gerar nos resultados da pesquisa; e sugerir melhoria para o formato atual das Ongs de contraturno.

Para se alcançar os objetivos foi tentada uma pesquisa censitária envio realmente foi censitário, mas o volume de respondentes em 2021 foi pouco, e uma nova tentativa foi feita na renovação da pesquisa em 2022. Houve o esforço de contato por e-mail e telefone de todas as Ongs que constam no site <http://www.blumenausocial.org/instituicao>. Antes do envio dos e-mails e ligações telefônicas, as Ongs tiveram seu site analisado. Todas as Ongs que responderam, as gestoras indicadas receberam por e-mail o instrumento de coleta de dados, na primeira remessa com o link do google forms (formulário disponível para pesquisa na plataforma google), na segunda remessa em anexo ao e-mail, em formato word, o e-mail da pesquisa foi pesquisaongcontraturno@gmail.com. As dúvidas foram tiradas por telefone. Foram necessários, em média, 3 contatos por instituição pesquisada. Muitos não responderam o instrumento de pesquisa. Ao final ocorreu mais um contato telefônico para tirar as dúvidas dos pesquisadores. Ou seja, a pesquisa foi qualitativa, pois envolveu a coleta de informações em profundidade e a interpretação de dados por meio das respostas dos entrevistados. A utilização de um roteiro pronto adaptado de uma dissertação e uma tese, por meio das entrevistas por telefone e por e-mail forneceu uma estrutura consistente para a coleta de dados, permitindo que você aborde questões específicas de interesse e garanta uma abordagem sistemática ao conduzir as entrevistas. Essa abordagem é particularmente útil e não foi necessário insistir exageradamente.

As entrevistas por telefone podem permitir interações mais dinâmicas e oportunidades para esclarecimentos adicionais ou exploração de temas emergentes durante a conversa. Por outro lado, as entrevistas por e-mail oferecem aos entrevistados a oportunidade de refletir e responder às perguntas no seu próprio tempo, o que pode resultar em respostas mais detalhadas. Foi garantida a confidencialidade e o consentimento.

Em uma Ong, em 2021, os pesquisadores foram *in loco*, para observar “entrevistados” apenas sabiam que era um pesquisador da Universidade FURB, e estava ali para entender sobre a realidade da Ong, e que ficaria durante 4 horas, no período da tarde. As falas foram espontâneas, e eles queriam entender sobre a Ong, vieram 2 crianças, todos os serventes, professores e gestores. Em nenhum momento teve uma troca, o papel ali do pesquisador era de apenas observar e escutar. Ao observar diretamente o ambiente e os participantes da pesquisa, foi possível obter informações detalhadas e ricas sobre comportamentos, interações e dinâmicas específicas. Isso permitiu uma compreensão mais aprofundada do fenômeno em estudo. A observação foi não intrusiva: o contrário de outros métodos de coleta de dados, como entrevistas ou questionários, a observação *in loco* permite que os pesquisadores obtenham informações sem interferir ou influenciar o ambiente ou as pessoas observadas. Isso pode levar a uma maior validade dos dados, pois eles são obtidos em situações naturais. Com a detecção de aspectos não verbais, a observação *in loco* permite capturar não apenas a comunicação verbal, mas também os aspectos não verbais, como linguagem corporal, expressões faciais e gestos. Esses elementos podem fornecer insights valiosos sobre sentimentos, emoções e interações sociais. Com a contextualização e compreensão do ambiente, ao observar diretamente o ambiente em que o fenômeno ocorre, foi possível compreender as influências contextuais e as dinâmicas sociais que podem afetar o comportamento e as interações das pessoas. Isso ajudou a obter uma visão mais abrangente e contextualizada do fenômeno em estudo. E ao final, o mais importante, pode-se verificar a consistência entre discurso e prática. Com a observação *in loco* foi possível ajudar a identificar discrepâncias entre o que as pessoas dizem e o que realmente faziam.

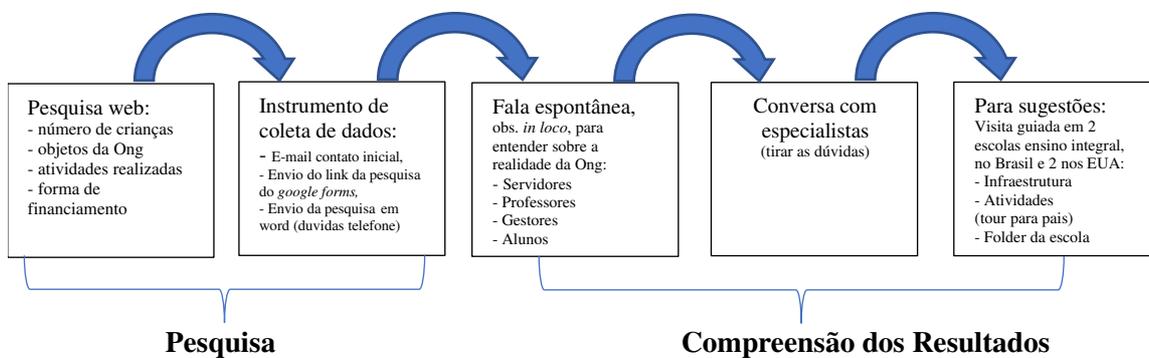
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ONGS: UM ESTUDO SOBRE A PANDEMIA

Isso é especialmente útil em pesquisas que envolvem comportamentos, atitudes e práticas que podem ser diferentes quando observadas diretamente.

Também foram buscados dois especialistas, indicados pelos entrevistados, que atuam como consultores em Ongs, pois algumas percepções tiveram que ser confirmadas tanto da pesquisa observacional como da pesquisa *in loco*, já que o tempo foi reduzido, e foi necessário evitar viés/subjetividade de interpretação da pesquisa. Foi indicada pesquisas realidades distintas, do ensino integral, em instituições privadas, onde a realidade ideal seria observada.

Para entender ainda mais, e depois das sugestões feitas pelos entrevistados e poder sugerir melhorias na situação atual, foi feita nova pesquisa bibliográfica, buscando informações sobre a educação no contraturno em outros países. Assim um dos pesquisadores foi visitar *in loco* duas escolas nos EUA, uma em Ojai e uma em Los Angeles, pois na Califórnia o clima e o estilo latino-americano são semelhantes, apesar de estar em um país desenvolvido, referência em educação. A pesquisa foi feita com o intuito de novamente usar a técnica *in loco*, desta vez para entender como funciona o ensino integral, tendo o objetivo de observar, para tentar formular sugestões de melhoria ao final deste trabalho. Duas escolas em Blumenau, mesma cidade das entrevistas das Ongs selecionadas, de ensino integral, também foram visitadas. Novamente, a ideia foi apenas de observar com o intuito de formular sugestões ao final deste trabalho. As duas escolas no Brasil e nos EUA foram visitadas (tour para pais que querem colocar seus filhos na escola), e o material escrito de apresentação das escolas foi lido, as visitas ocorreram nos meses de janeiro e fevereiro de 2022, quando as atividades escolares estavam voltadas a ser 100% presencial. Importante lembrar que na visita dos 4 colégios semelhantes no volume de alunos e no fato de serem integrais, apenas a parte estrutural e a parte de atividades foram analisadas, e os dados levantados foram utilizados apenas nas sugestões dos resultados.

Figura 1: Etapas da Pesquisa (para responder os objetivos da pesquisa)



Fonte: autores (2023)

A base teórica do instrumento de coleta de dados foi sistematizada no quadro a seguir.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ONGS: UM ESTUDO SOBRE A PANDEMIA

Quadro 1 – Teoria

Teoria	Autor	Conceito	Categoria	Dimensão	Definição
Orientação Empreendedora (2.3)	Miller (1983)	A orientação empreendedora responde pelos métodos e estilos de gerência aplicados pela organização no fomento das qualidades empreendedoras de todo o negócio, podendo ser identificado como a postura adotada pela empresa.	Dimensões de abrangência e atuação da orientação empreendedora.	Inovatividade	Gerar e fomentar a inovação em toda a escala da organização, priorizando a melhora contínua.
				Proatividade	Ter a capacidade muito além de reagir as mudanças do ambiente, mas sim moldar-se e antecipar novos passos.
				Assumir riscos	Capacidade da organização em enxergar e calcular os riscos inerentes ao processo empreendedor.
Hibridismo Organizacional (2.2)	Battilana e Lee (2014)	Resposta organizacional para lidar com lógicas institucionais conflitantes.	Dimensão do empreendimento social	Lógicas Institucionais	Enfatiza o pluralismo organizacional e a diferenciação como respostas às pressões institucionais, desafiando as tradicionais respostas isomórficas
				Legitimidade	Busca por aceitação no âmbito organizacional para mobilizar recursos em prol da organização.

Fonte: Tradução testada e adaptada por Possamai (2015), e Villar (back translation)

Após da coleta de dados: no site, com o roteiro de entrevistas, na pesquisa in loco nas Ongs e escolas particulares e nas conversas com os especialistas, as informações foram transcritas e organizadas por temas, padrões e categorias nos dados coletados. Nos sites foram feitas as transcrições e revisões do conteúdo dos sites, com palavras-chave, frases e ideias recorrentes. Com base nas categorias identificadas, relacionadas as teorias, foi realizada a análise temática dos dados. Pode identificar tendências, conexões e relações entre as diferentes categorias e desenvolver uma compreensão mais profunda do fenômeno em estudo.

A triangulação dos dados foi comparada e contrastada as informações coletadas de diferentes fontes, como entrevistas e análise de sites. Isso ajudou a validar as descobertas e obter uma visão mais holística do fenômeno em estudo. Apresentação dos resultados, depois de concluir as várias análises em separado, foram confrontadas com estudos e teorias estudados, e entre si, para responder os objetivos da pesquisa. Cabe lembrar que com a pesquisa in loco e a entrevista com especialistas, foi possível a verificação da consistência entre discurso e prática. Também é importante informar, que a pesquisa é resultado de um grupo de pesquisas, que foram apresentados em relatórios detalhados individuais.

4. Análise Dos Resultados

4.1 Organizações Híbridas e os Empreendimentos Sociais

Para caracterizar as organizações estudadas, é importante saber que no Brasil, ao contrário do que acontece no mundo, as escolas em sua maioria não são em período integral, e o número de creches não é suficiente para atender crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social; assim é necessário que sejam criadas instituições conhecidas como de contraturno social. Essas instituições mais comumente chamadas de Ongs, atuam no contraturno junto as crianças que não têm quem cuide delas enquanto os pais estão trabalhando. No caso deste estudo, as Ongs estudadas possuem atividades pedagógicas e de cuidado às crianças, atividades pedagógicas normalmente são voltadas para atividades esportivas, em um ginásio feito no local ou, na falta do mesmo, são feitas no pátio das instituição; em culturais e artísticas como aulas de teatro, música, filmes e vídeos, participação de jogos e brincadeiras com o intuito de ensinar sobre arte, pintura, artesanato, costura, leitura de livros e contos, desenhos, criação de arte com colagem, uso de reciclados. Além do ensino de profissões, de preferência com a inclusão digital, com o intuito de preparar os adolescentes para o mercado de trabalho.

Várias atividades são feitas como feirinhas, exposições, projetos para reciclagem, educação familiar, desenvolvimentos de bazares, venda de alimentos, participação para pedágios, gincanas, campeonatos, ... com o intuito de integrar e melhorar a qualidade de vida das crianças e auxiliar no seu financiamento. O grande desafio existente nas Ongs estudadas, é que não querem ser vistas apenas como um local onde os pais depositam seus filhos, nem como um colégio, eles querem ser vistos e compreendidos como agentes de transformação, ou seja, que tem o intuito de não apenas ocuparem o tempo das crianças e adolescentes, mas de transformar suas crianças em indivíduos que irão impactar positivamente na sociedade.

Foram separadas algumas missões das Ongs encontradas no site do Blumenau Social:

“Atender crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade e/ou risco pessoal ou social, proporcionando-lhes atendimento integral, através de atividades socioeducativas e biopsicossociais que visem o seu desenvolvimento holístico e harmônico; respeitando-os em suas fases específicas de desenvolvimento e na sua individualidade; defendendo seus direitos e a vivência da cidadania, sendo a entidade um espaço onde a criança construa seus conhecimentos e amplie suas experiências.” Lar Betânia e Bethel(possui várias unidades).

“Acolher com amor e respeito crianças e adolescentes em estado de vulnerabilidade, com atividades no contraturno escolar e encaminhamento ao mercado de trabalho, criando perspectivas para a construção de um futuro melhor.” Casa de Acolhida São Felipe Néri

“Oferecer às crianças e adolescentes carentes, em vários aspectos, condições dignas de sobrevivência através de cuidados básicos e higiene, além das áreas pedagógicas, emocionais e espirituais.” Amiguinho Feliz

“Desenvolver ações socioeducativas, que valorizem a infância e adolescência, com vista ao favorecimento do processo de ensino-aprendizagem, acesso ao conhecimento para exercício da cidadania e a construção de valores éticos, respeito à pluralidade cultural e demais diferenças.” Puro Amor

“Ofertar serviços voltados aos segmentos sociais mais vulnerabilizados, em situação de risco pessoal e/ou coletivo” Associação Pedagógica Eurípedes Basanulfo

“A missão da Sociedade Casa da Esperança é estimular, orientar e acompanhar as crianças, adolescentes e famílias por meio de atividades socioeducativas que levem ao exercício da cidadania, contribuindo para a formação de cidadãos capazes de mudar o rumo de suas vidas.”

“Oferecer atendimento de excelência em educação integral a crianças entre 2 e 6 anos através de ações de proteção e transformação social.” Bom Amigo

“Proporcionar às crianças, adolescentes, jovens e adultos, em situação de vulnerabilidade social, oportunidades que contribuem para o seu desenvolvimento cultural, sua responsabilidade socioambiental, através de oficinas artísticas em diversas modalidades.” Associação: Criança em Primeiro Lugar

“Trabalhar para conseguir melhorias duradouras na qualidade de vida das crianças menos favorecidas e de suas famílias, por meio de processos que unam as pessoas de diversas culturas e acrescentem significado e valor às suas vidas.” Ong Amigo Esperança

“Proporcionar às crianças, adolescentes, jovens e adultos, em situação de vulnerabilidade social, oportunidades que contribuem para o seu desenvolvimento cultural, sua responsabilidade sócio-ambiental, através de oficinas artísticas em diversas modalidades.” Associação Criança em Primeiro Lugar

“Promover o desenvolvimento integral do educando através da interação, formando cidadão ativo e transformador da sua realidade. Busca-se desenvolver a criatividade, expressão de ensinamento e de habilidades motoras, fornecendo condições de formação do ser humano ativo e crítico.” São Roque

“A Missão do CEI Pérola é “contribuir para o desenvolvimento da promoção humana e do bem-estar social, auxiliando na prevenção de problemas com base na prática da ação social e pedagógica, proporcionando condições para o desenvolvimento físico, psicológico, intelectual, espiritual e social da criança, em complemento à ação da família, garantindo assim sua cidadania”. Arnold Hadlich - CEI Pérola

Ao estudar os sites das Ongs, percebe-se que todas tem em torno de 100 crianças vinculadas, e que trabalham com o intuito de orientar e estimular as crianças, para proporcionar um melhor futuro e um impacto reduzindo a vulnerabilidade. As Ongs atuam localmente, mas sempre pensando em desenvolver indivíduos capazes de impactar positivamente em seu meio, algumas tem vínculo religioso, mas todas querem reduzir a desigualdade social por meio do desenvolvimento do ser humano.

Um dos problemas encontrados nas Ongs de contraturno é a necessidade de cuidar e desenvolver crianças, sem ter um conteúdo necessário para cada dia, pois os colégios possuem livros didático-pedagógicos claros, com estudos prévios de quanto tempo e que tipo de conhecimento é passado. Em muitos casos, as Ongs trabalham com voluntários, sem um cronograma e conteúdos descritos assim a regra acaba sendo inovar diariamente, sem a percepção real dos gestores, de quão inovadores eles são.

Ao se estudar a realidade em outros países, observou-se que o ensino público é eficiente, como na Europa, Escandinávia e América do Norte. As escolas em boa parte destes países possuem carga horária maior que do Brasil e a criminalidade é menor que a encontrada aqui. Assim as crianças no Brasil, e em países subdesenvolvidos de maneira geral, estão diante de perigo real. No Brasil, a lei proíbe as crianças de ficarem em casa sozinhas, mas os relatos informam que a televisão e o celular acabam sendo parte da companhia das crianças, enquanto os pais trabalham e não estão nas Ongs de contraturno. Adiciona-se ainda o perigo com as crianças, ao andarem e ficarem sozinhas, tanto pela incapacidade como pelo perigo real do aliciamento da prostituição infantil e tráfico de drogas.

Assim a pesquisa aponta dois pontos fundamentais, como orientar e qualificar os cuidadores das crianças e adolescentes em Ongs de contraturno, sendo que não existe um critério de avaliação, aprendizado e padrão de comparação entre elas. Ao mesmo tempo, a pesquisa aponta que as Ongs têm medo de serem proativas, de inovarem e de correrem risco, por causa do impacto na percepção dos mantenedores delas. É importante lembrar que não existe um padrão real mínimo de educação e formação dos profissionais que ficam com as crianças neste tipo de Organização. Os profissionais que atuam as Ongs, atuam muitas vezes de forma voluntária, e a falta da presença do Governo, gera além da insegurança financeira, de qualificação e normatização, existe também a falta de segurança dos profissionais que atuam nas Ongs, que também deve ser considerada.

O que se percebeu ao analisar os sites e com perguntas por telefone, que ocorreu uma redução das atividades e impactados, e que o maior problema além da redução do número de crianças e voluntários, foi o impacto na situação financeira. Foi percebido que o esforço em continuar auxiliando as crianças no contraturno, no período de pandemia praticamente não existiu. Primeiro porque não existe um canal formal, registrado, de como contatar as crianças para elas, de forma remota, receberem qualquer atividade ou material preparados pelas Ongs. Boa parte das crianças e adolescentes não tem/tiveram acesso a internet, nem a aparelho eletrônico vinculado a internet para que os profissionais da Ong possam auxiliar. As Ongs e seus voluntários na maioria dos casos, tem acesso restrito, mas tem acesso a internet e algum aparelho. Na pandemia alguns voluntários tentaram fazer kits e entregar nas casas de algumas crianças, assim como cestas com alimentos, para que as crianças e adolescentes tivessem mesmo na Pandemia alimentos e atividades. Cabe lembrar que a maioria das Ongs dá em média 2 refeições as crianças por dia, considerado um fator de estímulo para os pais deixarem seus filhos nelas e, muitas vezes, as únicas refeições da criança no dia.

Ressalta-se que o maior problema das Ongs (empreendimentos sociais) está em perseguir com a sua dupla missão de alcançar sustentabilidade financeira e propósito social e, portanto, não se encaixam perfeitamente nas categorias convencionais de organizações privadas, públicas ou sem fins lucrativos; corroborando com os estudos de Doherty et al. (2014).

4.2 Orientação Empreendedora

As Ongs não se percebem como empreendimento inovadores. Nos relatos espontâneos dos funcionários e servidores entrevistados, evidenciou-se que os “criadores” da Ong são vistos como Empreendedores (Heróis em muitos casos), que lutam batalhas diárias para manter as Ongs atuando. Na pandemia, contudo, verificou-se o desespero dos gestores, que tiraram em muitos casos, seus recursos pessoais e de pessoas conhecidas para manter o pagamento dos funcionários, água, luz, etc. A expectativa pela volta das atividades, possibilidade de fazer pedágios (coleta de recursos em espaço público) e abertura de editais por parte da Prefeitura.

Uma parcela importante das Ongs e seus funcionários são inovadoras em si, cria diariamente formas de atuar da melhor forma possível com as crianças e adolescentes, dentro dos recursos humanos e financeiros estabelecidos, que são mutáveis, pois normalmente depende de doações.

São perceptíveis as 3 dimensões da orientação empreendedora nas Ongs estudadas, mas os gestores não se consideram empreendedores e nem que suas organizações o são. Estes gestores, por vezes norteados por princípios religiosos que fundamentam a operação das Ongs que trabalham, buscam desenvolver novas formas de pensar e agir, para solucionar os problemas existentes. Mas eles não percebem como inovação, e também não buscam se comparar com outras Ongs. Existe um medo claro em se arriscar, a segurança desde a gestão ao apoio as metodologias usadas em aula, ao mesmo tempo, inovam o tempo todo, pela escassez de recursos e imprevisibilidade; além da falta de regras nas avaliações, e modelos a serem seguidos. As Ongs não buscam liderar e não se acham proativas, mas no dia a dia demonstram proatividade para a gestão de recursos escassos. Por exemplo, quando recebem a doação de tecidos, linhas, ... ensinam as crianças a costurarem, fazem bazares, criam utilidade para tudo, o tecido vira uma cortina, um pano de chão, uma boneca, um balanço, uma bola, uma capa para um instrumento musical. Por não buscarem retorno financeiro, não percebem que o retorno “financeiro” é a transformação que conseguem junto aos impactados, pois transformam diariamente centenas de vidas, e mesmo assim querem fazer mais. Observou-se que os impactados não eram apenas as crianças, mas todos envolvidos no processo: pais, professores, servidores, voluntários, pessoas que doam, ou seja, toda a comunidade.

4.3 Dimensão de Proatividade

A proatividade é inerente a criação da Ong, a necessidade dos outros, acaba gerando a necessidade da proatividade. Os gestores passam todos os dias no processo contínuo de desenvolvimento de estratégias, que visam atrair novas oportunidades, para possibilitar que, de forma contínua, as Ongs sejam atrativas para se autofinanciar por meio de doações e auxílios estaduais, para atrair profissionais e voluntários dispostos a trabalhar em local inseguro. Sem doações contínuas as Ongs fecham, e com fluxo incerto de crianças e adolescentes, que não tem qualquer tipo de obrigação em comparecer na Ong, pois eles não recebem diploma, passam de ano, ou recebem qualquer salário. Ou seja, o trabalho da Ong é que faz com que todos queiram estar na Ong. Os pais passam o dia todo trabalhando, e eles precisam estudar para o colégio para passarem de ano. A Ong tem que ser atrativa, em um mundo cheio de estímulos, e onde a internet virou o maior companheiro da nova geração. Ressalta-se a falta de apoio do governo, falta de parceria com as escolas, falta de um programa ou qualificação dos profissionais que atuam na Ong geram real discrepância e falta de vontade, ou não possibilidade de comparação dos trabalhos realizados entre as Ongs. Para avaliar o desempenho, indicadores como número de alunos, faltas, atividades concluídas, demonstração de conhecimento em pintura, esporte, dança, costura, música seriam a forma de avaliar os resultados das Ongs, critérios esses que não são avaliados. Outra forma de avaliar seria a qualificação dos voluntários e funcionários das Ongs. É importante destacar que no Brasil, a doação está diretamente ligada na credibilidade, ou seja, honestidade comprovada da Ong. O que é avaliável realmente é o número de refeições, número de alunos, quantidade de cursos, número de funcionários, número de cursos e horário de atendimento. Ou seja, como eles podem se comparar, se são bons ou maus, se fazem bem o seu trabalho ou não, se todos estão atuando em áreas de extrema demanda, e sem igualdade de situações, ou indicadores reais de comparação.

4.4 Dimensão de Inovação

A dimensão da Inovação está relacionada com a capacidade da organização, por intermédio de seus líderes, apoiar e incentivar a geração de novas ideias sejam elas relacionadas a formas produtivas, metodológicas e produtos que visam beneficiar a performance da empresa (Lumpkin & Dess, 1996). Existe uma dificuldade das Ongs entrevistadas se compararem com outras Ongs que atuam na mesma área de atuação, a falta de critérios reais, e a falta de tempo e recursos, gera a posição comparativa média, uma boa forma de se qualificar.

A inovação gera medo, pois crianças podem ficar sem comida e local para ficar, caso a inovação ocorra de forma errada. Assim as inovações são feitas em sala de aula, em processos internos, em problemas enfrentados pelos gestores no processo, levando em consideração questões muito pontuais. Mas a cultura da inovação existe, e está vinculada em fazer mais com cada vez menos. Na pandemia pode-se perceber que sem recursos na casa das crianças, em caso de não trabalho em grupo, a forma de atuar ficou bem comprometida, se o uso dos recursos da internet não estiver disponível, e se o acesso físico for difícil.

4.5 Dimensão de assunção de riscos

Trabalhar em uma Ong, é trabalhar na incerteza, todos os riscos são calculados. A Secretaria de Educação deve ser qualificada com a área de desenvolvimento de arte e cultura do município para auxiliar as Ongs de contraturno. Sem qualificar os profissionais, e sem a ajuda real do Governo, é injusto deixar toda essa demanda e responsabilidade para igrejas, associações, empresários e voluntários. No caso das Ongs em área de risco, representam risco pessoal, social, psicológico e organizacional, para o gestor e para toda a sua equipe. Fica difícil analisar os resultados dos riscos enfrentados diariamente, sem indicadores de qualificação própria, inclusive proteção das Ongs. A área médica (área física e mental) deveria estar nas Ongs, que enfrentam adolescentes abusados, espancados e negligenciados. As equipes que trabalham nas Ongs são equipes motivadas e que trabalham em conjunto, sem isso os riscos assumidos

são muito elevados. Os empreendedores heróis que normalmente iniciaram as Ongs, e continuam sustentando o sonho de ajudar o próximo, dividem seu sonho com todos que podem, para conseguirem impactar na vida de mais jovens, colocando em risco, inclusive seu patrimônio pessoal.

Entender a realidade das Ongs em contraturno é fundamental para entender e mensurar o empreendedorismo nas mesmas. A pandemia demonstrou apenas a falta de compreensão de como somos impotentes, assim como as Ongs, quando não é possibilitado o trabalho no coletivo. A pobreza fica menos dolorida, quando todos trabalham em conjunto e percebem o sofrimento do outro. O isolamento gerado pela pandemia vai trazer sequelas muito graves para as crianças e adolescentes, e não é apenas de formação, mas psicologicamente falando, o trabalho da Ongs de contraturno será ainda mais importante, pois quando a criança e o adolescente não têm regras e metodologias fixas, eles demonstram seu eu real, e o eu real vivido pelos adolescentes em área de periferia e risco é algo que este artigo não teve o objetivo de abordar, mas é muito mais complexa e difícil que imaginamos.

4.6 Dimensão de Legitimidade

A legitimidade é um conceito que quando falamos de Ongs que necessitam participar de editais governamentais, passar por auditorias e serem o mais transparente possível, é fundamental. A percepção que a sociedade tem da organização como sendo apropriado, aceitável e digno de apoio por parte de outras partes interessadas, como instituições que financiam, no caso dos entrevistados, a maior parte dos recursos vem de empresas, igrejas, Governo e sociedade. Mas a legitimidade acontece frente aos funcionários, alunos, pais, comunidade e sociedade em geral. A legitimidade está relacionada à crença de que uma organização opera de acordo com normas e valores sociais estabelecidos, sendo muito correta e honesta. O medo de perder a legitimidade muitas vezes faz com que riscos não sejam permitidos.

4.7 Dimensão de Lógicas Institucionais

A lógica institucional das Ongs abarca normas, regras, crenças e valores que moldam o comportamento e as práticas de uma organização. Normalmente norteadas de origem também religiosa, já que boa parte das Ongs possuem vínculo com alguma instituição religiosa. As organizações estudadas operam de forma muito semelhante, desde como tomam decisões e como se relacionam com outras partes. Elas seguem as leis, regulamentos, costumes da região e do tipo de entidade, normas vindas de editais e de orientações da Secretaria da Educação. A lógica institucional possui um conjunto de expectativas que orientam o comportamento organizacional e são amplamente aceitas e compartilhadas por membros da sociedade. Corroborando com os autores Battilana e Lee (2014), argumentam que a lógica institucional desempenha um papel importante na formação da identidade organizacional e na criação de legitimidade, as organizações estudadas alinham suas práticas e estratégias com a lógica institucional dominante, normalmente ditada pela Prefeitura, para obter reconhecimento e apoio político.

Em resumo, a lógica institucional, é um conjunto de normas, crenças e valores que moldam o comportamento e as práticas das Ongs estudadas, e desempenha um papel fundamental na formação da identidade e legitimidade das organizações, que atuam de forma muito semelhante. Justificando a não necessidade de repetição das entrevistas.

4.8 Impactos da Pandemia e Sugestões

Os principais impactos da Pandemia foram alarmantes. A Pandemia demonstrou que as Ongs dependem das Instituições Públicas e das Entidades que as apoiam. Sem recursos, atuando em zona de periferia, aonde a tecnologia não chegava, e o acesso era muito difícil. E sem poderem usar a infraestrutura, pois estavam proibidos de funcionar. Apenas qualificar, se preparar para a volta das

atividades, e buscar alternativas para ajudar as famílias de alunos que precisavam com mais urgência, foram as atividades principais ao longo da crise. Os editais de financiamento demoraram muito para voltar, o que impactou negativamente nas organizações estudadas. A força de vontade dos funcionários e voluntários nas Ongs, como o intuito de ajudar os alunos, foi algo notável. Apesar da boa vontade de todos que atuam nas Ongs, as crianças e adolescentes precisam estar na vanguarda das mudanças políticas, eles precisam estar no centro dos esforços de preparação para pandemias e nos processos políticos de garantia de direitos em contextos de crise.

Os pais trabalham para sobreviver, eles não podem trabalhar, não conseguiram estudar nem estar nas Ongs que cuidam deles, o que eles poderiam fazer? Os políticos precisam pensar neles. A realidade das instituições privadas, aqui e no exterior, vai além de melhor qualidade, elas são mais rápidas e eficientes. O Brasil demorou para atuar ativamente com o intuito de auxiliar as crianças. Ficou claro que as famílias com poucos recursos monetários, lidando com graves desigualdades socioeconômicas associadas tiveram em seus filhos os maiores impactados com a Pandemia. As escolas e professores desempenham um papel fundamental, e devem ser qualificados para atuar durante e depois de crises, e as Instituições Públicas devem criar locais de aprendizado, brincadeiras, interações sociais, mas também como locais de bem-estar e refeições em momentos de crise. O papel multissetorial das escolas e Ongs como centros fundamentais para cuidar da saúde dos nossos jovens e futuro da nossa nação. Por fim sem o esforço da comunidade onde as Ongs estão inseridas, de indivíduos com boa vontade, de professores corajosos e dos gestores, as Ongs teriam deixado de existir. As pressões financeiras e o stress gerado com a Pandemia fizeram com que o empreendedorismo dos gestores e participantes das Ongs fossem realmente o grande diferencial.

5 Discussões E Considerações Finais

Com o surgimento da pandemia um novo modelo de gestão empreendedora teve que ser incorporado nas Ongs, a gestão de recursos humanos e financeiros viraram prioridade para as Organizações. Foi importante entender as peculiaridades que envolvem as Ongs que atuam com assistência social para crianças, pois as restrições que surgiram na Pandemia impactaram durante o período maior neste grupo de indivíduos.

Com a volta das atividades no “pós-pandemia”, as instituições pesquisadas, as Ongs de contraturno, estiveram entre as últimas que tiveram suas atividades retomadas, e os editais de financiamento municipais/estaduais e federais demoraram bastante a sair. As sequelas da falta de recursos humanos e financeiros refletiram sobre a realidade social, em que os pais foram obrigados a retomar suas atividades de trabalho, sem ter onde deixar seus filhos, que ainda não tinham retomado seus estudos, e não tinham onde ficar, obrigaram as crianças a ficarem na casa de avós, vizinhas e até mesmo sozinhas.

A gestão destas Ongs pesquisadas tentou tomar decisões usando a inovação, a proatividade, assumindo inúmeros riscos. Observou-se que no lugar de buscarem exemplos nos seus concorrentes (outras Ongs), a unidade gerenciada não se utilizou do beachmarketing, nem se considerou iniciadores de ações para lidar com o momento vivido. Ou seja, houve fases de imobilidade, e os problemas foram “solucionados”, um por vez, buscando conhecimentos prévios e apoio da rede de contatos. Sem considerar o momento da Pandemia, as Ongs analisadas, em sua maioria, buscaram unir esforços com os “concorrentes”.

As unidades pesquisadas afirmaram introduzir novos serviços e atividades didático-pedagógicas e recreativas, conforme os voluntários disponíveis e os recursos recebidos. Ressalta-se ainda que as Ongs pesquisadas, em geral, se consideram dentro de um padrão de expectativas, evitando introduzir novas ideias, produtos e ações. Uma explicação pode ser a forte regulamentação existente relacionada a atuação com crianças, além das inúmeras regras próprias de prestação de contas financeiras e sociais para seus mantenedores.

Ao analisar a dimensão de proatividade, observa-se que as Ongs tentam ser proativas, mas não conseguem inovar radicalmente. Ao analisar a dimensão de inovatividade, observa-se que não existe ênfase em planejamento e desenvolvimento, liderança e inovações no seguimento das Ongs; existe sim,

um senso comum das expectativas sociais, e um envolvimento social nas atividades desempenhadas pelas Ongs para alcançarem um serviço e instalações de qualidade para suas crianças. O maior problema relatado consiste na falta de recursos, mas ao mesmo tempo, não são buscadas atividades inovadoras para alavancar mais recursos.

Na dimensão de correr riscos, observou-se que as Ongs se posicionam como conservadoras. Ou seja, a busca por financiamentos externos, a busca por encontrar novas formas de atuar com as crianças, seus colaboradores, na forma de conseguir recursos e na gestão, são o que consideram normal para o tipo de atividade. Verificou-se, em complemento, que idealizadores e gestores das Ongs, demonstram cansaço e frustração, pois a gestão e os resultados são vinculados aos envolvidos, ou seja, aos esforços sempre das mesmas pessoas e da rede de contato da Ong questionada.

A demanda por parte da comunidade local existe, mas os recursos humanos, os estruturais e os financeiros são restritos, e a continuidade da organização constitui uma preocupação. Devido à natureza da organização, ou seja, ser Ong e atuar com crianças, faz com que os atos corajosos sejam desestimulados, e conseguir recursos tenha relação direta com rede de contatos, cumprir requisitos exigidos em editais e cartilhas. Quando confrontada a Gestão com decisões que envolvem incerteza, a unidade é gerenciada com uma postura mais conservadora. Mesmo em momentos de crise, como a pandemia. Para tentar entender como estão os resultados das Ongs, as respostas demonstram que a insatisfação financeira é generalizada, e a sensação de que eles poderiam obter melhores resultados, é notória. Os respondentes acreditam estar fazendo um bom trabalho, dentro da média geral, para sobreviverem, e atuarem em suas Ongs. A ideia de expandir, fazer novas unidades e atividades não surgiu por parte deles, eles consideram que sobreviver a Pandemia, já foi bem difícil. Assim é importante, por meio desta pesquisa, revelar para as instituições que apoiam as mesmas, que o papel de ser proativo deve ser estimulado, assim como a inovação. Conseguir não somente atuar com as crianças de forma inovadora, mas repensar todo o processo é necessário.

A dimensão de legitimidade acaba fazendo com que as Ongs percam oportunidades, pois ser diferente, e fazer algo fora do esperado pela Comunidade pode fazer com que eles percam sua legitimidade, mais que isso, sua fonte de renda.

Quando analisada a dimensão da lógica institucional, em uma Ong, as normas, regras, crenças e valores realmente moldam o comportamento e as práticas delas, estando muitas delas já expostas em seus sites, sendo todas as Ongs muito semelhantes.

Entender esse tipo de organização é muito difícil. Os artigos existentes sobre o assunto falam muito da vulnerabilidade e das dificuldades encontradas. Não existe um padrão necessário básico de abertura as Ongs, boa vontade, network e adaptação das leis de escolas são adaptadas para documentações e licenças. Destaca-se que as Ongs surgiram para suprir uma lacuna deixada pela ineficiência do Governo. Essa ineficiência gera indignação nas pessoas, apontados como “heróis” que pegam a causa social para si, e buscam outros “heróis” para trabalharem com eles. Eles são empreendedores, e empreendedores querem solucionar problemas, não se comparados e reconhecimento. Eles apenas querem auxiliar o máximo de crianças que conseguirem.

Toda crise gera oportunidades, mas essas não foram visualizadas pelos entrevistados. Várias instituições internacionais estão oferecendo qualificações, doações e recursos para recuperar os problemas ocasionados pela Pandemia, mas eles têm medo, e acabam não tentando ajuda. Utilizar os recursos de forma inovadora, ampliando o número de impactados e melhorado a qualidade das organizações pesquisadas consiste em uma necessidade que deve ser contemplada por mais organizações do segmento, para melhorar e orientar o bem-estar social. Ressalta-se as crianças são o futuro do país, então, repensar e inovar no tratar delas, é fundamental. Cabe às instituições públicas orientar e qualificar as Ongs para as mesmas se beneficiarem de recursos que não são apenas os dados pelo Governo, e agregarem práticas que não são apenas as tradicionais ofertadas pelas outras Ongs.

Ao pensar em alternativas, surgiu o utilizar as instalações dos colégios para atividades no contraturno, trazer as atividades das Ongs para os colégios, e fomentar que as inovações venham das novas demandas das crianças. Sugere-se que as Ongs atuem também nas escolas próximas.

Em uma sociedade onde o virtual (internet) impacta tanto, onde o virtual pode ser o novo presencial, será que implementar o uso de ambientes educacionais na área de artes e esportes virtualmente não podem trazer melhores resultados? A inteligência artificial, além da crise causada pela Pandemia, indica que a educação pode ser ofertada virtualmente, e que o formato tradicional de aula dada pelos professores irá mudar. Novos estudos são necessários, e nova forma de solucionar a problemática do contraturno na vida as crianças, principalmente em áreas de vulnerabilidade é emergencial, principalmente em momentos de crise, como a Pandemia vivida em 2020. As Ongs pesquisadas não estavam preparadas, mesmo sendo inovadoras, não inovaram no momento de crise.

As Ongs de contraturno têm um papel fundamental no desenvolvimento e proteção das crianças e adolescentes, enquanto seus pais trabalham para sustentar nossa economia. Percebe-se por meio das informações coletadas, que as Ongs e seus participantes são bem geridas e inovadoras, apesar da escassez e insegurança diária, gerada pela falta de comprometimento do Estado com elas.

As Ongs surgem para solucionar problemas que os Governos deixaram e que impactaram na sociedade, são lacunas. Mesmo sem todos os recursos necessários, orientação e estrutura, indivíduos/heróis geram locais amorosos, educativos e estimulantes para centenas de adolescentes cheios de energia, fome e com problemas. A pro atividade é necessária, assim como a inovação e o correr riscos para que as Ongs sobrevivam. Segundo a pesquisa a percepção dos Gestores é que as suas Ongs estão fazendo seu papel, com dificuldades, na média geral comparativamente com as outras Ongs. Ao analisar todas as Ongs, elas auxiliam em média um número semelhante de crianças e adolescentes, com algumas atividades semelhantes, mas com realidades bem diferentes; pois as doações e recursos financeiros e humanos são eles que geram os meios que serão utilizados em sala de aula. O processo é diferente em cada instituição, pois não existe uma qualificação, modelo ou formação.

Sugere-se que a Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte, Lazer, Saúde, Assistência Social se unam, e desenvolvam projetos em conjunto para auxiliar as Ongs que atuam no contraturno, auxiliando na educação, infraestrutura e gerando recursos constantes para a manutenção das Ongs estudadas. Ressalta-se também que o Governo perceba que a função é do Estado de educar e dar segurança para as crianças e adolescentes. E que as crianças e adolescentes de área de periferia são as que possuem maior risco social. Os modelos existentes em países desenvolvidos, onde as crianças passam o tempo necessário no colégio, com infraestrutura e estímulos variados, onde a educação, cultura, esporte, saúde e lazer são proporcionados de forma adequada, durante todo o período que os pais estão ocupados em seus trabalhos.

Enquanto o Brasil não consegue proporcionar escolas integrais públicas, para seus alunos, estimulando não somente a educação, para as crianças e adolescentes, as Ongs de contraturno devem ser mais bem assessoradas, financiadas e protegidas pelo Governo. Escolas integrais no Brasil e no exterior possuem atividades muito semelhantes as existentes nas escolas públicas e Ongs de contraturno, obviamente considerando particulares e maior recurso para uso das aulas dadas. Obviamente os equipamentos e aulas de cinema, mídias, jogos, teatros, atividades culturais e esportivas são dadas com muita qualidade, mas com menos recursos. Mesmo assim, dentro dos limites financeiros, ainda está sendo feito um excelente trabalho.

Com a pesquisa, pretendeu-se conhecer as Ongs de Blumenau, compreender os impactos da Pandemia, sugerir melhorias, e por fim, utilizar as dimensões da orientação e hibridismo organizacional para entender melhor a forma de atuação dos gestores destas Ongs, que sobrevivem em um ambiente com muitas dificuldades diariamente, foi um grande achado de pesquisa. Melhores práticas para melhorar a situação atual, e auxiliar na conduta futura durante crises devem ser mais estudadas, e incluídas nas políticas públicas.

6 Referências

- Andres, L., Moawad, P., Kraftl, P., Denoon-Stevens, S., Marais, L., Matamanda, A., ... & Giatti, L. (2023). The impact of COVID-19 on education, food and play-leisure and related adaptations for children and young people: international and national Overviews. PANEX-Youth WP2 full report.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Boholm, Å., Henning, A., & Krzyworzeka, A. (2013). Anthropology and decision making: an introduction. *Focaal*, 2013(65), 97-113.
- Bridgstock, R., Lettice, F., Özbilgin, M. F., & Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 557-574.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- crianças durante a pandemia. *Cadernos CEDES*, 42(118)), pp. 270–282.
<https://doi.org/10.1590/CC253117>
- UNICEF (2022). Children in monetary poverty in Brazil: Impacts of the pandemic on the income of families with children and adolescents. Available online: <https://www.unicef.org/brazil/media/18866/file/children-in-monetary-poverty-in-brazil.pdf>.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.
- Denis, J. L., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L. (2011). Escalating indecision: Between reification and strategic ambiguity. *Organization Science*, 22(1), 225-244.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 351-378.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Gómez, R. S., & Haro, S. G. (2012). Relación entre los factores institucionales y el emprendimiento: análisis mediante técnicas cuantitativas. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 13, 54-72.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5-15.
- Haro, S. G. (2010) Influencia de los factores institucionales sobre la actividad emprendedora corporativa. Un analisis causal. Tesis Doctoral, Universidad de Granada.
- Hegazi, M. A., Butt, N. S., Sayed, M. H., Zubairi, N. A., Alahmadi, T. S., El-Baz, M. S., ... & Almurashi, S. H. (2022). Evaluation of the virtual learning environment by school students and their parents in Saudi Arabia during the COVID-19 pandemic after school closure. *Plos one*, 17(11), e0275397.
- Hoeltgebaum, M., Andreassi, T., Amal, M., Andersson, S., & Hensbergen, M. (2017). Corporate Entrepreneurship and International Performance: a Cross-Country Study. *Revista de Negócios*, 22(1), 47-60.
- Hoffman, A., Badiane, K., & Haigh, N. (2012). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit & non-profit divide. In K. Golden-Biddle & J. Dutton (Eds.). *Using a positive lens to explore social change and organizations: Building a theoretical and research foundation* (pp. 131–150). New York: Routledge.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., & Cabantous, L. (2014). Conducting global team-based ethnography: Methodological challenges and practical methods. *Human Relations*, 0018726714535449.
- Khandwalla, P.N. (1977) *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ONGS: UM ESTUDO SOBRE A PANDEMIA

- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135–172.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (2001) Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Martens, C. D. P., & Freitas, H. M. R. D. (2007). Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudos da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. *Adm. Made*, 7 (11), 15-44.
- Miller, D. (1983) The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770–791
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management science*, 24(9), 921-933.
- Ministério da Saúde. (2020b). Painel Coronavírus, Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em 29 de março de 2021.
- Neyland, D. (2008). *Organizational ethnography*. Sage Publications.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2012). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to conflicting institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
- Pisano, G. P., Sadun, R., & Zanini, M. (2020). Lessons from Italy’s response to coronavirus. *Harvard Business Review*, 27.
- Possamai, A. A., Hoeltgebaum, M., Andreassi, T., & Amal, M. (2017). What impacts the performance of technology organization? an entrepreneurial perspective. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16(2), 51-65.
- Possamai, Airan Arinê (2015). Empreendedorismo corporativo, empreendedorismo institucional e performance organizacional : [recurso eletrônico] um estudo relacional em empresas de base tecnológica. FURB: PPGAd, 100.
- Reinert, P. S., Patrício, G. A., Sant’Ana, J. Q., Bona, R. J., & de Souza, J. C. L. (2023). Práticas inovadoras da educação: a responsabilidade corporativa nas universidades brasileiras. *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, 21(6), 4427–4449. <https://doi.org/10.55905/oelv21n6-071>
- Silva, I., Rodrigues da Luz, I., Diniz Carvalho, L., Soares de Gouvêa, M.C., (2022) A escola na ausência da escola: reflexões das
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Watson, T. J. (2011). Ethnography, reality, and truth: the vital need for studies of ‘how things work’ in organizations and management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 202-217.
- WHO - World Health Organization. (2020). WHO Timeline - COVID-19. Disponível em <<https://www.who.int/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>> Acesso em 22 de junho de 2020.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship theory and practice*, 17(4), 5-21.
- Zahra, S. A. (2021). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1), 101143.