

**QUEM VAI MANTER NOSSA CULTURA VIVA? ALTERNATIVAS PARA A  
CONTINUIDADE DOS OBJETIVOS DE UM PATRIMÔNIO SOCIAL**

**CLAUDIO NUNES LEAL**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**BRUNA DE MORAIS HOLANDA**  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

# **QUEM VAI MANTER NOSSA CULTURA VIVA? ALTERNATIVAS PARA A CONTINUIDADE DOS OBJETIVOS DE UM PATRIMÔNIO SOCIAL**

## **INTRODUÇÃO**

### **Entre a tradição e a continuidade de um propósito**

A união de um grupo de moradores do bairro de Ermelino Matarazzo, localizado na periferia da zona leste de São Paulo, formou a associação do Jardim Verônia Esporte Clube - ou apenas Verônia -, entidade constituída com o objetivo de oferecer ao seu público atividades culturais e esportivas. Ao longo de um caminho de mais de 58 anos, o Verônia acolheu demandas sociais da comunidade, multiplicando suas ações pela mão dupla de beneficiários/voluntários, um esforço originado na cultura dos mutirões de ocupação por habitação.

A união de esforços de seus moradores mais engajados proporcionou a construção de um prédio com valor imobiliário na faixa de 1,2 milhão de reais, em valores atuais. A quase sexagenária associação só tornou possível a criação de seu espaço físico após sucessivas organizações de festas, vendas de rifas e de uniformes do seu time de futebol para subsidiar seus gastos e atender a demanda social dentro de seu alcance. Sim! O Jardim Verônia Esporte Clube é uma organização formada por um time tradicional de futebol de várzea da periferia de São Paulo e, até hoje, mantém suas atividades esportivas iniciadas desde sua fundação, concomitantemente, oferece aulas e eventos culturais com frequência variável.

O principal sonho dos idealizadores da sede social do Jardim Verônia sempre foi oferecer, gratuitamente, lazer e cultura a todos para além das rodas de samba à beira do campo de futebol nos finais de semana.

Uma preponderante preocupação com o futuro da entidade foi manifestada em assembleia geral recente, nas palavras do presidente: “Onde estão os recursos para manter a estrutura de nossa sede social e as atividades em funcionamento? Como nosso patrimônio [da entidade] será ocupado, e por quem na nossa ausência?”

Mesmo com a sólida relação de seus membros com a comunidade ao seu redor, atualmente a instituição percebe-se numa encruzilhada entre alugar parte do prédio para arcar com as despesas de manutenção, ou prosseguir ocupando o espaço apenas com a oferta de atividades culturais gratuitas. O aumento da pressão sobre o orçamento após a conclusão e utilização da edificação impôs uma nova realidade à gestão das contas.

## **O CASO**

### **Ausência de direitos e o espaço urbano: geografia e história de Ermelino Matarazzo**

Frente ao nível de exclusão social iniciada na lógica de ocupação do território metropolitano de São Paulo, onde a exploração imobiliária reservou para si as regiões melhor estruturadas e com maior oferta de aparelhos do Estado, a população sem patrimônio ou condições de pagar aluguel foi submetida aos espaços ocupados em moradias irregulares. Consequência dessa desigualdade, tem-se a maior dificuldade dessa população em acessar

serviços públicos, educação, saúde, mobilidade urbana, emprego, etc (MIYAHARA, 2017; NERY JÚNIOR, 2005; RUFINO; PEREIRA, 2011). O crescimento da cidade sem planejamento urbano foi predominante nas periferias da zona leste, região onde se formou o Jardim Verônia no bairro de Ermelino Matarazzo.

Além disso, existe outra importante questão que se faz necessária para compreender a realidade das periferias, referente ao recorte racial dos socialmente excluídos. O surgimento do subúrbio está imbricado com as políticas de branqueamento da população na segunda metade do século XIX onde se buscou afastar negros e pobres dos centros urbanos (SCHUCMAN, 2012). Moradores mais antigos do bairro relatam que o poder público não permitia a habitação de negros no bairro da Penha, mais próximo ao centro da cidade. Restava a essa população regiões mais afastadas, como o bairro do Cangaíba, Ermelino Matarazzo e Itaquera (DANTAS, 2015).

O bairro de Ermelino Matarazzo surgiu com o objetivo de abrigar os funcionários das Indústrias Matarazzo na década de 1920, permanecendo em maior parte com habitações regulares até a intensificação do processo migratório, preponderantemente, o fluxo nordestino do início da década 1970 (DANTAS, 2013). Durante esse processo, o espaço físico da “antiga Matarazzo” foi distribuído em muitas outras empresas multinacionais, sobretudo pela indústria metal-mecânico-química.

Na esteira desse processo de crescimento econômico desenvolvimentista da época, intensificaram-se as invasões ao redor das fábricas. Assim, o bairro foi tomando forma: ao longo das décadas de 1960 a 1990, um conglomerado de moradias precárias e de ruas estreitas sem praças de convivência e sem passeios públicos (calçadas), na luta por moradia com possibilidade de emprego tanto em Ermelino Matarazzo, como no bairro vizinho, de Cumbica, em Guarulhos.

Somado ao fato das moradias serem fruto de ocupações de grandes áreas nos morros inabitados, as atividades recreativas do bairro também se desenvolveram em espaços irregulares: campos de futebol criados à margem do Rio Tietê eram a única alternativa de lazer. Era necessário apenas ter uma bola e um terreno plano para haver um ambiente social. Mesmo destituídos de status de elite original do futebol, os excluídos conquistaram, ao seu modo, um direito para além da moradia.

Atualmente, comparado a outros bairros da periferia de São Paulo, Ermelino Matarazzo possui indicadores sociais que o colocam em um destaque negativo. De acordo com a Rede Nossa São Paulo, em 2016 a taxa de homicídios era de 8,31 para cada 100 mil habitantes (taxa mediana em relação ao município); a taxa de fecundidade em jovens até 19 anos de 10,73 para cada 100 nascidos vivos (taxa mediana); e a taxa de mortalidade infantil de 11,35 para cada mil nascidos vivos. O pior nível comparado aos demais bairros é, contudo, o de desemprego, 11,60% da população do bairro, empatados com outros seis bairros na última posição.

### **Nasce a associação dos excluídos: em busca de um interesse comum, o direito social**

Foi nesse ambiente de profunda escassez que se formou o Jardim Verônia Esporte Clube. Fundado em 26 de novembro de 1962, originalmente como time de futebol de várzea, resultou na organização social que assumiu papel preponderante na vazão aos anseios por esporte, cultura e lazer da população mais vulnerável do bairro.

A entidade é legitimada por sua profunda relação com a comunidade a qual pertence, abrangendo a participação de diferentes gerações de famílias do bairro que se estende para além das atividades esportivas. O Jardim Verônia Esporte Clube passou a atuar de modo efetivo nas causas sociais de seus moradores. Com a crescente pressão demográfica, o Verônia incorporou outras atividades como educação, cultura, lazer e inclusive doação de alimentos, além do time de futebol. Como resultado de um processo intuitivo de consciência e participação, a associação estendeu seu escopo para atender necessidades comuns entre seus pares de mais de três gerações.

Esse engajamento social tem suas origens no gosto pelo trabalho comunitário proveniente dos mutirões, mas também pelo sentimento de “unidade dos excluídos”, uma vez que possuíam a marca discriminatória produzida no “olhar de cima para baixo” dos indivíduos habitantes de moradias regulares do mesmo bairro: apelidados como os “pés vermelhos”, os moradores dessa região eram assim reconhecidos por percorrem ruas enlameadas em dias de chuva no seu trajeto de casa ao transporte público mais rápido na época, o trem. Carregavam seus sapatos nas mãos e lavavam os pés em uma torneira da estação do trem (atual Comendador Ermelino Matarazzo) para depois poderem calçá-los e seguir ao trabalho.

### **O propósito posto em prática: do espontâneo ao formal**

Depois de um longo período de 42 anos, foi somente em 27 de janeiro de 2005 que o Jardim Verônia Esporte Clube formalizou seu estatuto social. Elegeram-se então os membros de diretoria e conselho fiscal em sua primeira Assembléia Geral Extraordinária em que estavam presentes o Sr. Osório Oliveira e o Sr. Valter Martins, atuais presidente e tesoureiro, respectivamente.

Após uma parceria realizada na mesma época com a Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo, determinante para a constituição estatutária do Jardim Verônia Esporte Clube, obteve-se um subsídio para a compra de um terreno com um pequeno sobrado anexo, cobijado por seus integrantes há muitos anos. Foi nesse local que múltiplos esforços colocaram em marcha a construção de uma sede social para desenvolver atividades recreativas, educacionais e culturais ofertadas à população local.

O prédio possui dois pavimentos, com copa e dois banheiros, áreas amplas com capacidade para até 250 pessoas cada andar. O piso térreo ainda não está acabado, e é utilizado como estacionamento, as vagas são alugadas para moradores próximos, o que gera uma renda extra que contribui nas despesas de manutenção da entidade. O trabalho administrativo é quase sempre distribuído entre os diretores. A maior parte das demais funções são desempenhadas por voluntários: um auxiliar administrativo, alguns profissionais de manutenção predial da comunidade, e, em certos casos, são organizados mutirões para reformas maiores. A contratação de serviços de terceiros é muito pontual, somente quando há projetos em andamento.

O prédio construído é o principal diferencial em relação à maioria dos times de futebol de várzea. No geral, as sedes de times da categoria de futebol amador são espaços em bares, onde se expõe os troféus das conquistas em torneios e se reúne o pessoal ligado à torcida.

### **Organização da sede social: desentendimentos e muito suor para poder alcançar**

Na atual sede do Verônia, além da exposição permanente de um grande número de troféus, ocorrem eventos como festas juninas, comemorações do dia das crianças, entre outras. O espaço também é oferecido, em parceria, para a Unidade de Saúde Básica (UBS) do bairro, para o atendimento feito pela equipe multidisciplinar de saúde da família. Segundo afirmam os profissionais da UBS, “a população não procura o posto de saúde, mas aqui eles vêm”, o que demonstra o forte vínculo da entidade com questões relacionadas às variadas demandas da comunidade.

Com a contribuição voluntária de professores moradores do bairro, na sede social regularmente são ministradas aulas gratuitas de inglês (40 alunos em média) durante um período de três meses por nível, sendo as inscrições abertas a todas as idades e a qualquer interessado independente de região residencial.

Uma atividade de grande interesse da diretoria são os incentivos a projetos culturais por edital. Ainda que esporádicos, alguns obtiveram êxito, como do VAI (Valorização das Iniciativas Culturais), edital de fomento à cultura promovido pela Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo, em 2008. A iniciativa consistia na criação da videoteca comunitária do Jardim Verônia, oferecia empréstimo de um acervo de 200 títulos de filmes a cerca de 400 beneficiários diretos e indiretos, adotando como critério a qualidade da produção artística, alternativa para sair do caminho comum do apelo comercial dominado por videolocadoras da região. A proposta perdeu seu entusiasmo quando expirou o prazo do projeto e, como não previa captação de outras fontes de recursos para se manter, encerrou as atividades em pouco menos de dois anos de existência.

Outro importante projeto cultural do Jardim Verônia Esporte Clube foi a escolinha de música. Conduzido voluntariamente por Serginho Madureira, um reconhecido sambista da zona leste de São Paulo, durante seis anos contou com a participação de cerca de 20 alunos por turma. Seis desses se mantiveram até o fim do projeto, alguns hoje são professores voluntários, outros seguiram carreira na música.

O último projeto na área de cultura ofereceu aulas de dança para 24 alunos de idades variadas, e aulas de música, teoria musical e instrumentos - violão e cavaquinho, com uma média de 32 alunos nos dois instrumentos. Até sua interrupção pelas regras de distanciamento social devido a pandemia de COVID-19 (Sars-CoV-2) de 2020. Esse projeto obteve, durante todas as atividades, interesse e regular frequência dos alunos, resultado que se deve não só à carência de acesso à cultura dos inscritos nos cursos, mas também à legitimidade exercida pela confiança na imagem que a entidade representa.

São diferentes gerações das mesmas famílias que participam das atividades oferecidas pelo Verônia, seja no esporte, na cultura, ou em outras iniciativas. Se for dito na comunidade que a atividade é desenvolvida no Verônia Esporte Clube, por si só, isso já é motivo suficiente para ser considerada como benéfico à população.

Esse mérito se deve ao vigoroso empenho de quatro senhores, o Sr. Osório Oliveira, o Sr. Valter Martins, o Sr. Luiz Rocha e o “veterano” Sr. Timóteo, que representam o núcleo duro da entidade, presentes desde a sua fundação, em 1962. Entre tantos debates, por vezes discordantes, esses diretores estão sempre unidos pelo propósito maior que é o trabalho social. Se até 2005 já haviam dedicado inúmeras horas de suas vidas ao futebol de várzea, hoje, suas atenções se voltaram para a construção e funcionamento da sede. Talvez essa seja a façanha mais audaz, no ponto de vista de uma conquista de um patrimônio, para além dos troféus do time e de sua estima identitária vinculada ao futebol.

São esses mesmos senhores que enfrentam os obstáculos permanentes, referentes ao conflito social da comunidade, com pouca oportunidade de acesso à recreação, lazer e cultura, ao passo que administram flutuantes demandas orçamentárias para manter seu espaço. Para tanto, as festas são a mais importante fonte de captação de recursos. Nessas ações é muito comum surgirem atritos, pois os diretores fazem com suas próprias mãos a compra, transporte, armazenamento e venda de bebidas e alimentos comercializados nos encontros festivos. Com a média de idade acima dos 60 anos, eles carregam escada acima considerável carga/peso que lhes custam não só esforço físico, mas também desgaste emocional.

### **A pressão aumenta: como afastar o desvio de propósito?**

Desejosos de que seus esforços de anos não sejam esgotados em sua sucessão, anunciada pelo avanço de suas idades, esses quatro senhores se incomodam com duas principais questões: a primeira diz respeito à sustentabilidade da associação, visto que a crescente demanda por projetos sociais para atender a população está longe de ser satisfeita; outra, é relativa à falta de planejamento estratégico para captação e gestão de recursos a longo e médio prazo, o que poderá comprometer o caráter social da sede desviando-a para outras finalidades alheias ao objetivo para o qual foi idealizada.

Outra questão levantada é a ausência de novos membros, mais jovens, na direção, que atuem de maneira efetiva e alinhada com os valores da instituição. Dado o caráter tradicional de respeito pelo trabalho realizado pela diretoria vigente, no jargão popular, “em time que está ganhando, não se mexe”, não é comum jovens se interessarem em fazer parte da direção ou conselho do Jardim Verônia Esporte Clube.

Isso também proporciona um certo nível de “vácuo” que estimula a temida entrada de integrantes perniciosos, ligados a atividades criminosas, numa possível sucessão da diretoria. É comum em boa parte dos times de futebol de várzea a presença de contribuições financeiras provindas de grupos criminosos, e isso se dá de modo bastante fisiológico nas periferias, onde o ambiente propicia o convívio contraditório de ambos os lados, da sadia prática esportiva concomitantemente ao nocivo consumo de drogas alimentado pelo tráfico (HIRATA, 2005).

De acordo com relatos de alguns diretores da entidade, há frequentes ofertas de ajuda de contribuições financeiras por parte de traficantes, desde a fundação do prédio até as instalações recentes. No entanto, a recusa é enfática: “Se eu pedir dinheiro deles, no final do dia aparece um pacote de dez mil reais aqui na minha mão, mas eu não peço porque sei que se isso acontecer, um dia eles vão dominar a sede social. Não aceitamos dinheiro pra colocar nenhum prego deles na obra, porque quando a gente não estiver mais aqui [vivos] eles vão pra cima com tudo [se apropriar da sede].”

A soma das despesas atuais da entidade está em torno de 1 mil reais mensais com a manutenção do espaço, dependendo da frequência de uso, podendo chegar a 1,5 mil reais mensais. Em todas as fases da construção do prédio, foram feitos empréstimos tomados de seus próprios diretores, por isso ainda resta uma dívida de seis parcelas de 2,7 mil reais a serem pagos ao Sr. Valter Martins. A obra não está totalmente concluída, falta acabamento no piso inferior com o custo estimado em 120 mil reais.

Atualmente, a locação do estacionamento no primeiro piso gera uma receita de cerca de 890 reais mensais. Outra fonte de arrecadação são as mensalidades de seus associados que

jogam aos domingos, “o cinquentão”, um grupo de aproximadamente 20 contribuintes que proporciona cerca de 2 mil reais mensais, contudo, essa atividade foi interrompida por causa da pandemia.

Em 2017 se cogitou inscrever um projeto para concorrer ao Fundo Canadá Projetos no Brasil (2017-2018), que previa financiamento para ampliações de obras. No entanto, a intenção foi frustrada devido a exigência de que a entidade possuísse cadastro no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), que, por sua vez, exige a prévia regularização da obra com documentações como Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) e Licença de Funcionamento da Prefeitura de São Paulo. A mesma limitação se faz ao acesso de outros fundos como o Fundo Municipal da Criança e do Adolescente (FUMCAD). Por falta de conhecimento técnico gerencial, a direção da entidade nunca se dedicou a questões burocráticas para ter acesso a recursos públicos e/ou de fundações empresariais. Por vezes, foram aceitas contribuições esporádicas de candidatos às véspera de eleição, interessados apenas no capital político, dado a capilaridade social que a entidade possui.

Algumas alternativas foram buscadas no sentido de obter recursos diretos do edital do Programa de Ação Cultural do Estado de São Paulo (ProAC, de 2015). O objetivo do projeto era oferecer aulas gratuitas à população sobre roteiro, filmagem e edição de documentários, mas não obteve êxito na escolha realizada pela comissão julgadora.

Tem-se discutido outras alternativas também. Uma delas é alugar o piso inferior para uma igreja durante um período de cinco anos, opção que não só ofereceria a possibilidade de concluir as instalações do andar térreo, mas com os recursos do aluguel se poderia também subsidiar outras demandas da sede. No entanto, o funcionamento de uma igreja conflita com o caráter identitário social e esportivo do Verônia.

Isso posto, resta pôr em curso um planejamento estratégico de captação de recursos para financiar as atividades culturais, educacionais e esportivas; doações por meio de incentivos fiscais, editais de incentivos culturais, vendas de produtos; entre outras parcerias com o setor privado. Porém, essa iniciativa se apresenta de modo bastante restringido pela burocracia, somando-se ao fato da direção não possuir domínio técnico em gestão do terceiro setor.

## REFERÊNCIAS

DANTAS, A. S. R. **Por dentro da quebrada: a heterogeneidade social de Ermelino Matarazzo e da periferia**. Dissertação (Mestrado em Filosofia) — Universidade de São Paulo. p. 230. 2013

DANTAS, P. **Cangaíba é luz e movimento**. Documentário produzido para o edital de histórias do bairro de São Paulo da Secretaria Municipal de Cultura. 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=yyEMTLuFfVo>>. Acesso em: 20 de jan. 2021.

DANTAS, P. **Ermelino é luz**. Documentário produzido para o edital de histórias do bairro de São Paulo da Secretaria Municipal de Cultura. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=DP0Kif2zewg>>. Acesso em: 20 de jan. 2021.

FRELLER, M. **Mobilização de recursos para organizações sem fins lucrativos por meio da geração de renda própria**. Dissertação (Mestrado em Administração) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. p.148. 2014.

HIRATA, D. V. **O futebol varzeano: práticas sociais e disputas pelo espaço em São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Sociologia) — Universidade de São Paulo. São Paulo. 2005.

MIYAHARA, P. Zoneamento e segregação em São Paulo. **Revista Eletrônica Caos Planejado**. 20 de jan. 2017. Disponível em : <<https://caosplanejado.com/zoneamento-e-segregacao-em-sao-paulo/>>. Acesso em: 02 de fev. 2021.

NERY JÚNIOR, J. M. O zoneamento como instrumento de segregação em São Paulo. **Cadernos Metr pole**, n.13, pp. 171-198. 2005.

REDE NOSSA SÃO PAULO. **Ermelino Matarazzo – São Paulo, SP**. 2016. Disponível em: <<https://www.redesocialdecidades.org.br/br/SP/sao-paulo/regiao/ermelino-matarazzo>>. Acesso em: 28 de fev. 2021.

RUFINO, M. B. C.; PEREIRA, P. C. X. Segrega o e produ o imobiliária na metrópole latino-americana: um olhar a partir da cidade de São Paulo. In: LENCIONI, S.; VIDAL-KOPPMANN, S; HIDALGO, R; PEREIRA, P. C. X. **Transforma es sócio-territoriais nas metrópoles de Buenos Aires, São Paulo e Santiago**. São Paulo: EDUSP, 2011.

SCHUCMAN, L. V. **Entre o “encardido”, o “branco” e o “branqu ssimo”:** Raça, hierarquia poder na constru o da branquitude paulistana. Tese (Doutorado em Psicologia) — Universidade de São Paulo. São Paulo. 2012.

## NOTAS DE ENSINO

### Resumo do caso

O caso conta a história do Jardim Verônia Esporte Clube, uma organiza o da sociedade civil localizada na periferia da zona leste da cidade de São Paulo, que tem como propósito levar educa o, lazer e esporte ao bairro no qual se localiza, Ermelino Matarazzo. A organiza o não são   constringida pela dificuldade de gerir financeiramente suas atividades, como também pela burocracia para regularizar sua sede social. Além disso, há uma crescente preocupa o com o futuro uso do patrimônio na sucessão não planejada de sua diretoria, ao passo que se busca manter os projetos sociais que atendem parcela importante da comunidade onde está inserida.

### Objetivo de ensino

Proporcionar aos estudantes de cursos de Administra o, Administra o Empresarial, Administra o Pública, Gestão de Políticas Públicas, Gestão Social, e outros, imersão em uma situa o real vivenciada por uma organiza o da sociedade civil, permitindo a identifica o das diferenças de seus objetivos e de seu processo de gestão em rela o a outros tipos de organiza o, e as dificuldades que vem com isso, além de sua importância em determinados territórios, no caso, periféricos, promovendo assim aprendizado sobre o tema.

### Fonte e métodos de coleta

A pesquisa para o estudo de caso de ensino proposto se baseia em observação direta obtida no convívio do autor junto à entidade, alguns registros institucionais da própria entidade, em entrevistas, tanto registradas em documentários que contam a história do bairro quanto realizadas pelo autor, além da bibliografia disponível que aborda características de ocupação do espaço urbano.

Os dados coletados na observação direta fazem parte da experiência adquirida pelo autor desde 2002, em que atuou como voluntário em atividades educacionais aos finais de semana no cursinho popular desenvolvido dentro do espaço cedido por uma escola do bairro no Programa Escola da Família, mantendo nesse período, diálogos frequentes com professores e moradores da região. A partir de 2008 passou a atuar como voluntário em projetos culturais no Jardim Verônia Esporte Clube e, desde então, permanece vinculado, ampliando seu contato com outros membros e suas memórias. A maior parte dos registros institucionais são fotografias do acervo disponível na sede social do Jardim Verônia. As entrevistas gravadas dos documentários que contam a história do bairro (DANTAS, 2013, 2015) serviram para apoiar a pesquisa permitindo a análise da confluência de trajetórias do crescimento do bairro em paralelo ao surgimento e desenvolvimento da entidade. Outras entrevistas foram realizadas em 2020, em formato aberto, com perguntas dirigidas a membros da diretoria da organização, entre outros integrantes dela, que tiveram papel importante na instituição e na comunidade.

### **Relação com os objetivos de um curso ou disciplina**

No caso, é possível identificar uma série de dificuldades que a organização enfrenta, as quais são diferentes daquelas pelas quais organizações privadas com outros perfis ou organizações públicas passam. Sugerimo-lo, portanto, para cursos e disciplinas que abordem a forma de gestão interna dessas organizações, chamadas organizações da sociedade civil (OSC), Organizações Não Governamentais (ONG), organizações sem fins lucrativos, organizações sociais, entre outros, componentes do terceiro setor, e de suas relações com os demais setores da sociedade.

### **Disciplinas e cursos sugeridos para uso do caso**

Gestão Social; Desenvolvimento Territorial e Gestão Social; Desigualdades e Gestão Social de Políticas Públicas; Terceiro Setor no Brasil e em Perspectiva Comparada; Teorias e Práticas de Inovação no Campo Social; Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor; Gestão de Organizações do Terceiro Setor; Gestão de Organizações Sociais e da Sociedade Civil; etc.

### **Possíveis tarefas para propor aos alunos**

Questões possíveis:

1. Levante os pontos fortes e fracos do Jardim Verônia Esporte Clube.
2. Considerando os múltiplos problemas que o Jardim Verônia Esporte Clube vem enfrentando, se você fosse um de seus gestores,
  - a) Quais soluções buscaria?
  - b) Qual a ordem você estabeleceria para essas ações?

3. A partir da leitura do caso, discorra sobre as diferenças da gestão de organizações da sociedade civil em relação a outras organizações privadas e a organizações públicas.
4. Sobre a gestão do terceiro setor:
  - a) Identifique outros desafios específicos, além dos mencionados no caso, em termos de gestão financeira, de pessoas, de projetos, e mercadológica.
  - b) Discuta soluções possíveis para esses desafios.
5. Qual a importância das organizações da sociedade civil, como o Jardim Verônia Esporte Clube, para o acesso à políticas públicas e a gestão pública democrática?

Outras discussões possíveis e respectivas questões:

1. Relações intersetoriais:
  - a) Como o setor público e o setor privado podem colaborar para a sustentabilidade das organizações da sociedade civil, como é o Jardim Verônia Esporte Clube.
  - b) Como o setor público e o setor privado podem atuar em conjunto com organizações da sociedade civil, como é o Jardim Verônia Esporte Clube, para a construção e implementação de políticas públicas?
2. Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC, Lei nº 13.019/2014):
  - a) Como o MROSC pode colaborar para a sustentabilidade das organizações da sociedade civil, como é o Jardim Verônia Esporte Clube.

### **Possível organização da aula para uso do caso**

Propomos que a aula seja organizada em duas etapas: um primeiro momento expositório e um segundo em que se pratique a sala de aula invertida.

Primeiramente, é importante que o caso e possíveis materiais bibliográficos complementares, como os sugeridos a seguir, sejam lidos pelos alunos antes do momento da aula, assegurando melhor aproveitamento do tempo da aula e maior participação dos alunos diante do conhecimento adquirido previamente sobre o assunto. O professor ou professora pode sugerir ainda que os estudantes que tiverem interesse em se aprofundar no caso assistam aos documentários elencados na próxima seção, disponíveis gratuitamente no Youtube.

No primeiro momento da aula, o professor ou professora assume a posição de expositor, trazendo à tona conceitos que considere relevantes para a discussão do caso, como sobre as diferenças da gestão de OSCs em relação a outros tipos de organizações privadas ou a organizações públicas.

Ao terminar sua explanação, propomos que o professor ou professora passe trechos do vídeo Mino Carta e Luiza Erundina: conversa ao vivo (CARTA CAPITAL, 2020), para os alunos - sugerimos o trecho de 2min e 48seg a 7min e 02seg – e do documentário Ermelino é luz (DANTAS, 2013) – sugerimos os trechos de 2min e 35seg a 5min, 10min e 10seg a 10min e 56seg, e 11min e 25seg a 21min e 23seg. Dessa forma, há a contextualização da situação de formação de aglomerados subnormais, como ocorreu no próprio bairro de Ermelino Matarazzo, e sobre o bairro em si, onde o caso se desenrola.

No segundo momento da aula, propomos a prática da sala de aula invertida. Nela, os alunos se dividem em grupos, que sugerimos que sejam compostos de até cinco integrantes, e

discutem o caso, sejam as perguntas colocadas na seção anterior ou outras que o próprio professor ou professora pense serem adequadas à temática da aula.

Após algum tempo de debate em grupos, a discussão pode ser aberta para todo o conjunto de alunos, de forma a permitir trocas entre os grupos, além de poderem ser levantadas dúvidas e questionamentos, que também serão discutidos com toda a sala. Nesse momento, sugerimos que notas sejam tomadas e colocadas na lousa ou em ferramentas digitais da preferência do professor ou professora.

Destacamos que em toda essa segunda parte da aula, o professor ou professora terá o papel de mediador e fomentador de discussão, mas não mais de expositor, permitindo assim uma construção de conhecimento mais participativa e autônoma por parte dos estudantes.

### **Sugestões audiovisuais**

CARTA CAPITAL. **Mino Carta e Luiza Erundina: conversa ao vivo**. Youtube, 13 de jun. 2020. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=-BKKm9kxp\\_M](https://www.youtube.com/watch?v=-BKKm9kxp_M)>. Acesso em: 06 de jul. 2021.

DANTAS, P. **Cangaíba é luz e movimento**. Documentário produzido para o edital de histórias do bairro de São Paulo da Secretaria Municipal de Cultura. 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=yyEMTLuFfVo>>. Acesso em: 20 de jan. 2021.

DANTAS, P. **Ermelino é luz**. Documentário produzido para o edital de histórias do bairro de São Paulo da Secretaria Municipal de Cultura. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=DP0Kif2zewg>>. Acesso em: 20 de jan. 2021.

### **Sugestões de bibliografia**

AMARAL, A. V. Terceiro Setor e Políticas Públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 2, p. 35-59, 2014.

JUNQUEIRA, L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 1, p. 25-36, 2004.

LOPEZ, F. G. (org.). **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: IPEA, 2018.

MENDONÇA, P.; FALCÃO, D. S. Novo marco regulatório para a realização de parcerias entre estado e organização da sociedade civil (OSC). Inovação ou peso do passado? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 21, n. 68, p. 42-60, 2016.

PEREIRA, S. et al. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. **Organizações em contexto**, v. 9, n. 18, p. 167–195, 2013.

SANTOS, T. S. Organizações da sociedade civil e as construções teóricas contemporâneas acerca da sustentabilidade. **Cadernos de Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 105-120, 2009.

TENÓRIO, F. G. (org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

## APÊNDICE

Figura 1 - Fachada do Jardim Verônia Esporte Clube



Fonte: Acervo do Jardim Verônia Esporte Clube, 2020.

Figura 2 - Atendimento da UBS Ermelino Matarazzo realizada na sede do Jardim Verônia Esporte Clube



Fonte: Acervo do Jardim Verônia Esporte Clube, 2020.

Figura 3 - Atividades musicais realizadas no Jardim Verônia Esporte Clube



Fonte: Acervo do Jardim Verônia Esporte Clube, s.d.

Figura 4 - Sr. Oliveira, Sr. Martins, Sr. Rocha e Sr. Timóteo, diretores do Jardim Verônia Esporte Clube



Fonte: Acervo do Jardim Verônia Esporte Clube, s.d.