

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO - FGV EAESP
MPGPP MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Desafios da Distribuição de Alimentos para a População de Rua em São
Paulo: Escassez de Recursos e Gestão no Terceiro Setor

RODOLFO MOREIRA HOJDA DOS SANTOS

São Paulo
2025

RODOLFO MOREIRA HOJDA DOS SANTOS

Desafios da Distribuição de Alimentos para a População de Rua em São Paulo: Escassez de Recursos e Gestão no Terceiro Setor

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas da Fundação Getúlio Vargas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas. Área de Concentração: Políticas Públicas e Desenvolvimento Social.

Linha de Pesquisa: Cooperação Internacional e Desenvolvimento

Orientador (a): Luciana Marques Vieira

São Paulo
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Santos, Rodolfo Moreira Hojda dos.

Desafios da distribuição de alimentos para a população de rua em São Paulo :
escassez de recursos e gestão no terceiro setor / Rodolfo Moreira Hojda dos Santos.
- 2025.

59 f.

Orientador: Luciana Marques Vieira.

Dissertação (mestrado profissional MPGPP) – Fundação Getulio Vargas, Escola
de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Associações sem fins lucrativos. 2. Pessoas desabrigadas. 3. Segurança
alimentar. 4. Políticas públicas. I. Vieira, Luciana Marques. II. Dissertação (mestrado
profissional MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III.
Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 351.778.2

RODOLFO MOREIRA HOJDA DOS SANTOS

Desafios da Distribuição de Alimentos para a População de Rua em São Paulo: Escassez de Recursos e Gestão no Terceiro Setor

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Linha de Pesquisa: Cooperação Internacional e Desenvolvimento

Data da Aprovação: 29/05/2025

Banca examinadora:

Profa. Dra. Luciana Marques Vieira - EAESP - Fundação Getúlio Vargas

Prof. Dr. André Pereira de Carvalho - EAESP - Fundação Getúlio Vargas

Prof. Dr. Leonardo de Oliveira Fontes - UNICAMP

RESUMO

Este estudo analisa os desafios enfrentados por organizações do Terceiro Setor na distribuição de alimentos para a Pessoa em Situação de Rua em São Paulo, com foco na escassez de recursos e nas estratégias adotadas para superá-los. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, baseou-se em entrevistas com representantes de quatro organizações atuantes na área. Os resultados evidenciam que a falta de recursos financeiros, a logística inadequada e a burocracia são os principais obstáculos. Como estratégias, destacam-se a diversificação de fontes de financiamento, a profissionalização da gestão e o fortalecimento de parcerias. Conclui-se que, embora o Terceiro Setor desempenhe um papel crucial no combate à insegurança alimentar, a sustentabilidade de suas ações depende de políticas públicas mais efetivas e do engajamento da sociedade civil.

Palavras-chave: População em Situação de Rua; Terceiro Setor; Insegurança alimentar; Sustentabilidade; políticas públicas.

ABSTRACT

This study examines the challenges faced by third-sector organizations in distributing food to the homeless population in São Paulo, focusing on resource scarcity and the strategies adopted to overcome them. The research, qualitative and exploratory in nature, was based on interviews with representatives of four organizations active in the field. The results reveal that the lack of financial resources, inadequate logistics, and bureaucracy are the main obstacles. Strategies include diversifying funding sources, professionalizing management, and strengthening partnerships. It is concluded that, although the third sector plays a crucial role in combating food insecurity, the sustainability of its actions depends on more effective public policies and the engagement of civil society.

Keywords: Homeless population; Third Sector; Food insecurity; Sustainability; Public policies.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, que sempre esteve ao meu lado. Ao meu pai, exemplo de força e coragem, que me mostrou na prática o valor da resiliência e da determinação. À minha mãe, que sempre buscou o melhor em termos de educação e me inspirou a nunca desistir dos meus sonhos. Ao meu tio Lando, pela honestidade e perseverança em fazer o que é certo, e à minha madrinha Débora, que batalha pela família incondicionalmente. Ao tio Neto, pela confiança e respeito que sempre demonstrou, e ao Sr. Ribamar, por me inspirar com a sua sabedoria e paciência.

Aos meus amigos, padrinhos e fiadores, Rodrigo & Isa, pelo apoio incondicional e pela parceria em todos os momentos. Ao professor Shinoda, por sempre acreditar que eu seria capaz de alcançar meus objetivos e por me incentivar a seguir em frente, mesmo nos momentos mais desafiadores.

À professora Luciana, minha orientadora, pela paciência e dedicação durante todo este processo. Sua expertise e apoio foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Às organizações do Terceiro Setor que participaram desta pesquisa, compartilhando suas experiências e contribuindo para a construção deste trabalho. Sem a colaboração de cada uma delas, eu não teria realizado este trabalho.

E, por fim, em especial, à minha esposa, Audrey, minha Polaquinha. Sem o amor e a paciência dessa mulher incrível, eu não teria finalizado este trabalho e superado mais esta etapa em minha vida.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. Contexto da população de rua da cidade São Paulo.....	7
1.2. Desafios para a distribuição de alimentos.....	8
2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	12
3. ESTRUTURA DESTA DISSERTAÇÃO.....	13
3.1. Histórico do Terceiro Setor.....	14
3.2. Caracterização do Terceiro Setor.....	16
3.3. Origem dos recursos no Terceiro Setor.....	17
3.4. Diversificação das fontes de financiamento.....	17
3.5. Sustentabilidade Financeira e Identidade no Terceiro Setor.....	19
3.6. A Influência da Reforma Gerencial e a tensão nas racionalidades.....	19
5. MÉTODO.....	22
5.1. Descrição da pesquisa qualitativa e exploratória.....	22
5.2. Justificativa do uso de entrevistas como método de coleta de dados primários.....	24
5.3. Detalhes sobre as entrevistas (gravação, transcrição e anonimização).....	25
5.4. Estrutura do roteiro de entrevistas (história, desafios, estratégias, etc.).....	26
5.5. Descrição das organizações entrevistadas.....	27
5.6. Limitações e cuidados éticos da pesquisa.....	28
6. RESULTADO.....	28
6.1. Sistematização dos resultados da pesquisa.....	30
6.2. Análise dos Desafios apontados pelas organizações.....	31
6.3. Estratégias de superação e boas práticas.....	32
6.4. A lógica do voluntariado nas organizações.....	35
6.5. Voluntariado como fonte de recurso.....	36
6.6. Tensão entre profissionalização e improviso.....	38
7. CONCLUSÕES.....	40
7.1 Limitações Metodológicas.....	42
REFERÊNCIAS.....	44
ANEXOS.....	47
RELATO DE EXPERIÊNCIA.....	47
Ações de enfrentamento à fome durante a pandemia: uma experiência prática...	47
Consolidação de um modelo profissional de distribuição de alimentos no contexto pós-pandêmico.....	53

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto da população de rua da cidade São Paulo

Este tema é de extrema relevância social e econômica, especialmente em contextos urbanos marcados por altas taxas de pobreza e desigualdade. Entender os desafios enfrentados pelas organizações que distribuem alimentos é essencial para desenvolver políticas públicas mais eficazes e sustentáveis.

A Pessoa em Situação de Rua no Brasil tem suas origens ligadas a diversos fatores históricos e sociais. Durante o processo de urbanização acelerada nas décadas de 1960 e 1970, muitos migrantes rurais chegaram às cidades em busca de melhores condições de vida, mas muitos acabaram em situação de rua devido à falta de oportunidades e ao crescimento desigual das cidades (Pereira, 2019).

Segundo o Censo da Pessoa em Situação de Rua da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS, 2021), houve um aumento de 100,5% na população de rua em São Paulo entre 2015 e 2021, totalizando 31.884 pessoas. Desses, 83,4% são homens, 70,8% são negros, e 29% têm mais de 50 anos. Além disso, 40,3% da Pessoa em Situação de Rua está concentrada na Subprefeitura da Sé.

Os dados destacam também que 42,8% das pessoas em situação de rua não trabalham e 33,9% “vivem de bicos”. Os principais motivos para estarem nas ruas incluem problemas com álcool e drogas (36%), desemprego (30%) e conflitos familiares (29%). As questões de saúde mais comuns incluem problemas nos pés, infecções, doenças crônicas e transtornos psicológicos graves, segundo o mesmo Censo da Pessoa em Situação de Rua da SMADS.

Nesse contexto, a distribuição de alimentos para pessoas em situação de rua já era objeto de atenção de organizações da sociedade civil e do poder público quando, em 2023, foi apresentado o Projeto de Lei 01 00445 na Câmara Municipal

de São Paulo. A proposta estabelece autorização prévia, cadastro de beneficiários e regras detalhadas sobre preparo, armazenamento e entrega das refeições.

Ainda que a proposta traga à tona aspectos relevantes, como preocupações legítimas com segurança de alimentos, o projeto não considera a estrutura limitada de muitas iniciativas que atuam no campo. Se fosse implementado na forma original, poderia impor novas barreiras administrativas justamente às organizações que hoje complementam a ação do estado. Dessa forma, a tramitação do PL evidencia a distância entre a formulação legal e as condições práticas de enfrentamento da insegurança alimentar, ao mesmo tempo em que chama atenção para a necessidade de políticas públicas capazes de articular Estado e terceiro setor de maneira mais coerente com a realidade do que ocorre no dia a dia.

1.2. Desafios para a distribuição de alimentos

A distribuição de alimentos no contexto de crises sociais, como a pandemia de Covid-19, foi amplamente sustentada por ações comunitárias, lideradas por indivíduos, grupos religiosos e voluntários que mobilizam recursos próprios e tempo para garantir a segurança alimentar de populações vulneráveis (Sanchez et al., 2025). No entanto, como destacam (Sanchez et al. 2025), "essas inovações sociais, embora fundamentais para enfrentar emergências, frequentemente dependem de redes informais e doações pontuais, o que limita sua capacidade de resposta estrutural no longo prazo".

A escassez de recursos, somado ao alcance limitado de fontes estáveis de financiamento ou parcerias intersetoriais, geram obstáculos importantes à sustentabilidade das iniciativas da sociedade civil (Sanchez et al., 2025). Nesse cenário, a discussão sobre a implementação de protocolos legais, como os propostos pelo projeto de lei mencionado, destaca uma tensão relevante: em que medida as organizações que hoje atuam na linha de frente da distribuição de alimentos dispõem de capacidades organizacionais e técnicas para se adequarem a novas exigências regulatórias? Como aponta (Sanchez et al. 2025), "a institucionalização de ações comunitárias exige não apenas reconhecimento como

ações que suprem ou atenuam a insuficiência do estado, mas também, suporte programático”, indicando a importância de um diálogo mais consistente entre sociedade civil e poder público na construção de políticas que levem em conta as condições concretas de quem atua no território.

A partir dessa reflexão, pode-se observar que a insegurança alimentar segue como um desafio relevante para as políticas públicas, especialmente em grandes centros urbanos como São Paulo. No contexto da Pessoa em Situação de Rua, a implementação de ações sistêmicas que sejam não dependam exclusivamente de programas governamentais temporários representa uma necessidade ainda mais premente.

O contexto requer a integração entre áreas como assistência social, saúde - de modo a promover respostas que vão de encontro ao tipo de vulnerabilidade, para além disso, destaca-se a importância de estabelecer formas de cooperação com as organizações da sociedade civil, que frequentemente assumem o atendimento direto nas ruas, muitas vezes suprindo lacunas do poder público. Ademais, a escuta e a participação das pessoas atendidas também são fundamentais, pois suas experiências e percepções podem contribuir diretamente na melhoria e formulação de políticas mais aderentes à realidade e mais sustentáveis no longo prazo.

Em 2022, a pobreza no Estado de São Paulo atingiu 17,5% da população, representando 8,2 milhões de pessoas, enquanto a extrema pobreza afetava 2,5% da população, ou 1,2 milhão de pessoas (Seade, 2024). Estes números revelam uma situação, onde um grande contingente de pessoas enfrenta dificuldades para acessar recursos básicos, incluindo alimentos. Além disso, o relatório em questão destaca que a desigualdade social e a falta de oportunidades econômicas são fatores agravantes da condição de vulnerabilidade dessas populações.

Pode-se entender que a insegurança alimentar talvez não seja apenas uma questão de falta de alimentos, mas um dado enraizado nas estruturas sociais e econômicas que contribuem para a marginalização de grupos específicos. Segundo o II Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da

Covid-19 no Brasil (Vigisan, 2022), em 2021/2022, 41,3% dos domicílios brasileiros estavam em situação de segurança alimentar, enquanto 28% não tinham clareza se obteriam algum tipo de alimento leve e 30,7% sofriam com restrição quantitativa, dos quais 15,5% passavam fome.

Segundo o II Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar (Vigisan, 2022), a fome está presente em 43% das famílias com renda per capita de até 1/4 do salário-mínimo. Além disso, a insegurança alimentar afeta de maneira mais grave famílias chefiadas por mulheres e pessoas pretas ou pardas.

No que diz respeito à Pessoa em Situação de Rua, os dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) indicam que houve um aumento no número de pessoas vivendo nessas condições durante a pandemia. Estimativas de que, em 2022, o Brasil tinha aproximadamente 281.472 pessoas em situação de rua, um crescimento de 38% em comparação a 2019 é de 211% em relação a 2012 (Natalino, 2023). Este aumento evidencia ainda mais a necessidade de políticas públicas para atender a essa população, que enfrenta uma série de barreiras para acessar serviços essenciais, incluindo alimentação, saúde e habitação.

Outro desafio é a invisibilidade dessa parcela da sociedade no planejamento público. Muitas vezes, a falta de documentos de identificação o que dificulta sua inclusão no Censo Demográfico. Sem dados precisos, fica mais difícil garantir acesso a serviços básicos, como saúde e programas sociais, fato que potencializa a vulnerabilidade dessas pessoas.

Nesse contexto de fragilidade institucional, ganha força a ambivalência do cenário e o surgimento de redes de solidariedade, como organizações do Terceiro Setor (OTS) e grupos religiosos. Por estarem enraizadas nos territórios e próximas das dinâmicas locais, essas entidades demonstram maior capacidade de identificar e atender populações em vulnerabilidade (Silva, 2020). Como ressalta (Landim, 1993), tais organizações “cresceram de costas para o Estado, coladas às bases da sociedade e em oposição aos governos ditatoriais, construídas por gente vinda fundamentalmente de igrejas e da esquerda tradicional”. Diante dessas dificuldades

internas, nota-se que essa mesma fragilidade acaba incentivando a criação de redes de apoio. Organizações locais, que vivem de perto as necessidades da população, conseguem se unir e encontrar soluções com maior celeridade e conectadas à necessidade do público.

As comunidades locais, com o apoio dessas organizações, conseguem acessar com mais facilidade a população em situação de rua, graças à sua capacidade de mobilizar voluntários e, em alguma medida, recursos financeiros. Porém, a gestão dessas entidades ainda enfrenta limitações, com escassez de profissionais qualificados e infraestrutura e, sobretudo, recurso financeiro (Silva, 2020). Assim, em sua maioria, operam com recursos financeiros e materiais limitados e carecem de profissionais com competências técnicas para enfrentar os desafios crescentes.

Isto posto distribuição de alimentos para a população de rua em São Paulo configura-se como um desafio multifacetado. A precariedade logística, a escassez de recursos e a ausência de coordenação entre as iniciativas existentes dificultam a efetividade das ações. A pandemia de Covid-19 agravou esse quadro, elevando o número de pessoas em situação de insegurança alimentar e pressionando ainda mais as organizações que atuam nesse campo.

2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo Geral: Analisar como a escassez de recursos afeta a distribuição de alimentos para a população de rua em São Paulo e propor estratégias para mitigação ou superação das dificuldades

Objetivos Específicos:

- Identificar os principais tipos de escassez enfrentados pelas organizações que atuam na distribuição de alimentos à população de rua (financeira, humana, logística e de insumos).
- Caracterizar o perfil das organizações analisadas, considerando tempo de atuação, arranjos institucionais, estratégias de captação e formas de distribuição.
- Analisar como a escassez de recursos impacta a operação cotidiana e os resultados das iniciativas de distribuição, com base em entrevistas e dados secundários.
- Investigar como as organizações têm buscado mitigar os efeitos da escassez, destacando estratégias alternativas, parcerias, racionalização de processos e uso de voluntariado.
- Propor recomendações para o fortalecimento da atuação das organizações, considerando aspectos como financiamento, profissionalização, articulação em rede e apoio público.

3. ESTRUTURA DESTA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em sete capítulos, além das referências, anexos e de um relato de experiência prático que complementa a reflexão teórica. A seguir, descreve-se brevemente o conteúdo de cada parte.

O Capítulo 1 – Introdução apresenta o contexto da população em situação de rua na cidade de São Paulo, delimitando o problema de pesquisa e destacando os principais desafios enfrentados pelas organizações que atuam na distribuição de alimentos.

No Capítulo 2 – Objetivos da Pesquisa, são definidos o objetivo geral e os objetivos específicos que orientaram o desenvolvimento do estudo.

O Capítulo 3 – Estrutura desta Dissertação descreve a organização dos capítulos e a lógica adotada para apresentação dos conteúdos, com a finalidade de facilitar a leitura e compreensão do percurso metodológico e analítico adotado.

O Capítulo 4 – Revisão da Literatura apresenta os marcos conceituais utilizados para compreender o Terceiro Setor. A revisão se inicia com um panorama histórico e conceitual, abordando a origem e a natureza das organizações da sociedade civil. Em seguida, são discutidas as principais fontes de financiamento, os desafios de sustentabilidade, a relação entre identidade organizacional e gestão de recursos, bem como os impactos da reforma gerencial do Estado e suas implicações para a racionalidade das práticas no Terceiro Setor.

O Capítulo 5 – Método descreve a abordagem metodológica adotada, fundamentada em uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. São apresentados os critérios de seleção das organizações participantes, os procedimentos de coleta e análise dos dados, a estrutura do roteiro de entrevistas, bem como as limitações e os cuidados éticos assumidos no desenvolvimento do estudo.

O Capítulo 6 – Resultado sistematiza e analisa os dados coletados nas entrevistas. O capítulo está organizado em torno de cinco eixos: os principais desafios enfrentados pelas organizações, as estratégias de superação, o papel do voluntariado, a valorização do voluntariado como recurso e as tensões entre imprevisto e profissionalização na gestão cotidiana.

O Capítulo 7 – Conclusões apresenta as considerações finais do estudo, refletindo sobre os achados da pesquisa, suas implicações para o campo e indicando possibilidades para investigações futuras. Também estão incluídas as limitações metodológicas do trabalho.

Ao final, são apresentados os anexos, as referências bibliográficas utilizadas e um relato de experiência, que descreve vivências do autor no campo de atuação com organizações da sociedade civil. Esse relato busca dialogar com a proposta da pesquisa e trazer uma dimensão prática ao conteúdo teórico discutido.

REVISÃO DA LITERATURA

3.1. Histórico do Terceiro Setor

- Evolução do conceito de Terceiro Setor no contexto internacional e brasileiro

O conceito de "Terceiro Setor" começou a ganhar notoriedade entre pesquisadores norte-americanos nos anos 1970 e, posteriormente, na década de 1980, também foi adotado na Europa. Apesar dessa terminologia já ser utilizada há várias décadas, o reconhecimento da sua importância para a economia e a sociedade moderna é relativamente recente. O Terceiro Setor se destaca, sobretudo, por sua capacidade de responder a demandas sociais que o Estado, por limitações diversas, não consegue atender. Esse setor assume, assim, um papel complementar e, em certa medida, de oposição aos setores públicos e privado, que tradicionalmente dominam as relações econômicas e sociais (Silva, 2020).

De caráter associativo, cooperativo e mutualista, o terceiro setor vem buscando resolver ou, ao menos, mitigar diversas questões sociais e, no caso em

questão, atua a através do auxílio às pessoas em situação de rua, seja com objetos materiais, como comida e roupas, seja com serviços de saúde e de acolhimento.

No Brasil, as raízes do Terceiro Setor estão fortemente associadas à Igreja Católica, especialmente no período da Proclamação da República, quando os laços entre Igreja e Estado ainda eram profundos. Confrarias compostas por voluntários religiosos ofereciam ajuda, como assistência financeira, cuidados médicos, serviços funerários e abrigos para pessoas em vulnerabilidade. Embora necessitasse de aprovação do governo e da Igreja, essas organizações possuem certa independência em suas atividades. Um exemplo notável são as Irmandades de Misericórdia, responsáveis pela criação de hospitais, asilos e hospedarias, financiadas principalmente por doações de membros das elites (Silva, 2020).

Mais do que um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria organizacional, política ou sociológica, no Brasil, o terceiro Setor é uma ideia-força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação (Falconer, 1999).

O Terceiro Setor é composto por organizações privadas e sem fins lucrativos, como fundações de direito privado, entidades de assistência social e benemerência, associações culturais e educacionais, além de entidades religiosas. Essas organizações se diferenciam por não objetivarem lucro, e por ofertarem serviços e apoio a grupos em situação de vulnerabilidade, atuando na insuficiência do estado de forma a contribuir para a garantia dos direitos e cidadania (Silva, 2020).

Não obstante, ser considerado por alguns pesquisadores como um setor homogêneo, com limitada diversidade e qualidade nos estudos sobre o tema, o Terceiro Setor é, na verdade, bastante heterogêneo, refletindo uma ampla gama de abordagens e práticas que respondem às demandas locais de maneira variada (Silva, 2020).

3.2. Caracterização do Terceiro Setor

- **Definição e objetivos das organizações do Terceiro Setor**

Uma característica marcante do Terceiro Setor é não objetivar o lucro, direcionando assim, os recursos captados para reinvestimentos que asseguram a continuidade de suas atividades e legitimam sua presença na sociedade (Silva, 2020);

A gestão dessas organizações deve ser transparente e eficiente, garantindo que os recursos sejam aplicados de maneira ética e nos projetos propostos. Para isso, é essencial que as organizações prestem contas para a sociedade e para os seus mantenedores, sejam pessoas físicas, jurídicas ou o próprio governo, demonstrando com clareza e objetividade o uso dos recursos, a fim de manter a confiança pública e assegurar sua legitimidade.

Com fim de assegurar a legitimidade do setor, muitas organizações são submetidas a auditorias públicas e privadas que visam garantir que os recursos sejam utilizados corretamente e em conformidade com os objetivos de atribuição. Essas práticas ajudam a distinguir as organizações comprometidas com a ética e com o impacto social positivo daquelas que, eventualmente, não atuam de maneira responsável (Silva, 2020);

O Terceiro Setor no Brasil representa mais do que um conjunto de organizações sem fins lucrativos; pode ser compreendido como um movimento social voltado à construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. Essas organizações exercem um papel fundamental na redução das desigualdades e no fortalecimento das redes de apoio comunitárias, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais consciente, crítica e participativa. Sua capacidade de adaptação e resposta às demandas locais reforça sua posição como agente relevante de transformação social.

Considerando que, em geral, o lucro financeiro não constitui um objetivo final (como ocorre nas empresas privadas), esse segmento precisa recorrer a fontes

diversificadas de financiamento para garantir a continuidade de suas ações. A seguir, são apresentadas as principais fontes de recursos que sustentam essas organizações, com ênfase nas contribuições da sociedade civil e nas parcerias institucionais.

3.3. Origem dos recursos no Terceiro Setor

Tabela 1: Mapeamento dos recursos

Fonte de financiamento	Percentual (%)	Observação
Doações Privadas	80%	Principais fontes: indivíduos, famílias, comunidades e empresas. 42,5 milhões de doadores em 2022, totalizando R\$ 14 bilhões em arrecadação
Verbas Públicas	17%	Inclui financiamento de universidades públicas, Sistema S e outras entidades.
Recursos Federais	2,7%	Dependência federal limitada, reforçando autonomia do setor.

Fonte: Sociedade Viva (2024).

3.4. Diversificação das fontes de financiamento

A maior parte dos recursos, 80%, provém de fontes privadas pessoas físicas, famílias, comunidades e empresas, o que indica uma dependência mínima de verbas públicas e reforça a autonomia financeira do setor. No entanto, 17% dos valores captados pelas organizações do terceiro setor são provenientes de verbas públicas em nível federal, estadual ou municipal; E apenas, 2,7% das organizações dependem de recursos da esfera federal, revelando uma dependência limitada do governo federal.

Embora as doações privadas, incluindo as realizadas por empresas por meio de seus próprios institutos e fundações, apareçam como principais fontes de financiamento, é importante destacar que parte desses recursos é incentivada por mecanismos de renúncia fiscal. Nesse sentido, embora sejam registradas como doações privadas, tais contribuições envolvem, em certa medida, recursos públicos. Essa distinção nem sempre está explicitada nos dados agregados sobre financiamento e pode influenciar a compreensão do grau de autonomia financeira do setor.

Todavia, os dados acima evidenciam uma base diversificada de financiamento, na qual se destaca a contribuição em maior parte da sociedade civil. No entanto, a consolidação das organizações da sociedade civil depende não apenas da variedade das fontes de recursos, mas também de uma regulação por parte do estado, como prevê o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), lei 13.019/2014 que surge como instrumento transformador (MENDONÇA et al., 2025), criando diretrizes claras para a colaboração entre estado e as entidades do Terceiro Setor. Essa normativa trouxe modalidades contratuais específicas como os acordos de cooperação e incentivo, parâmetros transparentes para aprovação de iniciativas e mecanismos de fiscalização.

Ao estruturar as relações entre poder público e sociedade civil organizada, este arranjo legal não apenas garante maior estabilidade nos repasses de recursos, como também impulsiona a profissionalização da gestão nas organizações parceiras. Não obstante, a implementação, em alguns casos, esbarrar em dificuldades significativas, particularmente nas esferas locais, onde se observam desde falta de familiaridade com a legislação até carências operacionais e aversão a mudanças nos padrões estabelecidos de gestão. Mesmo assim, o marco regulatório segue é uma conquista, sendo um elemento estruturante para o amadurecimento institucional do setor, especialmente por oferecer suporte normativo às organizações.

3.5. Sustentabilidade Financeira e Identidade no Terceiro Setor

Tendo em vista que uma das características do Terceiro Setor é justamente a não centralidade do lucro como objetivo principal, salvo em casos específicos (Garay, 2011), torna-se, necessário refletir sobre os mecanismos de sustentabilidade financeira adotados por essas organizações. As organizações que compõe este segmento tendem a se diferenciar das empresas tradicionais por sua orientação voltada para causas sociais, culturais, ambientais ou comunitárias.

A distinção entre organizações com fins lucrativos e aquelas do Terceiro Setor pode ser relevante para entender a lógica que permeia a sua gestão e seus desafios. Percebe-se que a forma como essas instituições são financiadas, geridas e avaliadas difere, na maioria dos casos de outras organizações. Esse posicionamento, então, poderia levantar desafios específicos, como a sustentabilidade financeira e a captação de recursos, temas bastante explorados.

4.6 A Influência da Reforma Gerencial e a tensão nas racionalidades

A reforma gerencial do Estado brasileiro, iniciada na década de 1990, parece ter promovido mudanças relevantes na forma como os serviços públicos são organizados e prestados à sociedade. Esse processo incluiu, entre outros aspectos, a transferência parcial da execução de políticas públicas para o Terceiro Setor, notadamente por meio de parcerias com organizações da sociedade civil (OSCs). Bresser-Pereira (1998) aponta que essa reforma teria como propósito tornar o Estado mais eficiente, reposicionando-o como regulador e financiador, em vez de executor direto. Inspirada em práticas da administração privada, mas ajustada ao serviço público, essa lógica orientada por resultados parece ter moldado novos formatos de atuação estatal.

Nesse cenário, contratos de gestão, termos de parceria e convênios com as OTS surgem como instrumentos de descentralização, associados à busca por inovação, flexibilidade e proximidade com os usuários (Oliveira; Britto Neto, 2016) observa que o Terceiro Setor passou a ocupar uma posição institucional mais visível,

atuando como possível parceiro na execução de políticas sociais. Algumas leituras indicam que essa atuação vai além do simples preenchimento de lacunas estatais, pois também carrega elementos de cidadania, participação e solidariedade. Por isso, a lógica gerencial pode nem sempre dar conta da complexidade envolvida nesse campo.

O debate conceitual proposto por Guerreiro Ramos (1981) ajuda a iluminar essa discussão, especialmente ao diferenciar a racionalidade substantiva da instrumental. A primeira orienta-se por fins éticos e sociais, buscando impacto coletivo e bem-estar social. A segunda, por sua vez, está voltada à eficiência e ao controle técnico de meios e recursos. A incorporação de modelos gerenciais pelas OTS parece ter intensificado a presença da racionalidade instrumental, mas isso não significaria o esvaziamento da dimensão substantiva. Pode-se supor que ambas precisam coexistir, ainda que com tensões.

Matioli (2018), ao analisar os contratos de gestão, sugere que esses instrumentos operam na intersecção entre o mercado e o setor público. Em certas situações, contratos ampliam a autonomia das OTS e contribuem para maior profissionalização. Por outro lado, também existe a possibilidade de que a pressão por resultados mensuráveis conduza a um afastamento dos valores fundantes da organização. Assim, as práticas administrativas do Terceiro Setor parecem estar em constante negociação entre finalidades sociais e demandas operacionais.

A racionalidade instrumental, nesse contexto, envolve o uso otimizado de recursos, controle de processos e cumprimento de metas. Mesmo que muitas organizações tenham nascido a partir de valores substantivos, o cenário atual parece exigir delas uma adaptação a ferramentas de gestão mais robustas (Rocha, 2019). Isso não implica substituição de propósitos, mas sugere a necessidade de atenção à forma como esses dois modos de pensar e agir se articulam no cotidiano institucional.

Com o aumento das responsabilidades atribuídas, especialmente na execução de serviços públicos, cresce também a expectativa por práticas

administrativas mais estruturadas. Falconer (1999) aponta que a administração enquanto campo de conhecimento pode oferecer suporte técnico auxiliando no enfrentamento de seus desafios cotidianos. Entretanto, a incorporação de instrumentos gerenciais pode gerar tensões internas, principalmente quando os valores organizacionais entram em conflito com os critérios técnicos de desempenho.

Nesse ponto, Heckert (2001) apresenta a noção de “organizações missionárias”, destacando o papel central dos valores compartilhados para a coesão institucional. Essa leitura reforça a hipótese de que a racionalidade substantiva ainda ocupa um lugar relevante, mesmo em ambientes pressionados por resultados. A identidade das OTS estaria ligada não apenas ao que fazem, mas à forma como fazem, o que envolve ética, propósito e vínculo comunitário.

Observar como essas duas racionalidades se entrelaçam no cotidiano das organizações talvez permita refletir sobre caminhos possíveis para sua sustentabilidade. A presença de mecanismos de avaliação, prestação de contas e uso estratégico de recursos não necessariamente nega a presença de valores sociais. Ao contrário, podem ser ferramentas para a realização mais consistente de suas finalidades.

A literatura sugere que muitas organizações do Terceiro Setor atuam com o propósito de promover impacto social, gerar valor público e fortalecer vínculos com seus públicos (Garay, 2011). No entanto, a escassez de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, parece colocar essas instituições diante de escolhas difíceis. Nesse contexto, o voluntariado emerge como estratégia relevante, podendo não apenas suprir lacunas operacionais, mas também fortalecer o sentido de pertencimento à causa. Essa dinâmica mostra como o engajamento social pode se articular à busca por maior eficiência.

Diante disso, parece pertinente considerar que a gestão no Terceiro Setor se constrói a partir de uma convivência entre técnica e missão. A relação entre racionalidade substantiva e instrumental, longe de ser uma oposição rígida, pode ser

compreendida como uma tensão produtiva, cujos desdobramentos variam conforme o contexto, os recursos disponíveis e as escolhas institucionais. Em vez de buscar um modelo ideal, talvez o caminho esteja em observar como as organizações lidam, em seus próprios termos, com os dilemas da gestão e da transformação social.

5. MÉTODO

5.1. Descrição da pesquisa qualitativa e exploratória.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, visando compreender os desafios enfrentados por organizações do Terceiro Setor na distribuição de alimentos para a população em situação de rua na cidade de São Paulo. Essa escolha metodológica está alinhada com o objetivo de identificar não apenas os obstáculos práticos e operacionais dessas ações, mas também os sentidos e interpretações atribuídos por seus agentes a esses desafios.

A opção pela abordagem qualitativa se justifica pela complexidade do fenômeno estudado: a distribuição de alimentos realizada majoritariamente por organizações da sociedade civil em contextos diferentes. Tal abordagem permitiu investigar não apenas o que é feito, mas como e por que essas práticas ocorrem, possibilitando acessar sentidos atribuídos pelas organizações aos desafios enfrentados e às estratégias adotadas. Diferentemente de um levantamento quantitativo, que poderia apresentar dados agregados e tendências gerais, a análise qualitativa valorizou as narrativas de gestores e gestoras, revelando dilemas, tensões e aprendizados produzidos na prática cotidiana. Através de entrevistas semiestruturadas, foi possível compreender os efeitos da escassez de recursos financeiros, humanos e materiais, a importância atribuída ao trabalho voluntário, os limites da profissionalização da gestão, além das articulações com o poder público e com a própria população atendida.

O resultado dessas narrativas contribui para uma análise mais abrangente, que amplia a compreensão do papel do Terceiro Setor na política de enfrentamento à insegurança alimentar, oferecendo subsídios tanto para o aprimoramento das

práticas quanto para a formulação de políticas públicas mais sensíveis à realidade a ser enfrentada.

O estudo foi realizado em duas etapas complementares. A primeira consistiu na aplicação de um questionário online, enviado para organizações da sociedade civil, coletivos informais e pessoas físicas que atuam diretamente na distribuição de alimentos. Essa etapa teve caráter inicial e permitiu mapear os principais problemas enfrentados por quem está na linha de frente da ação.

O questionário foi construído com base na vivência do pesquisador, que possui mais de nove anos de atuação no Terceiro Setor, atuando com a população em situação de rua. O instrumento, apresentado no Anexo I, foi composto por uma pergunta principal — *“Quais são, segundo sua experiência, as principais dificuldades enfrentadas para a distribuição de alimentos para a população de rua em São Paulo, capital?”* — e cinco subquestões que abordavam temas recorrentes observados na prática:

1. Recursos financeiros escassos ou mal distribuídos;
2. Logística e transporte dos alimentos;
3. Acesso a insumos para preparo das refeições;
4. Infraestrutura de processamento e armazenamento;
5. Burocracia nos processos.

Os questionários foram enviados a partir de uma base de contatos formada durante o evento de lançamento do guia Retrato das Ruas, realizado em 15 de março de 2024, que reuniu diversas entidades que atuam com a Pessoa em Situação de Rua. No evento, os participantes preencheram uma ficha com informações básicas como nome da organização, e-mail do responsável e tempo de atuação. A partir dessa base, 37 organizações foram convidadas, e 16 responderam ao questionário.

A análise das respostas revelou que o problema mais apontado pelas organizações foi a escassez de recursos financeiros, mencionado por 50% dos participantes (tabela resumo do resultado abaixo). Esse dado orientou a etapa seguinte da pesquisa, que buscou aprofundar o entendimento sobre o que significa, na prática, lidar com a falta de recursos para distribuir alimentos em um cenário tão complexo como o da cidade de São Paulo.

Tabela 2: Principais Dificuldades das Organizações do Terceiro Setor na Distribuição de Alimentos com consolidação dos resultados

Faixa de Atuação	Problema Principal	Percentual (%)
Até 10 anos	Recursos Escassos	50%
10-20 anos	Logística e Acesso a Alimentos	25%
+20 anos	Burocracia	6,3%
+20 anos	Acesso a Alimentos	12,5%
+20 anos	Infraestrutura para Processamento	6,3%

Fonte: Produção do autor

5.2. Justificativa do uso de entrevistas como método de coleta de dados primários

A seguir, apresenta-se uma sistematização dos principais desafios mencionados pelas organizações entrevistadas, considerando sua faixa de atuação e o problema predominante identificado.

Com base nos resultados preliminares da pesquisa exploratória, identificou-se a necessidade de um aprofundamento qualitativo sobre os desafios enfrentados

pelas organizações na captação e gestão de recursos. Para isso, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, através do método de coleta de dados primários que permite compreender experiências e percepções diretamente dos gestores e profissionais envolvidos. As entrevistas foram escolhidas por permitirem: Uma compreensão mais real das organizações, captando nuances que um questionário online não conseguiria identificar; permitiu também, acesso direto às estratégias bem como, compreender os meios adotados por diferentes instituições para a superação dos desafios enfrentados no dia a dia, tendo em vista a falta de recursos. E por fim, o resultado da pesquisa, possibilitou aprofundar com maior propriedade sobre o contexto do qual essas organizações atuam (Anexo II).

5.3. Detalhes sobre as entrevistas (gravação, transcrição e anonimização)

A seleção das quatro organizações entrevistadas foi baseada em critérios que garantisse a representatividade das diferentes abordagens na distribuição de alimentos para a população em situação de rua. Os critérios utilizados foram:

- a. Tempo de atuação: Foram incluídas organizações com diferentes períodos de existência no Terceiro Setor.
- b. Modelo de atuação: A amostra contemplou tanto organizações que realizam a doação direta de alimentos para a população de rua, quanto àquelas que atuam em um contexto mais amplo de assistência social.
- c. Origem e estrutura organizacional: Foram selecionadas tanto iniciativas comunitárias independentes quanto organizações vinculadas a instituições privadas.
- d. Disponibilidade para participação: As organizações foram contatadas previamente, e a seleção final considerou aquelas que aceitaram participar voluntariamente e fornecer informações detalhadas sobre suas operações.

5.4. Estrutura do roteiro de entrevistas (história, desafios, estratégias, etc.)

A metodologia utilizada para as entrevistas seguiu um roteiro estruturado, abordando tópicos como a história da organização, principais desafios enfrentados, estratégias de superação, colaborações e parcerias, lições aprendidas e impacto das soluções aplicadas. Cada entrevista foi introduzida com dados contextuais do entrevistado, incluindo nome, idade, gênero, a organização que representa, além do horário e data da entrevista. Em toda entrevista foi perguntado o nome completo do entrevistado, idade e sexo. Foi também registrado a data e horário. E em seguida, as perguntas foram realizadas, conforme segue:

1. História da Organização: Como a organização foi fundada e qual seu principal objetivo?
2. Principais Desafios: Como os recursos impactam a organização e quais deles são considerados mais escassos?
3. Estratégias de Superação: Quais estratégias foram adotadas para enfrentar esses desafios?
4. Colaborações e Parcerias: Houve colaborações com outras organizações, governo ou empresas? Se sim, como essas parcerias foram estabelecidas?
5. Lições Aprendidas: Que aprendizados a organização obteve durante o processo de mobilização de recursos?
6. Impacto: Como essas soluções impactaram a sustentabilidade da organização?

Com essa combinação de dados teóricos e empíricos, o referencial teórico buscou aprofundar a compreensão sobre as dificuldades e estratégias das organizações do Terceiro Setor atuantes com a população de rua, considerando tanto os desafios financeiros quanto as práticas de resiliência e inovação para garantir a continuidade e o impacto social das suas atividades.

Dessa forma, a escolha dessas quatro organizações permitiu uma análise mais ampla das diferentes estratégias utilizadas para lidar com a escassez de

recursos, trazendo um panorama diversificado da realidade do Terceiro Setor na distribuição de alimentos.

5.5. Descrição das organizações entrevistadas

A organização ADC tem mais de 30 anos de atuação na cidade de São Paulo. Sua abordagem prioriza a construção de vínculos e a criação de relações de confiança com a população em situação de rua, utilizando a distribuição de alimentos como um meio para esse fim. O seu objetivo principal é o encaminhamento de indivíduos com dependência química para programas de tratamento.

No caso, da organização ADM também atua com a Pessoa em Situação de Rua, mas sua atuação se estende a outras formas de vulnerabilidade social. Além da distribuição de alimentos, a organização desenvolve um trabalho de assistência social mais amplo, incluindo o auxílio na obtenção de documentação, organização de mutirões para reconstrução de moradias afetadas pelas chuvas e suporte a famílias no acesso a creches para suas crianças. Assim como a ADC, surgiu de forma independente.

No caso da organização, ADL, se constitui como uma organização de caráter assistencialista, focada exclusivamente na distribuição de alimentos para a Pessoa em Situação de Rua. Diferentemente das anteriores, surgiu durante a pandemia, período em que a insegurança alimentar se tornou ainda mais crítica.

Já a organização ICS, com mais de 10 anos de atuação, tem um modelo distinto das demais. Em vez de realizar diretamente a distribuição de alimentos, a organização se consolidou como uma instituição de inclusão produtiva na área da gastronomia, fornecendo (como prestador de serviços) refeições para outras entidades do Terceiro Setor que atuam na linha de frente. Sua estrutura e funcionamento estão vinculados a uma instituição privada.

5.6. Limitações e cuidados éticos da pesquisa

Para garantir a confidencialidade e o cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), as organizações foram identificadas por siglas e os entrevistados anonimizados também por siglas. As entrevistas foram realizadas através de videoconferência on-line e foram gravadas e transcritas de acordo com registro em áudio.

6. RESULTADO

A análise dos dados empíricos obtidos por meio das entrevistas revelou uma série de desafios estruturais recorrentes. Estes desafios, embora variados em sua natureza, financeiros, humanos, logísticos tendem a convergir em torno de um problema central: a escassez de recursos.

O conceito de escassez adotado aqui não se restringe à ausência de capital financeiro, mas inclui a insuficiência de insumos, tempo, infraestrutura tecnológica e pessoal qualificado. Conforme Shaheen et al. (2023), a escassez de recursos críticos compromete a capacidade das organizações de inovar e de adaptar suas práticas a contextos dinâmicos. Essa perspectiva foi recorrente entre as organizações entrevistadas, que relataram, por exemplo, a dificuldade em manter equipes estáveis, capacitar voluntários e investir em melhoria contínua dos serviços.

Esse cenário nos convida a retomar os conceitos de racionalidade substantiva e instrumental, conforme discutido por Guerreiro Ramos (1981). Em contextos marcados por escassez, as organizações parecem operar simultaneamente entre a busca por eficiência operacional (racionalidade instrumental) e a manutenção de seus compromissos éticos e sociais (racionalidade substantiva).

Esse equilíbrio precário aparece também nas experiências relatadas no relatório da Iniciativa PIPA (2022), quando se afirmar que “as organizações

periféricas atuam muitas vezes em ambientes de alta complexidade, com poucos recursos e múltiplas demandas, sendo obrigadas a encontrar soluções criativas e horizontais”. Ao destacar o papel central da confiança e da escuta ativa como tecnologias sociais não formalizadas, o relatório reforça a ideia de que a gestão no Terceiro Setor não pode ser entendida apenas por métricas de produtividade e indicadores quantitativos. O trabalho dessas organizações depende de vínculos e pactos simbólicos que não são facilmente mensuráveis.

Outro ponto de convergência entre os achados desta pesquisa e o relatório PIPA diz respeito ao papel do voluntariado como estratégia de enfrentamento da escassez. No documento, lê-se que “muitas iniciativas periféricas se estruturam com base na colaboração e no engajamento comunitário como forma de compensar a ausência de recursos financeiros e institucionais” . Este dado dialoga diretamente com os relatos das organizações entrevistadas, que apontam a importância do pertencimento territorial como fator de retenção e engajamento de voluntários.

Se por um lado essa forma de organização favorece respostas mais sensíveis e adaptadas às realidades locais, por outro ela também carrega o risco da sobrecarga, do esgotamento das lideranças e da informalidade excessiva. Essa é uma tensão descrita por (OLIVEIRA; BRITTO NETO, 2016), ao observar que muitas organizações operam com base em um “modelo de resistência”, que se mantém apesar – e não por causa – das estruturas estatais e institucionais.

A escassez de recursos, portanto, não apenas limita o funcionamento cotidiano das organizações, como também molda a forma como estas constroem suas estratégias de atuação, vínculos e redes. Diante disso, o relatório PIPA propõe que “as organizações da sociedade civil precisam ser reconhecidas como produtoras de conhecimento e inovação social, sobretudo quando elaboram soluções desde os territórios”. Esse reconhecimento, no entanto, ainda esbarra em uma lógica de financiamento e de gestão que valoriza mais a capacidade técnica e a formalização do que a potência das práticas construídas no cotidiano.

Assim, os dados levantados nesta pesquisa sugerem que o fortalecimento não depende apenas de mais recursos, mas da construção de modelos de gestão que respeitem sua natureza híbrida, suas racionalidades múltiplas e sua inserção comunitária. O desafio é pensar políticas públicas e arranjos institucionais que acolham essa complexidade.

6.1. Sistematização dos resultados da pesquisa

Quadro 1: Resumo da pesquisa

Organização	Principais Desafios	Estratégias de Superação	Impacto	Lições Aprendidas
ADM	Escassez de recursos como leite, pães, óleo, gás, arroz e feijão. Dificuldade em manter doações regulares.	Boca a boca e redes sociais: "Usamos o Instagram e Facebook para divulgar campanhas e buscar doações." Parcerias com comércios locais: Padarias e açougues ajudam com doações esporádicas. Colaboração com outras ONGs: Parceria com SP Invisível para insumos.	Aumento na capacidade de atendimento.	Transparência e prestação de contas são essenciais para manter o fluxo de doações.
ADC	Falta de recursos financeiros regulares para pagar equipe e contas fixas.	Campanhas de doação recorrente: "Buscamos doadores mensais de R\$ 30 via redes sociais." Parcerias com empresas: Venda de ações de ônibus para empresas realizarem voluntariado. Uso do Conselho Municipal de Assistência Social (Comas): Busca de doações com isenção fiscal.	Melhoria na capacidade de atendimento e sustentabilidade financeira.	É necessário mostrar resultados quantitativos para atrair doadores e empresas.
ADL	Dificuldade em captar recursos financeiros devido à desconfiança em ONGs.	Doação recorrente via <i>Apoia</i> . Se: "A maior parte dos recursos vem de doações recorrentes." Campanhas pontuais no Instagram: Divulgação de campanhas específicas, como a de inverno. Parcerias com outras ONGs: Troca de	Crescimento na capacidade de atendimento e estruturação da organização.	Mostrar impacto e profissionalizar a gestão são essenciais para captar recursos.

		doações e apoio mútuo.		
ICS	Dependência de patrocínios por projeto, sem recursos para back office (RH, financeiro).	Realocação de recursos: "Adaptamos funções para cobrir áreas como marketing e TI." Jantares beneficentes: Eventos para captar doações de pessoas físicas. Expansão internacional: Busca de recursos no exterior.	Expansão dos cursos profissionalizantes e aumento do impacto social.	Prestação de contas detalhadas e relacionamento com patrocinadores são fundamentais.

Fonte: Produção do autor

6.2. Análise dos Desafios apontados pelas organizações

A análise das entrevistas revela que as organizações do Terceiro Setor enfrentam desafios comuns, como a escassez de recursos financeiros, a dificuldade em manter doações regulares e a falta de estrutura organizacional. No entanto, cada organização desenvolveu estratégias específicas para superar essas limitações, como por exemplo:

A organização ADM enfrenta a escassez de insumos básicos, como alimentos e gás, que são essenciais para a produção de refeições. Para superar esses desafios, a organização investiu em estratégias como o boca a boca e a divulgação nas redes sociais, além de parcerias com comércios locais e outras ONGs, como o SP Invisível. Shaheen et al. (2023) destacam que a escassez de recursos, quando combinada com demandas urgentes, pressiona as OTS a desenvolverem novas formas de angariar recursos, mesmo em situações adversas. "A transparência e a prestação de contas foram apontadas como lições aprendidas, essenciais para manter o fluxo de doações.

Já a organização, ADC lida com a falta de recursos financeiros regulares, o que impacta a capacidade de pagar a equipe e as contas fixas. Para contornar essa situação, a organização criou campanhas de doação recorrentes e estabeleceu parcerias com empresas, que utilizam o ônibus da organização para ações de voluntariado. Além disso, a busca por doações com isenção fiscal via COMAS foi

uma estratégia importante. A organização aprendeu que é crucial mostrar resultados quantitativos para atrair doadores e empresas.

No caso da organização ADL enfrenta a desconfiança do público em relação às ONGs, o que dificulta a captação de recursos financeiros. Para superar esse desafio, a organização investiu em doações recorrentes via apoia. se e em campanhas pontuais no Instagram, especialmente durante o inverno. A colaboração com outras ONGs também foi fundamental para trocar doações e apoio mútuo. A lição aprendida foi a necessidade de profissionalizar a gestão e mostrar o impacto do trabalho realizado.

Por fim, o ICS enfrenta a dependência de patrocínios por projeto, sem recursos para áreas como RH e financeiro. Para superar essa limitação, a organização adaptou funções para cobrir áreas críticas e realizou jantares beneficentes para captar doações de pessoas físicas. A expansão internacional também foi uma estratégia adotada para buscar novos recursos. A organização aprendeu que a prestação de contas detalhada e o relacionamento com patrocinadores são fundamentais para a sustentabilidade.

Em resumo, as organizações demonstraram que, apesar dos desafios comuns, a criatividade e a adaptação são fundamentais para garantir a sustentabilidade de suas operações. A comunicação digital, as parcerias locais, os programas de fidelização de doadores e a profissionalização da gestão emergiram como estratégias-chave para superar as limitações e ampliar o impacto social.

6.3. Estratégias de superação e boas práticas

A partir da análise das entrevistas e da literatura, algumas estratégias surgem como soluções viáveis para enfrentar os desafios das organizações do Terceiro Setor. Essas propostas buscam equilibrar a necessidade de recursos com a manutenção dos valores e da missão social dessas instituições.

Uma das principais estratégias é a diversificação das fontes de financiamento. Dependendo apenas de doações financeiras ou de insumos espontâneos não resultantes de uma ação estruturada para captação de recursos, pode ser arriscado, pois, vulnerabiliza a organização, assim como o público assistido. Isto posto, muitas organizações estão buscando alternativas como a criação de negócios sociais, a venda de produtos e serviços e a participação em editais públicos e privados. Por exemplo, a ADL passou a usar a plataforma Apoia.se para arrecadação recorrente, o que ajudou a ter uma previsibilidade maior no orçamento. Essa diversificação é essencial para garantir a sustentabilidade financeira sem perder o foco na missão social.

Outra estratégia importante é o estabelecimento de parcerias institucionais. Colaborar com empresas, universidades e outras ONGs pode fortalecer a rede de apoio e ampliar o impacto das iniciativas. Parcerias bem-sucedidas permitem compartilhar recursos, conhecimentos e experiências, aumentando a eficiência das ações. Um exemplo disso é a ADM, que criou alianças estratégicas com o SP Invisível, otimizando recursos e ampliando sua capacidade de atendimento.

A integração entre empresas e ONGs tem ganhado espaço como estratégia fundamental para a sustentabilidade do Terceiro Setor. Como aponta a Pesquisa Voluntariado no Brasil 2021 (Naccache, Carmo e Souza, 2021), há um crescimento significativo no voluntariado corporativo, onde funcionários de empresas se engajam em ações sociais dentro de um programa estruturado. Esse modelo traz benefícios não apenas para a comunidade atendida, mas também para as próprias empresas, que fortalecem sua cultura organizacional e sua relação com a sociedade. Além disso, essa estratégia está cada vez mais alinhada à agenda ESG (Environmental, Social and Governance), que incentiva práticas de responsabilidade social no setor privado.

A profissionalização da gestão também é um ponto crucial. Investir na capacitação de gestores e na adoção de práticas de transparência e prestação de contas é fundamental para atrair e manter doadores e financiadores. Uma gestão

profissionalizada aumenta a credibilidade da organização e garante que os recursos sejam usados de forma eficiente. A ADM, por exemplo, destacou a importância da transparência para manter um fluxo constante de doações.

Além disso, a inovação nas estratégias de captação de recursos tem se mostrado uma alternativa eficaz para ampliar a sustentabilidade financeira das organizações do Terceiro Setor. Explorar novas formas de arrecadação, como eventos beneficentes, campanhas de engajamento digital e financiamento internacional, pode trazer um fluxo de recursos de maneira mais sustentável. A ICS, por exemplo, ampliou sua captação de recursos por meio da expansão internacional e da realização de jantares beneficentes.

No entanto, além dessas estratégias, acredito que outro aspecto fundamental e que não foi mencionado pelas organizações entrevistadas é o potencial transformador do voluntariado. A Pesquisa Voluntariado no Brasil 2021 (Naccache, Carmo e Souza, 2021) aponta que, à medida que o voluntariado evolui e novas parcerias com empresas são estabelecidas, muitas organizações passam a buscar fontes de financiamento que vão além das doações tradicionais, segundo Nunes, 2009 um voluntariado bem estruturado permite que os serviços prestados pelo Terceiro Setor tenham qualidade comparável à das empresas privadas, mas com a vantagem de serem mais acessíveis ou gratuitos.

Esse cenário mostra como o Terceiro Setor tem se aproximado cada vez mais de práticas adotadas no mundo empresarial, especialmente no que diz respeito às ações de responsabilidade social e sustentabilidade, reunidas na sigla ESG (ambiental, social e governança). Nesse contexto, o trabalho voluntário ganha destaque não só como uma forma de suprir a falta de pessoal nas organizações, mas também como uma ponte importante entre as ONGs e a sociedade.

6.4. A lógica do voluntariado nas organizações

Muitas pessoas que atuam como voluntárias se identificam profundamente com a causa da organização e, por isso, acabam contribuindo de forma significativa para o alcance dos resultados. Além disso, quando essas pessoas são bem acolhidas, formadas e acompanhadas, o impacto do seu trabalho tende a ser ainda maior. Segundo Nunes (2009), investir na valorização e capacitação do voluntariado é essencial para garantir que essa atuação seja organizada, eficiente e, acima de tudo, transformadora — tanto para quem recebe quanto para quem doa seu tempo.

A Pesquisa Voluntariado no Brasil 2021 vem reforçar o quão tem sido a importância do voluntariado. (Naccache, Carmo e Souza, 2021) destaca que o envolvimento voluntário tem crescido e se diversificado, com mudanças significativas no perfil das causas atendidas. Esse aumento na atuação em determinadas áreas, como o apoio a pessoas em situação de rua e a proteção ambiental. A pesquisa sugere que o voluntariado desempenha um papel ativo na resposta a demandas emergentes, muitas vezes complementando lacunas deixadas pelo Estado. No entanto, segundo Ranta e Mulrooney (2024), a dependência excessiva do voluntariado para suprir essas demandas pode resultar em uma terceirização informal de responsabilidades governamentais, tornando essencial que as ONGs implementem capacitação e suporte adequados para visando garantir um equilíbrio de responsabilidades e uma entrega condizente com a real necessidade.

Quando as pessoas se envolvem com o voluntariado, divulgam causas ou criam redes de apoio, elas podem se tornar parte ativa na transformação da sociedade. Esse envolvimento ajuda as organizações do Terceiro Setor a manter sua credibilidade e continuar promovendo mudanças, desde que haja comprometimento e ações consistentes. Nunes (2009) destaca que para fortalecer o voluntariado, é essencial oferecer treinamentos e uma boa comunicação interna, garantindo que os voluntários compreendam os valores da organização e saibam como agir de forma organizada e eficiente.

6.5. Voluntariado como fonte de recurso

A junção de estratégias como diversificar fontes de financiamento, formar parcerias, profissionalizar a gestão e inovar na captação de recursos, junto com o engajamento da comunidade e do voluntariado, pode ajudar as organizações do Terceiro Setor a enfrentar seus desafios. Essas práticas podem fortalecer a missão social das organizações, mas seu impacto real depende de como são aplicadas e mantidas. Segundo Naccache, Carmo e Souza (2021), o voluntariado não deve ser visto apenas como uma solução para falta de recursos, mas sim como uma estratégia essencial para engajar a sociedade e fortalecer a identidade das ONGs dentro das comunidades para falta de recursos, mas sim como uma estratégia essencial para engajar a sociedade e fortalecer a identidade das ONGs dentro das comunidades.

Quadro 2: Análise comparativa: Organização; Modelo de Gestão Predominante; Grau de Profissionalização; Principais Desafios; Estratégias e Canais de Captação; e Lições Apreendidas.

Organização	Modelo de Gestão Predominante	Grau de Profissionalização	Principais Desafios	Estratégias de Captação	Canais de Captação	Lições Apreendidas
ADM	Substantivo com elementos instrumentais	Baixo a médio	Escassez de alimentos e insumos básicos; dificuldade de manter doações regulares	Redes sociais, boca a boca, parcerias com comércio local	Instagram, Facebook, comércio local	Transparência é essencial para manter doações regulares
ADC	Instrumental com foco em resultados	Médio	Falta de recursos financeiros estáveis para equipe e estrutura	Doações recorrentes, parcerias com empresas e incentivos fiscais	Instagram, site da ONG, voluntariado corporativo	Mostrar resultados quantitativos atrai mais doadores e empresas
ADL	Substantivo com início de estruturação	Baixo	Desconfiança do público em relação às ONGs; dificuldade de captação	Campanhas em redes sociais, uso do Apoia. se, parcerias com ONGs	Instagram, Apoia. se, redes de solidariedade	Gestão profissional e clareza de impacto aumentam a confiança
ICS	Instrumental e profissionalizado	Alto	Falta de recursos para áreas administrativas e backoffice	Jantares beneficentes, captação internacional, parcerias institucionais	Eventos beneficentes, contatos institucionais e internacionais	Prestação de contas detalhada fortalece parcerias de longo prazo

Fonte: Produção do autor

Nesse contexto, vale destacar a experiência da organização na qual atuei, adotando um modelo mais estruturado de gestão do voluntariado. Em contraste com as práticas informais observadas nas organizações entrevistadas (ADM, ADC, ADL e ICS), essa instituição implementou um processo completo de captação, formação, alocação e avaliação dos voluntários, o que contribuiu para o fortalecimento dos vínculos com a causa.

A captação era majoritariamente realizada pelas redes sociais (90% dos casos), complementada por indicações (10%). Os interessados eram direcionados a um formulário online vinculado a um sistema de CRM profissional, no qual eram registrados dados pessoais, habilidades, disponibilidade e preferências de atuação. Após o cadastro, cada voluntário recebia automaticamente um e-mail com o manual de conduta e um link para agendamento das ações disponíveis.

A atuação dos voluntários estava focada exclusivamente na etapa da distribuição de alimentos, já que a produção das refeições era realizada por fornecedores contratados. Os participantes passavam por uma breve instrução para reforçar o que foi tratado em treinamento - este realizado uma vez no mês, com duração de uma hora. No dia da ação, durante 30 min, reforçamos as diretrizes voltadas à apresentação dos protocolos de segurança, orientações sobre abordagem e boas práticas no contato com a Pessoa em Situação de Rua. Esse momento também funcionava como um espaço de acolhimento e alinhamento de expectativas.

Ao final de cada atividade, os voluntários eram convidados a responder uma pesquisa de satisfação enviada por e-mail, com perguntas simples e objetivas, como: “A logística da ação foi clara?”, “As refeições estavam lacradas conforme o padrão?”, “Você se sentiu preparado para a abordagem?”. As respostas alimentavam um sistema de monitoramento contínuo, com base no qual eram gerados relatórios para melhorias operacionais, ajustes no conteúdo das formações e feedbacks direcionados aos prestadores de serviço.

Essa experiência evidencia que a atuação voluntária, quando organizada e acompanhada por processos claros, pode ir além do apoio pontual: ela fortalece o compromisso institucional com a qualidade das ações e contribui para a construção de uma cultura de aprendizado. A pesquisa *Voluntariado no Brasil* (Naccache et al., 2021) mostra como o engajamento voluntário se consolidou nas últimas décadas como componente vital da sustentabilidade de muitos projetos sociais.

O crescimento da participação voluntária reforça as conclusões levantadas ao longo da pesquisa: estratégias como a profissionalização da gestão, a clareza nos fluxos operacionais e o monitoramento constante são fundamentais para o bom funcionamento das organizações. Assim, o voluntariado, quando bem estruturado, torna-se uma ferramenta potente de conexão entre a sociedade civil e as causas voltadas à transformação social.

6.6. Tensão entre profissionalização e improviso

Embora o voluntariado seja um dos pilares de sustentação das organizações do Terceiro Setor, sua atuação deve ser pensada de forma estratégica, especialmente em contextos marcados pela escassez de recursos humanos. Atividades de apoio logístico, distribuição de alimentos, triagem de doações e acolhimento inicial de beneficiários são exemplos em que a presença voluntária agrega valor sem comprometer a continuidade dos serviços. No entanto, quando os voluntários são designados para funções que exigem especialização técnica, como gestão de projetos, elaboração de relatórios institucionais ou mediação de conflitos, corre-se o risco de reduzir a qualidade da entrega e comprometer a imagem da organização. Como destacam Ranta e Mulrooney (2024), o uso intensivo de mão de obra voluntária em funções estruturantes pode gerar tensões internas e dificultar a consolidação de práticas de gestão profissional. Assim, a sustentabilidade institucional passa, necessariamente, por um equilíbrio entre engajamento espontâneo e expertise profissional, especialmente em ações de alta complexidade.

A seguir, apresenta-se um fluxograma que sintetiza as etapas do processo de gestão do voluntariado descrito acima, desde o planejamento até a coleta de feedbacks, reforçando a importância da sistematização para o aprimoramento contínuo das ações:

Fluxograma trilha do voluntariado



Fonte: Instituição SP Invisível dados extraídos da base de voluntários

Em síntese, os dados analisados neste capítulo revelam que, apesar da escassez de recursos e das limitações estruturais, as organizações do Terceiro Setor têm desenvolvido soluções criativas, ancoradas em parcerias, profissionalização e voluntariado. Tais estratégias, quando bem articuladas, representam caminhos promissores para a sustentabilidade e impacto das ações sociais, como será discutido no capítulo seguinte.

7. CONCLUSÕES

Embora a pandemia de Covid-19 tenha lançado luz sobre a situação da Pessoa em Situação de Rua e sobre o agravamento da insegurança alimentar no Brasil, esse cenário de visibilidade tende a enfraquecer com o passar do tempo. Novas urgências, como as relacionadas à crise climática, à saúde mental, passam a ocupar o centro do debate público e das agendas de financiamento. Por isso, é urgente refletir sobre como sustentar a atenção e os esforços voltados às populações mais vulneráveis, mesmo fora dos contextos emergenciais.

Nesse sentido, mais do que iniciativas isoladas ou ações pontuais, o que se faz necessário é a construção de um verdadeiro ecossistema de suporte ao Terceiro Setor, onde diferentes atores — organizações da sociedade civil, universidades, empresas juniores, escritórios de advocacia, iniciativas de tecnologia social e voluntária — atuem de forma articulada para enfrentar os desafios de forma coletiva. Esse ecossistema precisa ser descentralizado, flexível, e baseado na troca de saberes, experiências e recursos.

Plataformas como o Apoia-se, que viabilizam doações recorrentes a partir do engajamento da comunidade, são exemplos concretos de como esse ecossistema já vem sendo construído. Mas é preciso expandir essa lógica para além do financiamento. A gestão das organizações, o apoio jurídico, a capacitação, a logística, o acesso a insumos e até a comunicação institucional também podem — e devem — ser compartilhados por meio de redes solidárias e parcerias estratégicas, que reduzem a dependência de recursos financeiros e fortalecem a autonomia das instituições.

O plano de ação a seguir foi elaborado com base nos dados desta pesquisa e nas experiências vivenciadas ao longo do trabalho. Ele apresenta ações viáveis e de baixo custo, organizadas por eixos temáticos estratégicos, e parte do princípio de que é possível ampliar a capacidade de atuação das organizações do Terceiro Setor sem demandar grandes investimentos financeiros, desde que haja articulação e cooperação entre os atores envolvidos.

Quadro 3: Os principais eixos, ações propostas, parceiros potenciais e estimativa de custo direto para implementação.

Eixo Temático	Ação Proposta	Fontes e Parceiros	Custo Direto
1. Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar ferramentas básicas de gestão (planilhas, atas, fluxos); - Firmar parcerias com universidades para receber estagiários de cursos como administração e políticas públicas; - Acionar empresas juniores para apoio em gestão e planejamento; - Utilizar cursos gratuitos do SEBRAE para formação em gestão; - Realizar formações com a Escola Aberta do Terceiro Setor; - Solicitar apoio jurídico pró-bono a escritórios especializados. 	Universidades, Empresas Juniores, Sebrae, Escola Aberta do Terceiro Setor, Escritórios de advocacia (pró-bono).	Nenhum ou simbólico (apenas organização e articulação)
2. Apoio técnico específico	<ul style="list-style-type: none"> - Firmar parcerias com universidades e núcleos de extensão para suporte técnico à atuação da ONG; - Solicitar apoio jurídico especializado pró-bono para questões administrativas e contratuais. 	Universidades, Escritórios Jurídicos (pró-bono).	Nenhum
3. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar acesso gratuito a plataformas como Google for Nonprofits, AWS, Microsoft (e-mails, hospedagem, nuvem); - Utilizar ferramentas digitais gratuitas para gestão de comunicação institucional e redes sociais. 	Google, Microsoft, AWS (via programas para ONGs)	Nenhum
4. Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> - Cadastrar vagas em plataformas como Atados, Worldpackers e Idealist; - Criar um fluxo estruturado de formação e atuação de voluntários; - Aplicar pesquisa de satisfação e criar estratégias de retenção voluntária. 	Atados, Worldpackers, Idealist, voluntários locais	Nenhum
5. Insumos	<ul style="list-style-type: none"> - Firmar parcerias com Banco de Alimentos, Mesa Brasil, Stop Hunger, Brasil Food Bank; - Mapear doadores locais e criar cronograma de retirada; - Implementar formulário de doação para redes sociais e controle de qualidade no recebimento. 	ONG Banco de Alimentos, Mesa Brasil, Stop Hunger, Brasil Food Bank, doadores locais.	Nenhum
6. Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Firmar parceria com a empresa de transporte que dispõe para organizações humanitárias uma cota de frete gratuitos; 	Caminhoneiros voluntários, equipe de logística	Nenhum

	- Mapear rotas logísticas e otimizar pontos de coleta e entrega com apoio de voluntários.		
--	---	--	--

Fonte: Produção do autor

7.1 Limitações Metodológicas

Embora esta pesquisa traga em detalhes os desafios enfrentados pelas organizações do Terceiro Setor que atuam diretamente com a população de rua na distribuição de alimentos, algumas limitações de método devem ser consideradas. A amostra, composta por quatro organizações, não permite generalizações para todo o setor, não obstante a seleção tenha buscado diversidade. Além disso, o viés de seleção pode estar presente, uma vez que as organizações que aceitaram participar podem ter perfis mais estruturados ou maior disponibilidade para colaborar com pesquisas acadêmicas.

A abordagem qualitativa adotada proporcionou ótimas reflexões sobre as dificuldades e estratégias dessas entidades, mas também implica subjetividade, pois as respostas refletem percepções individuais. Outra limitação é a ausência de dados quantitativos complementares do número de beneficiados e volume de alimentos distribuídos, o que poderia enriquecer a análise. Por fim, a pesquisa foi realizada dentro de um período específico, podendo não capturar mudanças futuras nas políticas públicas e na dinâmica da distribuição de alimentos.

Apesar dessas restrições, o estudo contribui significativamente para a compreensão dos desafios e do funcionamento do Terceiro Setor atuante com a população de rua, oferecendo material para reflexões e aprimoramento para possível aprimoramento das políticas públicas.

Este estudo traz contribuições relevantes para o Terceiro Setor, tanto no campo teórico quanto no prático, além de sugerir caminhos que podem apoiar a formulação de políticas públicas.

No campo teórico, a pesquisa aprofunda a discussão sobre a coexistência das racionalidades substantiva e instrumental, mostrando como as organizações do Terceiro Setor podem buscar equilibrar a eficiência operacional com a missão social. Essa reflexão pode ajudar a entender como essas organizações podem se manter financeiramente sem perder de vista seus valores e propósitos, embora esse equilíbrio dependa de diversos fatores, como o contexto em que atuam e os recursos disponíveis.

No campo prático, as estratégias identificadas nas entrevistas — como a diversificação de fontes de financiamento, a profissionalização da gestão e o fortalecimento de redes de colaboração — podem oferecer diretrizes úteis para gestores do Terceiro Setor. Essas práticas, que incluem desde a criação de negócios sociais até a participação em editais, têm o potencial de ser adaptadas para diferentes contextos, ajudando as organizações a enfrentar desafios. No entanto, é importante considerar que a eficácia dessas estratégias pode variar dependendo das condições específicas de cada organização.

No campo social, o estudo destaca o papel que o Terceiro Setor pode desempenhar na promoção da justiça social e no combate à insegurança alimentar. Ao trazer à tona os desafios enfrentados por essas organizações e as estratégias que elas adotam, a pesquisa sugere que políticas públicas poderiam ser desenhadas para apoiar suas iniciativas. Por exemplo, políticas que facilitem o acesso a recursos, incentivem parcerias público-privadas e promovam a capacitação de gestores têm o potencial de contribuir para sua continuidade.

É importante reconhecer, no entanto, que o estudo tem limitações. A pesquisa analisou apenas quatro organizações, o que pode limitar a generalização dos resultados para todo o Terceiro Setor. Além disso, o foco qualitativo permitiu entender as experiências e desafios das organizações, mas não medir o impacto quantitativo das estratégias adotadas. Outra limitação é que o estudo se concentrou em organizações de São Paulo, o que pode não refletir a realidade de outras regiões do Brasil. Além disso, a natureza informal de muitas organizações do Terceiro Setor

tornou difícil o levantamento de dados, principalmente sobre o impacto de suas ações. Essa dificuldade é uma das queixas frequentes das próprias organizações, que muitas vezes não conseguem prestar contas de forma adequada devido à falta de estrutura e recursos.

Diante dessas limitações, pesquisas futuras poderiam explorar caminhos como a ampliação da amostra para incluir organizações de diferentes estados, a análise de indicadores quantitativos para medir o impacto das estratégias adotadas e a investigação do efeito de novas legislações sobre a atuação do Terceiro Setor. Além disso, estudos que explorem o uso de tecnologias digitais para ampliar a captação de recursos e melhorar a comunicação com doadores e voluntários também podem trazer contribuições relevantes.

Em termos de políticas públicas, o estudo sugere que o apoio governamental pode ser um fator importante para o fortalecimento do Terceiro Setor. Atualmente, o governo já apoia algumas dessas organizações, mas há espaço para ampliar programas de aceleração e mentoria, que poderiam ajudar as organizações a se profissionalizar e a melhorar sua capacidade de gestão. Políticas que facilitem o acesso a recursos e incentivem parcerias têm o potencial de ajudar essas organizações a superar desafios. Por fim, o estudo reforça a ideia de que o Terceiro Setor pode desempenhar um papel essencial na promoção da justiça social. No entanto, é importante lembrar que o sucesso dessas iniciativas depende de uma série de fatores, como o engajamento da sociedade, a capacidade de adaptação das organizações e a consistência das políticas públicas ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. **As Instituições Particulares de Solidariedade Social. Governação e terceiro sector.** Coimbra: Editora Almedina, 2011

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão.** 1999.

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-01072021-161110/pt-br.php>.

Acesso em 27 Abr 2025.

GARAY, Sara Maria Costa. **A gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos: principais dilemas e desafios**. In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: SEGET, 2011.

HECKERT, Cristiano Rocha. **Qualidade de serviços nas organizações do Terceiro Setor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (Ipea). **Estimativa da população em situação de rua no Brasil (2012-2022)**. Nota Técnica nº 103, 2023. Disponível em: www.ipea.gov.br. Acesso em 27 Abr 2025.

LANDIM, Leilah. **A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão impossível**. Rio de Janeiro, 1993. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Museu Nacional, 1993.

MATIOLI, Emerson. **Contratos de gestão: reforma do aparelho do Estado, modelo gerencial e terceiro setor**. 2018.. Dissertação (Mestrado em Direito Político e Econômico) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.

MENDONÇA, Patricia Maria E.; HOLANDA, Bruna de Moraes; NEVES, Laura Vieira; MACHADO, João Victor Freitas. Uma década do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e as parcerias no Brasil: revisão do escopo dos trabalhos publicados entre 2014-2023. *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília, v. 76, n. 1, p. 127-148, jan./mar. 2025

NACCACHE, Silvia Maria Louzã; CARMO, Kelly Alves do; SOUZA, Felipe Pimenta de. **Voluntariado no Brasil: duas décadas de transformação**. São Paulo: IDIS, 2021.

NUNES, Denise Cardoso Garcia. **Qual a importância do trabalho voluntário para sustentabilidade de organizações não-governamentais?** Rio de Janeiro: CPDOC – Fundação Getúlio Vargas, 2009.

OLIVEIRA, Mateus Moura de; BRITTO NETO, José Gomes de. **O terceiro setor regulamentado: práticas administrativas de cidadania e eficiência constitucional aplicada**. *Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública*, Curitiba

PARENTE, T. C. et al. **Gestão de mudanças nas organizações do Terceiro Setor: o desafio da sustentabilidade financeira**. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 28, n. 84, p. 89-102, set./dez. 2012.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. (Cadernos MARE da Reforma do Estado; v. 1).

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RANTA, Ronald; MULROONEY, Hilda. **Contradictions, dilemmas, views and motivations of volunteers in two community food support schemes in two London boroughs**. *Journal of Poverty and Social Justice*, [s.l.], v. 32, 2024. DOI: 10.1332/17598273Y2024D000000017.

REDE BRASILEIRA DE PESQUISA EM SOBERANIA E SEGURANÇA ALIMENTAR – PENSSAN. **II Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da Covid-19 no Brasil**. São Paulo: Fundação Friedrich Ebert, 2022.

ROCHA, Jean Carlos Mendes da. **Racionalidades instrumental e substantiva no Terceiro Setor**. *Org & Demo*, Marília, v. 20, p. 163-184, jul./dez. 2019.

SHAHEEN, Iana; AZADEGAN, Arash; DAVIS, Donna F. **Resource scarcity and humanitarian social innovation: observations from hunger relief in the context of the COVID-19 pandemic**. *Journal of Business Ethics*, [s.l.], v. 182, n. 3, p. 597–617, jan. 2023

SÃO PAULO, Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social. **Censo da População em Situação de Rua 2021**. São Paulo: SMADS, 2021

SÃO PAULO (Município). Câmara Municipal. Projeto de Lei nº 01-00445/2023, de 10 de agosto de 2023. **Estabelece protocolos de segurança alimentar para pessoas em vulnerabilidade social, no âmbito do município de São Paulo, e dá outras providências**. *Diário Oficial da Cidade de São Paulo*, São Paulo, 16 ago. 2023, p. 313.

SANCHEZ, Beatriz et al. **Inovações sociais e segurança alimentar em São Paulo em tempos de Covid-19**. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 30, p. e92176, 2025

SEADE. *SP Social - Pobreza e Extrema Pobreza*, n. 5, fev. 2024. Disponível em: www.seade.gov.br.

SERVA, Maurício. **A racionalidade substantiva democrática: uma proposta para o estudo das organizações**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 108-130, 1997.

SILVA, Yago Antônio Pereira da. **Dificuldades das organizações de Terceiro Setor: estudo da Casa Santa Gemma em Uberlândia – MG**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2020.

SOCIEDADE VIVA. **Como as ONGs se financiam**. Disponível em: <https://sociedadeviva.org.br/como-as-ongs-se-financiam/>. Acesso em: 24 ago. 2024.

VIGISAN. **Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no contexto da pandemia da COVID-19 no Brasil**. <https://pesquisassan.net.br/olheparaafome/>. Acesso em 02 Mai 2025.

ANEXOS

RELATO DE EXPERIÊNCIA

Ações de enfrentamento à fome durante a pandemia: uma experiência prática

Como pesquisador e profissional atuante no campo, desde 2016, com a Pessoa em Situação de Rua em São Paulo. Inicialmente, meu trabalho era voltado para programas de inclusão produtiva. Porém, com o início da pandemia de Covid-19, migrei voluntariamente para o combate direto à fome. Fui convidado para

ajudar um grupo de amigos de um condomínio que se organizou para distribuir refeições para pessoas em situação de rua.

Nesse contexto, e a partir da minha experiência prática, participei do comitê de gestão de uma rede formada por aproximadamente 18 organizações, incluindo grupos de amigos, igrejas e ONGs. Nosso objetivo era distribuir semanalmente refeições completas à população de rua. Antes da pandemia, poucas organizações faziam esse trabalho, sendo comum a distribuição apenas de sopas e pães. Com a crise sanitária, houve um grande aumento das cozinhas solidárias, facilitado pela flexibilização das normas sanitárias e pelo crescimento expressivo do voluntariado.

Nosso grupo utilizava duas cozinhas de apoio para preparar as refeições: uma próxima à região da Rodovia Raposo Tavares, cedida por uma escola fechada, e outra no **Centro de Integração Social pela Arte, Trabalho e Educação** (Cisarte), um centro de convivência já frequentado pela população de rua. Operar em duas cozinhas diferentes aumentava a complexidade do trabalho, especialmente porque toda a operação dependia de voluntários.

Entre os principais desafios estavam os atrasos e as faltas dos voluntários, principalmente na cozinha próxima à Raposo Tavares. Além disso, grande parte dos alimentos vinha de doações, principalmente de um supermercado próximo ao Ceasa. Essa dependência de doações dificultava o planejamento dos cardápios e o gerenciamento do estoque, pois recebíamos alimentos com datas próximas ao vencimento. Muitas vezes, voluntários armazenavam esses alimentos em suas casas, comprometendo-se a entregá-los posteriormente, o que nem sempre acontecia, aumentando o risco de desperdício e maior complexidade logística.

Para melhorar essa situação, criamos um Comitê de Gestão formado por quatro pessoas. Elas ficaram responsáveis pelo controle do estoque, pela conferência das doações e pela organização da logística, desde a retirada dos alimentos até a entrega das refeições. Estabelecemos uma escala fixa de pelo menos quatro voluntários por dia para trabalhar nas cozinhas, além de definir um

responsável pelo "caixinha", que era um sistema informal de arrecadação financeira entre amigos, familiares e seguidores nas redes sociais.

Toda comunicação entre as organizações acontecia através de um grupo de WhatsApp, e os recursos financeiros eram concentrados na conta bancária de um dos organizadores. Esse sistema simples otimizou muito os processos.

Os principais materiais que precisávamos comprar regularmente eram gás de cozinha, produtos de limpeza, embalagens e especialmente caixas de isopor para transporte e armazenamento das refeições. Cabe ressaltar, que um dos nossos principais gargalos era o controle e organização das caixas de isopor. Era trabalhoso, pois sem este utensílio a distribuição era muito prejudicada. A cada distribuição, as caixas precisavam retornar à cozinha de produção, que no começo da operação só tínhamos conhecimento de qual cozinha iríamos utilizar na noite anterior à operação. Quando tínhamos o mesmo voluntário responsável por essa tarefa durante a semana, o processo ficava mais fácil, pois ele levava as caixas para casa, fazia a higienização e as retornava de volta no próximo ciclo. Porém, quando diferentes voluntários faziam a distribuição diariamente, era difícil garantir o retorno das caixas no mesmo dia, tornando a logística mais complicada.

As reuniões de planejamento que aconteciam às segundas-feiras, a produção e distribuição aconteciam nas terças, quintas e sábados, e reuniões de avaliação aconteciam às sextas-feiras, quando analisávamos o que havia sido distribuído, o estado dos estoques e planejávamos as compras para a semana seguinte. Contávamos com uma equipe fixa composta por quatro voluntários diários na cozinha, dois na logística e cinco de backoffice intercalados (incluindo eu) que dedicavam parte do dia à gestão do projeto. Apesar dos desafios constantes, como a rotatividade de voluntários e a gestão dos insumos perecíveis, esse modelo nos permitiu manter uma operação durante o período mais crítico da pandemia, que durou um ano e seis meses.

Para melhorar a organização e garantir transparência, criamos algumas ferramentas simples de controle. Além da planilha para controle de estoque,

gerávamos a ata das reuniões semanais com o plano de ação definido, uma planilha específica para prestação de contas financeiras e outra para registro das saídas semanais, detalhando não só as refeições distribuídas, mas também todos os materiais utilizados durante as operações.

Esses controles foram muito importantes para organizar a rotina e fazer a operação funcionar. Ajudaram a dividir as tarefas, cuidar melhor dos recursos e registrar o que era decidido nas reuniões. Abaixo, mostro alguns exemplos só para ilustrar. Não são os documentos originais, pois eles ficavam salvos no drive de um dos integrantes da equipe e, quando fui buscar, ele me contou que os arquivos tinham sido apagados.

Tabela 3: Modelo de Planilha de controle de mercadorias

1. ABA RECEBIMENTO DE MERCADORIAS

Data	Item	Quantidade	Unidade	Doador/Origem	Validade	Valor (R\$)	Responsável	Observações
17/04/2025	Arroz	50	Kg	Supermercado X	30/06/2025	0,00 (doação)	João Silva	-
17/04/2025	Leite UHT	100	caixas	Empresa Y	15/05/2025	0,00 (doação)	Maria Souza	Lote 1234

Fonte: Produção do autor

Quadro 4: Modelo de Ata de reunião

<p>1. Exemplo de Ata da Reunião Semanal (resumo)</p> <p>Reunião online – 12/06/2023 – 16h</p> <p>Participantes: João, Mariana, André, Luana</p> <p>Cozinha da semana: Raposo Tavares</p> <p>Cardápio: arroz, feijão, frango desfiado, legumes</p> <p>Voluntários confirmados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Terça: Mariana, Diego, Paula• Quinta: Tiago, Aline, João• Sábado: Luana, Gabi, Marcos <p>Tarefas definidas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mariana: lista de insumos faltantes• João: atualizar estoque• Aline: devolução das caixas térmicas

Fonte: Produção do autor

Figura 2: Modelo de prestação de contas

2. Prestação de Contas Financeiras (resumo)		
Data	Despesa	Valor (R\$)
05/06	Embalagens (500un)	160,00
07/06	Botijão de gás	120,00
09/06	Temperos	45,50
10/06	Caixa de isopor	98,00
Total arrecadado: R\$ 530,00		
Saldo final: R\$ 106,50		

Fonte: Produção do autor

Figura 3: Modelo de controle de Saídas Semanais

3. Controle de Saídas Semanais (resumo)		
Data	Refeições	Pontos de Entrega
06/06	320	Pátio do Colégio, Pç. Marechal
08/06	350	Glicério, Teatro Municipal
10/06	310	Pç. Patriarca, Largo S. Bento
Insumos usados: arroz, feijão, frango, macarrão, legumes		
Caixas térmicas utilizadas: 15		
Sobra no estoque: 3kg arroz, 2kg feijão		

Fonte: Produção do autor

Quadro 5: Resumo: Ações de enfrentamento à fome durante a pandemia: uma experiência prática

Categoria	Detalhes
Período de Atuação	2016 até hoje (pandemia: um ano e seis meses de operação intensa)
Local	São Paulo, SP
População Alvo	Pessoa em Situação de Rua
Início da Atuação na Pandemia	Convite por grupo de amigos de condomínio para combate à fome
Número de Organizações Envolvidas	18 (grupos de amigos, igrejas, ONGs)
Canais de Comunicação	Grupo de WhatsApp
Modelo de Gestão	Comitê de gestão colaborativa (quatro responsáveis)
Frequência de Reuniões de Planejamento	Segundas-feiras (reunião online via Google Meet)
Dias de Produção e Distribuição	Terças, quintas e sábados
Dias de Reunião de Avaliação	Sextas-feiras
Equipe Fixa (Cozinha)	Quatro voluntários por dia
Equipe Fixa (Logística)	Dois voluntários por dia
Equipe Fixa (Backoffice)	Cinco voluntários rotativos (incluindo o gestor)
Rotina de Prestação de Contas	Registro semanal com planilha de despesas e receitas, compartilhada entre o grupo
Controles Operacionais	Planilha de estoque, planilha de saídas, ata das reuniões e plano de ação semanal
Desafios Operacionais	Rotatividade de voluntários, gestão de insumos perecíveis, logística das caixas de isopor
Controle de Qualidade	Planilha compartilhada com registro de doações, validade e estado de conservação
Insumos Principais	Gás de cozinha, materiais de limpeza, embalagens, caixas de isopor
Total de Refeições Distribuídas	38.000 refeições
Valor Total Recebido em Doações	R\$ 72.780,23
Locais de Distribuição	Glicério, Praça Marechal, Largo 13, Páteo do Colégio, Av. Roberto Marinho, Parque do Gato, Favela do Moinho, Ceasa, Praça do Patriarca

Fonte: Produção do autor

Consolidação de um modelo profissional de distribuição de alimentos no contexto pós-pandêmico

Após um ano e seis meses de atuação da qual serviu como escola, a operação foi se encerrando de forma orgânica, à medida que o número de

voluntários foi diminuindo e o fim da pandemia se aproximando. Com o fim desse ciclo, todo o conhecimento construído ao longo da experiência foi sistematicamente transferido para uma instituição que já atuava com a Pessoa em Situação de Rua – e da qual passei a fazer parte como contratado. A partir desse novo arranjo foi possível potencializar a distribuição de alimentos, cujo programa chamava banco de alimentos. Em dois anos, foram distribuídas mais de 110.000 refeições em 58 regiões da cidade de São Paulo. Para garantir a qualidade e a regularidade da produção, firmamos parceria com duas organizações do Terceiro Setor especializadas no processamento de alimentos no formato refeições. As entregas aconteciam três vezes por semana e contávamos com uma estrutura de logística própria, também contratada, o que nos proporcionou mais agilidade, rastreabilidade e segurança em todo o processo de distribuição. No total eram 25 pessoas remuneradas (entre prestadores de serviços e equipe) envolvidas de forma diretamente neste processo e mais 75 voluntários que se rodizavam semanalmente para a distribuição de alimentos.

Além disso, desenvolvemos embalagens sustentáveis e personalizadas para o transporte dos alimentos, consolidando assim um novo modelo de atuação para este tipo de atividade - modelo este mais profissional e com escala. Essa experiência mostrou, na prática, que quando há recursos financeiros disponíveis e uma gestão verdadeiramente comprometida, é possível transformar ações emergenciais, muitas vezes feitas de forma improvisada, em modelos de trabalho mais organizados, sustentáveis e com potencial de alcance muito maior. Ao longo desse processo, aprendemos que não basta apenas a boa vontade: é fundamental planejar bem cada etapa, definir claramente os fluxos de trabalho, distribuir responsabilidades e envolver pessoas com conhecimento técnico e experiência para garantir que tudo funcione da melhor forma possível.

Aprendemos também que, ao profissionalizar essas ações, conseguimos não apenas atender uma necessidade urgente — como a fome —, mas também abrir caminhos para que essas respostas imediatas evoluam e se tornem políticas de

médio e longo prazo. Foi o caso do nosso programa: começamos distribuindo refeições e terminamos formando pessoas e gerando empregos.

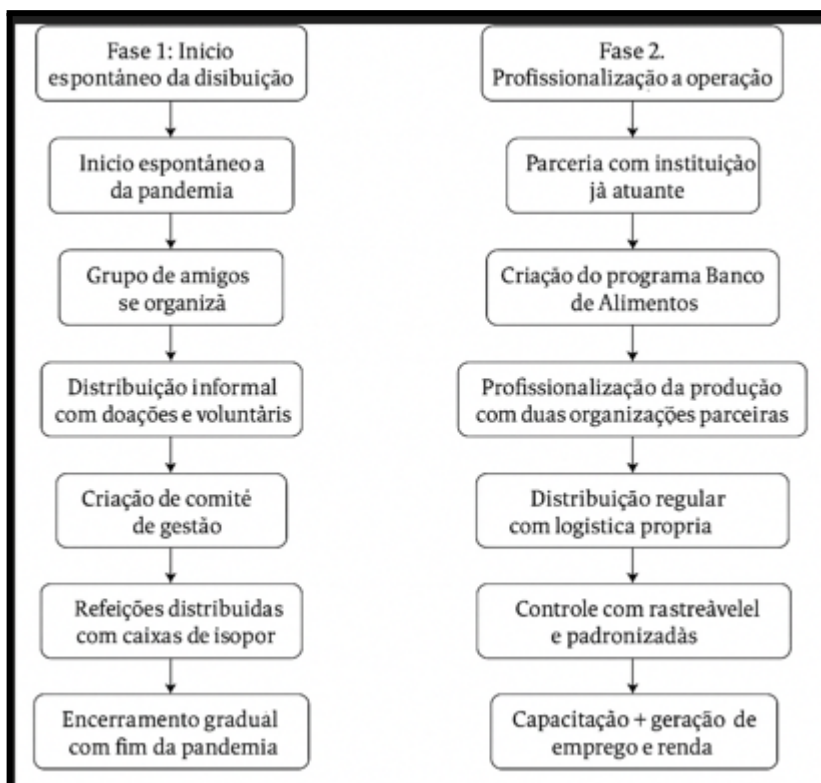
O foco na formação da Pessoa em Situação de Rua foi um dos grandes diferenciais dessa trajetória. Ao investir em capacitação e criar oportunidades reais de trabalho, conseguimos transformar o que era uma ação assistencial em uma proposta concreta de inclusão e transformação social. A combinação entre gestão eficiente, investimento adequado e valorização das pessoas foi, sem dúvida, o que tornou tudo isso possível.

Quadro 6: Consolidação de um modelo profissional de distribuição de alimentos no contexto pós-pandêmico

Categoria	Detalhes
Período de Atuação	Dois anos (pós-pandemia)
Total de Refeições Distribuídas	Mais de 110.000 refeições
Regiões Atendidas	58 regiões de São Paulo
Frequência das Entregas	Três vezes por semana
Organizações Parceiras (Produção)	Duas organizações do Terceiro Setor especializadas em refeições
Logística	Logística contratada própria, com rastreabilidade
Equipe Remunerada	25 pessoas (prestadores de serviço e equipe)
Voluntários Envolvidos	75 voluntários em rodízio semanal
Tipo de Embalagem	Embalagens sustentáveis e personalizadas + talheres + garrafa de água
Modelo de Atuação	Profissionalizado, com escala e rastreabilidade
Custos Mensais - Produção e Logística	R\$ 40.000,00 por mês
Custos Mensais – Capacitação	R\$ 25.000,00 por mês
Itens Inclusos na Capacitação	Cozinha, professor, insumos, uniformes, apostilas, certificados, formatura

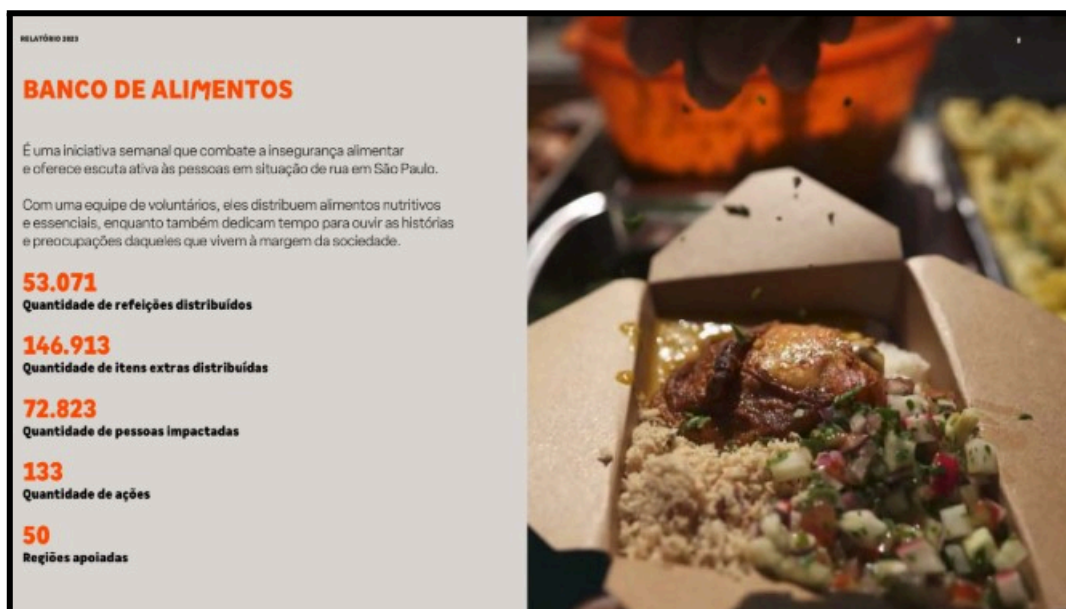
Fonte: Produção do autor

Fluxograma: Duas fases do processo de distribuição de alimentos



Fonte: Produção do autor

Figura 4: Relatório anual da instituição SP Invisível de 2023



Fonte: <https://www.spinvisivel.org/>

Figura 5: Oficina/corso de gastronomia para pessoas em situação de rua



Fonte:

<https://www.spinvisivel.org/>

Figura 6: Formulário enviado aos participantes da pesquisa.

Dificuldades na distribuição de alimentos para a população de rua da cidade de São Paulo

fernandasoa@gmail.com [Mudar de conta](#)

Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Há quanto tempo trabalha com população de rua? *

Sua resposta _____

Quais são, segundo sua experiência, as principais dificuldades enfrentadas para a distribuição de alimentos para a população de rua em São Paulo, capital? *

- Logística
- Recursos financeiros escassos ou mal distribuídos
- Acesso a alimentos para preparação dos pratos
- Infraestrutura para processamento dos alimentos
- Burocracia
- Outro: _____

Enviar [Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Fonte: Produção do autor

Figura 7: Dados com problema da pesquisa da pesquisa

Faixa de Atuação	Problema Principal	Exemplo	Dificuldades	Detalhes das Dificuldades	Percentual (%)
Até 10 anos	Recursos escassos	Uma organização com 11 anos de atuação identificou falta de recursos financeiros	Falta de Recursos Financeiros	Impacto na capacidade de compra de alimentos e manutenção de operações	50
Entre 10 e 20 anos	Logística e Acesso a Alimentos	Organizações com 17,75 e 19,5 anos de atuação identificaram logística inadequada e acesso a alimentos	Escassez de Insumos	Dificuldade de obtenção de alimentos adequados para doação	25
Mais de 20 anos	Burocracia	Uma organização com 28 anos de atuação identificou burocracia	Logística Inadequada	Problemas com transporte e armazenamento de alimentos	6,3
Mais de 20 anos	Acesso a Alimentos	Organizações com 19,5 anos de atuação relataram dificuldades em acessar alimentos	Acesso a Alimentos	Dificuldade no acesso a alimentos em quantidade suficiente para distribuição	12,5
Mais de 20 anos	Infraestrutura para Processamento	Organizações relataram falta de infraestrutura para o processamento de alimentos	Infraestrutura para Processamento	Falta de instalações adequadas para armazenamento e preparo de alimentos	6,3

Fonte: Produção do autor

Figura 8: Relatório com dados do formulário enviado

Carimbo de data/hora	Há quanto tempo trabalha com	Quais são, segundo sua experiência, as principais dificuldades enfrentadas para a distribuição de alimentos para a população de rua em São Paulo, capital?
6/4/2024 18:29:48	5	Logística
6/5/2024 13:19:04	35	Logística
6/12/2024 15:49:04	4	Logística
6/12/2024 15:50:44	5	Acesso a alimentos para preparação dos pratos
6/12/2024 16:01:10	14	Recursos financeiros escassos ou mal distribuídos
6/12/2024 17:02:27	10	Recursos financeiros escassos ou mal distribuídos
6/12/2024 17:58:27	20	Recursos financeiros escassos ou mal distribuídos
6/12/2024 17:58:31	8	Recursos financeiros escassos ou mal distribuídos
6/12/2024 19:05:36	2	Recursos financeiros escassos ou mal distribuídos
6/13/2024 7:14:09	15	São muitas iniciativas no mesmo lugar, muita sobreposição
6/13/2024 7:40:57	7	Recursos financeiros escassos ou mal distribuídos
6/13/2024 8:09:29	28	Burocracia
6/13/2024 9:05:04	34	Acesso a alimentos para preparação dos pratos
6/13/2024 9:51:02	3	Recursos financeiros escassos ou mal distribuídos
6/13/2024 10:05:51	27	Logística
6/13/2024 15:13:32	20	Recursos financeiros escassos ou mal distribuídos

Fonte: Produção do autor