



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIA CONTÁBEIS – FACC

HEDUARDO FARIAS CARVALHO MAIA

**ADMINISTRAÇÃO DO REFÚGIO: PRÁTICAS  
DE GESTÃO DE CASAS DE ACOLHIDA  
LGBTQIA+**

Rio de Janeiro – RJ

2021

HEDUARDO FARIAS CARVALHO MAIA

**ADMINISTRAÇÃO DO REFÚGIO: PRÁTICAS  
DE GESTÃO DE CASAS DE ACOLHIDA  
LGBTQIA+**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Henry Dias Rohm

**Rio de Janeiro – RJ**

**2021**

## AGRADECIMENTOS

A meu refúgio e casa de acolhida quando não havia nenhum espaço pela cidade do Rio de Janeiro que eu poderia chamar de lar ainda, a instituição que me abraçou e que me fez entender meu potencial e que apresentou as pessoas que hoje são a maior parte do que há desta minha realização: a Universidade Federal do Rio de Janeiro. Hei de fazer desta graduação início de uma luta e retornar para nossa sociedade o que essa universidade me proporcionou.

Ao meu protetor, orientador, amigo e Mestre, Ricardo Rohm, que me conduziu desde o início desta jornada, e me mostrou um caminho de potência, beleza e muito mais colorido. Espero um dia ser capaz de demonstrar através de ações e de minha lealdade o quanto sou grato por ter apontado o caminho que passei tanto tempo procurando.

À minha mãe, Jovelina, que me ensinou o que é a força, a entrega, a autenticidade e a imperfeição do que somos. Nós somos espelho e faço questão de deixar cada vez mais visível, na minha imagem, o seu legado. Tudo que faço tem comigo seus dedos, e você sabe disso.

Ao meu irmão, Henrique, o primeiro a chorar junto comigo quando a homofobia se exercia ainda sem nome em minha vida. Os trovões e a vida não me dão tanto medo quanto antes graças a você. À minha madrinha, Bel, “de todo o amor que eu tenho, metade foi tu que me deu”. Você foi a minha primeira prova na vida de que sangue não faz família e me fez pronto para chegar até aqui. Ao meu pai, Arquilau, por ter dedicado uma vida, junto à minha mãe, para transformar a realidade de seus filhos em uma que você nunca teve a oportunidade, a formação na UFRJ também é sua.

Aos meus avós, Jovelina e José, por terem me dado uma vida de afeto, amor, carinho e entrega desde que sou gente. Cada passo da história de vocês constrói meu desejo de ser tão grande quanto vocês são. Sou eterno vocês.

Ao meu maior amigo e parceiro de vida, José Otávio, que fez do Rio de Janeiro se transformar em lar. Não teria graça nada disso se você não estivesse do meu lado. À minha amiga, Sara Neves, minha irmã do início até o fim, qualquer que tenha sido a distância.

A todos meus amigos do PEP-Rohm – em especial Claudine, Tinoco, Sofia, Nadai, Sara, Valuano, da universidade, de Ipatinga – sobretudo Raul, da Petrobrás, da Intrínseca e da Disney, que sempre foram meu espaço seguro quando estive em um ambiente tão tóxico.

A todos vocês: meu mais profundo amor e gratidão. Vocês são essência do “eu” que encontrei capaz de escrever essa pesquisa e de lutar as batalhas e guerras que escolhi enfrentar.

## RESUMO

O objetivo principal deste estudo é analisar quais foram os desafios enfrentados na criação de empreendimentos sociais de acolhimento a pessoas LGBTQIA+ em situação de risco no Brasil e como se dá sua gestão na atualidade. Com este fim, discutiu-se a homofobia e a realidade enfrentada pela comunidade no Brasil, a definição e práticas de gestão social e o terceiro setor no país. Porquanto pesquisa empírica e de campo, utilizou-se a coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada para analisar o caso de duas organizações. O presente estudo identificou nestas organizações o cenário de homofobia e vulnerabilidade da comunidade LGBTQIA+ no país, além de algumas das dificuldades do terceiro setor revisadas na literatura. Percebeu-se que todas as práticas de gestão identificadas na organização A e B se movimentam com a finalidade de captação de recursos, visto a urgência do suporte que as organizações precisam dar a população atendida. Por fim, identificou-se a necessidade de desenvolvimento de novas práticas em duas grandes dimensões: gestão de pessoas e engajamento de voluntariado; gestão de auditoria, prestação de contas e finanças.

**Palavras-chave:** Práticas de gestão, terceiro setor, casas de acolhida, lgbtqia+, homofobia

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the challenges faced in the creation of social entrepreneurship to shelter vulnerable LGBTQIA+ people in Brazil and how they are managed currently. For this purpose, the concept of homophobia, the reality faced by the LGBTQIA+ community in Brazil, the definition and practices of social management and the third sector were discussed. As an empirical and field research, data collection through semi-structured interviews was used to analyze the case of two organizations. This research identified in these organizations the scenario of homophobia and vulnerability of the LGBTQIA+ community in the country, in addition to some of the difficulties of the third sector reviewed in the literature. It was noticed that all management practices identified in organization A and B are focused on fundraising, due to the urgency of support that organizations need assist the LGBTQIA+ population. Finally, the need to develop new practices in two major dimensions was identified: human resources and engagement of volunteering; audit management, accountability and finance.

**Key words:** Management practices, third sector, shelters, lgbtqia+, homophobia

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO SOCIAL.....</b>	<b>19</b>
--	-----------

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1: CONFIGURAÇÃO DO TERCEIRO SETOR NO SÉCULO XXI.....</b>	<b>20</b>
<b>FIGURA 2: ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO “A”.....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURA 3: ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO “B”.....</b>	<b>25</b>

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	3
<b>RESUMO</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2. PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	10
<b>3. CAPÍTULO I – HOMOFOBIA E A COMUNIDADE LGBTQIA+ NO BRASIL</b> ....	12
<b>4. CAPÍTULO II – GESTÃO SOCIAL E ORGANIZAÇÕES DE ACOLHIDA</b> .....	17
<b>5. CAPÍTULO III – O CASO DAS ORGANIZAÇÕES “A” E “B”</b> .....	21
5.1. A ORGANIZAÇÃO “A” .....	21
5.2. A ORGANIZAÇÃO “B” .....	23
5.3. PLANEJAMENTO .....	26
5.4. FINANÇAS .....	31
5.5. CAPTAÇÃO DE RECURSOS .....	31
5.6. PRESTAÇÃO DE CONTAS .....	34
5.7. AUDITORIA .....	35
5.8. GESTÃO DE PESSOAS E VOLUNTARIADO .....	35
5.9. AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES .....	37
5.10. MARKETING .....	38
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42

## 1. INTRODUÇÃO

A turbulência do cenário político nacional e internacional diante do aumento da violência, intolerância e ascensão de governos conservadores (LÖWY, 2015) tem provocado debates em torno das necessidades sociais e dos índices de preconceito observados nas diferentes sociedades.

Para a comunidade de lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, transgêneros, queer, intersexuais, assexuais e outros (LGBTQIA+), historicamente marginalizada em âmbito macrossocial, o crescimento dos movimentos conservadores e violentos significa a ampliação da dizimação que já acontece pelo mundo, matando pessoas que não se encaixam nos padrões da cisgeneridade ou da heterossexualidade. A homofobia é destrutiva em diversos ambientes sociais: nas ruas, nas unidades de custódia, nos ambientes educacionais, e dentro das próprias famílias (MELLO; AVELAR; BRITO, 2014).

Em revelação às agressões familiares, não são raros os casos de indivíduos expulsos da própria casa, ou que precisam abandonar a própria casa por não seguirem o padrão cisgênero heteronormativo estabelecido como expectativa familiar. Muitas destas pessoas constroem, então, uma trajetória como moradores de rua, que conseqüentemente se associam ao afastamento dos vínculos trabalhistas, escolares, e se aproximam do uso frequente de substâncias psicoativas (GARCIA, 2013).

O reforço diário das noções heteronormativas legitima as diversas situações de violência no âmbito familiar, espaço em que se espera acolhimento e conforto emocional (PERUCCHI; BRANDÃO; VIEIRA, 2014; NASCIMENTO; GARCIA, 2018), mesmo que seja um tema cauteloso para se generalizar, uma vez que as violências são singulares em cada uma das trajetórias das várias pessoas expulsas da própria casa (CAMPOS; MORETTI-PIRES, 2018).

Estudos acadêmicos focam na alternativa de novas políticas públicas para diminuir a violência familiar contra a população LGBTQIA+. Porém, políticas públicas efetivas têm seu resultado em longo prazo (ABRUCIO, 2007), e considerando a constante violência contra esta população, é preciso pensar em respostas de curto prazo. Como alternativa surgem organizações que dão suporte para as pessoas que atualmente ainda sofrem da consequência da homofobia familiar: os modelos de empreendimentos sociais com o objetivo de acolher LGBTQIA+ em situação de risco.

Para Dees (1998), o empreendedorismo social tem como algumas de suas principais características a demonstração de um elevado senso de responsabilidade cívica para com os segmentos de público com os quais a organização está envolvida e a consequente sustentabilidade dos resultados obtidos e o ato corajoso face à limitação de recursos com que se defrontam geralmente as organizações do Terceiro Setor.

A gestão social dos empreendimentos sociais tem pilares econômicos, sociais, culturais e políticos, visando à qualidade de vida e a promoção da democracia, cidadania, responsabilidade e participação social, bem como a libertação, empoderamento e autonomia dos indivíduos (TENÓRIO, 1998; 2005; GODOI DE SOUSA; GANDOLFI; GANDOLFI, 2011), o que no acolhimento de LGBTQIA+ se relaciona com todos os pontos da gestão do empreendedorismo social.

Mediante o exposto, buscou-se compreender como a gestão de casas de acolhida de pessoas LGBTQIA+ se administra no ambiente hostil para esses empreendimentos no Brasil e garante sua sobrevivência, por meio de práticas de curto e longo prazo, em um ambiente cada vez menos propício a sua existência no Brasil.

Assim, esta monografia teve como foco buscar respostas para o seguinte problema: quais são os desafios no surgimento e manutenção das casas de acolhimento a pessoas LGBTQIA+ em situação de risco? E desta forma, atingir o objetivo geral de analisar quais foram os desafios enfrentados na criação de empreendimentos sociais de acolhimento a pessoas LGBTQIA+ em situação de risco no Brasil e como se dá sua gestão na atualidade: os casos das organizações A e B.

Com este fim, são vários os aspectos que esse estudo aborda que são relevantes para os estudos e pesquisas acadêmicas no Brasil. Em âmbito nacional, o empreendedorismo social começa a ser pautado pela comunidade acadêmica brasileira no início dos anos 2000, e internacionalmente, no final dos anos 90, e desde então tem crescido bastante o número destas pesquisas. Porém, são poucos que pautam estas organizações no nicho da comunidade LGBTQIA+, e em consulta nas bases contidas na plataforma da CAPES e na biblioteca eletrônica *Scielo* não foi encontrado nenhum artigo que interligue o conceito de empreendedorismo social com o serviço de acolhimento a esta população.

Ademais, a urgência deste assunto pode ser contabilizada com apenas o número de pessoas LGBTQIA+ que não conseguem abrigo em um dos principais empreendimentos sociais de acolhimento, a Casa 1 em São Paulo. São em média 15 novos pedidos de acolhimento por semana (CARPANEZ, 2017) só neste único empreendimento na cidade de São Paulo.



A falta destes empreendimentos implica, conseqüentemente, em um número maior de pessoas sem moradia no Brasil, que na pesquisa mais recente indica que já existem 101 mil pessoas nesta situação (IPEA, 2017). Considerando então a marginalização da população LGBTQIA+, estar nas ruas brasileiras se torna ainda um maior risco do que para os demais, uma vez que o Brasil continua em 1º lugar mundial de número de crimes contra as minorias sexuais, com 329 mortos em 2019 e o total de 1856 nos últimos cinco anos (GGB, 2020).

Em conotação política, a pesquisa é um ato contrário às declarações, posicionamentos e práticas do governo Bolsonaro, reconhecido mundialmente por seu posicionamento homofóbico, o qual foi ligado com possível motivação ao aumento de agressões por motivação política durante as eleições de 2018 com o maior foco na comunidade LGBTQIA+, que teve aumento de ameaças e insultos nas redes sociais (FGV DAPP, 2018), consolidando-se durante a gestão de presidência com o movimento pró-Bolsonaro nas ruas e a dificuldade de se combater os crimes de ódio contra a comunidade LGBTQIA+ (MEDEIROS, 2019).

Para isso, o percurso metodológico caminhou no objetivo de descrever essas casas de acolhimento, identificar suas práticas de gestão e categorizá-las, aqui usando métodos qualitativos (CRESWELL, 2007). Deste modo, usa-se mecanismos interpretativos e a aplicação de mais de uma estratégia de investigação, como a entrevista e o estudo de documentos, estas características que definem o presente estudo como qualitativo (CRESWELL, 2007).

Também se classificou este estudo como bibliográfico, uma vez usadas referências teóricas publicadas em documentos tais quais, artigos, livros, dissertações e teses (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p. 60). Ademais, a pesquisa se classifica como descritiva, posto que analisa as práticas de gestão através da observação de fatos e fenômenos desse objeto de estudo sem manipulá-los (SANTOS, 2007; CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

A pesquisa utilizou como técnica de coleta de dados a entrevista, em formato semiestruturada (CRESWELL, 2007), fundamental para o maior detalhamento das práticas de gestão do terceiro setor listadas por Silva (2010) e obter testemunhos dos entrevistados envolvidos, das organizações presentes nas duas cidades mais populosas do país (IBGE, 2019).

Portanto, este estudo buscou detalhar o conceito de homofobia, de tal forma a entender os desafios e ataques que a comunidade LGBTQIA+ enfrenta no Brasil e demonstrar as falhas de políticas públicas para inclusão e combate aos crimes de ódio no país. Tornou assim possível, compreender a relevância da gestão social no Brasil, suas práticas e ferramentas de gestão, para então detalhar a urgência da formação e manutenção das organizações de acolhimento no Brasil, e dando margem para a análise das práticas de gestão das casas de acolhimento A e B.

## 2. PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa nas bases contidas na plataforma da CAPES, assim como nas bibliotecas eletrônicas, não se delimitou a um período de publicação, como forma de incluir maior número de pensamentos estudados sobre o eixo temático do projeto nas publicações acadêmicas, assim como relacionar historicamente o desenvolvimento dos estudos para chegar no resultado final da monografia. Com o levantamento de estudos pertinentes para o projeto, comprovou-se que a produção engloba estudos de Administração, sejam estes Administração de Empresas e Pública, Economia e de Sociologia. Foram utilizados livros publicados importantes para a pesquisa, igualmente como periódicos com classificação *Qualis* CAPES (2013-2016) acima ou igual a B3, com interesse em acesso de publicações com maior relevância e valor científico na academia.

Para a pesquisa as palavras-chaves utilizadas em conjunto foram casas de acolhimento, casas de acolhida, homofobia, homofobia intra familiar, gestão social e terceiro setor, com o uso do operador booleano AND em ambos os conjuntos, assim como a utilização de termos próximos em inglês para acesso dos estudos internacionais, sendo estes *homophobia*, *social management* e *third sector* utilizando o mesmo operador. Estão incluídos também estudos de caso sobre os empreendimentos que serão estudados nesta monografia.

Dos artigos analisados para a pesquisa, foram de interesse de estudo os que se encontrassem nos seguintes elementos:

- 1 Pesquisas com características dentro da seleção da metodologia: classificação *qualis* e foco de estudo;
- 2 Conceitos e pesquisas com relações com o eixo temático da pesquisa.

Considerando as características desta pesquisa e todas as especificidades explicadas acima, para atingir o objetivo geral e responder o problema desta pesquisa, foi utilizada como técnica de coleta de dados a entrevista, que é descrita por Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 51) como “conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. Para a aplicação da técnica, foi utilizado como instrumento um roteiro semiestruturado de acordo com a proposta qualitativa de intuito construtivista/interpretativista (CRESWELL, 2007).

As entrevistas foram realizadas por vídeo chamada e gravadas com consentimento dos entrevistados gestores das casas, declarando que ambos os nomes, dos entrevistados e das

organizações não serão revelados no presente trabalho. Tiveram como foco entender as práticas de gestão dessas organizações, através do testemunho de trabalho dos entrevistados, tal como perguntas destinadas a identificar as práticas de gestão das casas de acolhimento, aqui denominadas Wilde e Woolf, sendo elas o planejamento, finanças, captação de recursos, avaliação de atividades, prestação de contas, gestão de pessoas e voluntariado, marketing e auditoria (SILVA, 2010). Além disso, o conteúdo foi transcrito pelo presente autor e realizada a conferência de fidedignidade (DUARTE, 2004), a qual se refere a ouvir a gravação após a transcrição para garantir o correto alinhamento com o que foi dito na entrevista.

A delimitação e escolha das organizações foi decisão do presente autor e teve como objetivo entender duas casas de acolhimento em situações distintas, uma em organização e início de operação (Wilde) e outra já com maior tempo de trabalho e acolhimento passando por processos de quase fechamento do serviço (Woolf). A escolha pelas cidades de operação se embasa no fato de serem as duas cidades mais populosas do país, Rio de Janeiro e São Paulo (IBGE, 2019).

Para a estruturação da entrevista e conhecimento teórico necessário para análise dos dados coletados, usou-se os estudos de ambos os capítulos presentes apresentados posteriormente. O primeiro, na necessidade de compreender os desafios e o histórico de homofobia e luta da comunidade LGBTQIA+ no Brasil, tal como entender conceitualmente o que motivou esse preconceito e análise histórica subjacente, e por fim, as análises de conceito de gestão social, terceiro setor e o funcionamento de organizações de acolhimento no Brasil e na história.

Finalmente, encontrar-se-á no terceiro capítulo, o detalhamento dos dados coletados nas entrevistas e detalhamento dos casos das organizações Wilde e Woolf, assim como análise dos dados em comparação entre ambas as casas. Tornou-se possível, então, as considerações finais desta monografia com o entendimento dos principais desafios de surgimento e manutenção com as práticas de gestão destas casas de acolhimento.

### 3. CAPÍTULO I – HOMOFOBIA E A COMUNIDADE LGBTQIA+ NO BRASIL

O preconceito e a caça à comunidade LGBTQIA+ no Brasil surge do processo histórico de colonização, de envolvimento político e legislativo na dominação de corpos e das práticas homoafetivas e de transsexualidade (FERNANDES, 2019). As pessoas que se enquadravam nas práticas vistas como homossexualidade e julgadas somente pela sua prática sexual, chamados de sodomitas (BADINTER, 1993; FOUCAULT, 2005; MOTT, 2010), eram julgadas já no século XVII pelo código penal “Livro V das ordenações Filipinas”, que vigorou em Portugal e no Brasil colônia (CLEMENTE; MALINVERNI, 2020), em um “enquadramento de crime gravíssimo para a coroa portuguesa, comparável aos crimes de lesa-majestade, entre os quais atentar diretamente contra a vida do rei ou trair a nação” (ALVES, 2016).

Como colônia portuguesa, o Brasil não só era comandado por engrenagens políticas baseadas na moral católica, como também era território de exilados portugueses por práticas sodomíticas (CLEMENTE; MALINVERNI, 2020). A população também foi educada financeiramente a querer a exclusão e morte dos sodomitas, uma vez que os denunciados pelas práticas homoafetivas, tinham as riquezas da família confiscados pela realeza e o indivíduo denunciante ganhava metade destas riquezas, além de que as pessoas testemunhas de um ato sodomita que não denunciasses também era criminalmente punidas (MOIRA, 2020a; MOIRA, 2020b).

Segundo Christopher e Sprecher (2000), o ódio à sodomia se manteve em tendência e permanecendo como proibição na cultura. Para além disso, os autores expressam que o mundo ocidental experimentou em gradações uma crise das tradições de identidade, o que aumentou a busca de novas formas de interação afetiva. Em consequência, aumentou-se um comportamento individualista e narcisista de indivíduos heterossexuais, como resposta repressiva à expressão pessoal da identidade homossexual, no interesse em defender a força da família tradicional e negar diferentes sexualidades.

Academicamente, o conceito de homofobia é introduzido em 1972, no livro de Weinberg “*Society and the Healthy Homosexual*” (GOMES; SERÔDIO, 2014), por mais que a discussão de direitos LGBT+ e a luta por respeito tenha se iniciado já no século XIX na Alemanha.

A homofobia pode ser tratada em consequência de outros fatores. Para Rubin (1984) e Carneiro (2009) é um processo hierárquico entre sexualidades que, com a base na

heteronormatividade, colocando a heterossexualidade no lugar de superioridade e à homossexualidade em um lugar marginal. Em par a isso, Fleury (2000) demonstra que no sistema social coexistem grupos de maioria e minoria, os primeiros formados por pessoas que historicamente obtêm vantagens em termos econômicos e poder em relação aos outros. No grupo de minorias, encontra-se o movimento social das pessoas lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais, transgêneros, queer, intersexual, assexuais e mais – LGBTQIA+, que se encontram não só em um espaço de desvantagem econômica e poder, como também são extremamente perseguidas e odiadas na sociedade brasileira (MOTT, 2002).

Por isso, a homofobia pode ser definida como uma atitude hostil a uma pessoa com sexualidade que difere da heteronormatividade, e é designada ao indivíduo uma posição inferior e anormal (HEREK, 2000; BORILLO, 2001). Mais detalhadamente, segundo Blumenfeld (1992) e Welzer-Lang (1994), a homofobia tem como base a regência da relação entre os gêneros homem e mulher, afastando a masculinidade de toda feminilidade. Estando inteiramente ligada à dominação masculina, é resposta do sexismo e da hierarquização do masculino acima do feminino.

Welzer-Lang (1994), desta forma, também propõe categorizações da homofobia. A familiar, relacionada diretamente a orientação sexual com hostilidade na forma de agressão verbal e física; e a homofobia geral, que surge de relações independentes à orientação sexual, mas que se encaixam como transgressão de gênero, sendo estas pessoas com identidade ou papel de gênero que não é condicionada socialmente com o esperado de seu sexo biológico. Desta forma, definiu a homofobia “como a discriminação contra as pessoas que mostram, ou a quem se atribui, algumas qualidades (ou defeitos) atribuídos ao outro gênero. A homofobia engessa as fronteiras do gênero” (WELZER-LANG, 2001).

Em termos amplos sobre o que isso representa como sociedade homofóbica, Pompeu e Rohm (2018) definem:

[...] constitui-se uma sociedade homofóbica como aquela que preconiza e efetua a produção de uma sexualidade e de uma prática afetivo-sexual pautada por valores e códigos morais heteronormativos, isto é, por meio da educação da população a qual naturaliza e torna homogêneos os costumes, as práticas sexuais e relacionais entre os indivíduos, regras de convivência, limites e permissões de expressão humana, circunscritas à heterossexualidade como referência de saúde mental, bem estar, ajustamento psicológico e adequação moral.

A homofobia é também um termo que se encaixa nas categorizações de preconceito, conceito este definido por Rios (2007, p. 28) como “percepções mentais negativas em face de

indivíduos e de grupos socialmente inferiorizados, bem como as representações sociais conectadas a tais percepções”. Rios (2007) também discute a discriminação e a materialização desta como violência interpessoal, que é recorrente à comunidade LGBTQIA+ ao serem tratados como excluídos da sociedade (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

Faz-se também necessário entender que a homofobia é um preconceito distante à marginalização de negros, mulheres, deficientes e obesos, uma vez que estes são estigmatizados por causa de características físicas e mentais, e a população LGBTQIA+ por ser um desvio de conduta moral na percepção social (IRIGARAY; FREITAS, 2011). Porém, a aproximação a estes grupos consiste na consideração desigual com o restante da população, além da articulação de ideologias que são instrumentos de um “sistema de diferenças para justificar a exclusão e a dominação de uns sobre outros” (PERUCCHI; BRANDÃO; VIEIRA, 2014, p. 68).

No Brasil, isso é expresso nos piores indicadores de violência e crime de ódio contra a comunidade LGBTQIA+ no mundo, batendo recordes durante todos os anos na última década, se qualificando como o país mais afetado pela estrutura cultural da homofobia (ILGA, 2013) e colocado no ranking de país que mais mata pessoas transexuais e transgêneras no mundo (TMM, 2020; ANTRA; IBTE, 2021).

Quando estudada a hostilidade contra a população LGBTQIA+, é visto que a homofobia no Brasil atinge com maior violência as travestis, principalmente as que trabalham na prostituição, e costuma ser mais agressiva do que os crimes de ódio contra homossexuais que não possuem “sinais corporais” da sua orientação sexual (SILVA, 1993; CARRARA; VIANNA, 2006; KULLICK, 2008).

No Brasil, são com estes dados em mãos, que os movimentos de ativismo LGBTQIA+ lutavam em exigência de políticas públicas do Estado em defesa desta população marginalizada. Pode-se identificar alguns marcos das ações governamentais voltadas para a comunidade, como a própria criação do “Brasil Sem Homofobia (BSH) – Programa de Combate à Violência e à Discriminação contra GLBT e de Promoção da Cidadania Homossexual”, em 2004 (MELLO; AVELAR; MAROJA, 2012, p. 295) e a regulamentação de casamentos civis homoafetivos em 2013, através da modificação pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para a obrigatoriedade das autoridades competentes em exercer tais uniões (FARO; PESSANHA, 2014).

Além disso, também em 2018, tornou-se direito às pessoas transexuais e transgêneras, alterar o nome e o gênero no registro civil, com a aprovação da Lei João Nery (primeiro homem

trans do Brasil), alteração possível sem a necessidade de qualquer procedimento cirúrgico de redesignação de sexo (ANASTÁCIO, 2018). Outro marco político foi a ampla maioria em apoio a criminalização da homofobia, como base da jurisdição da homofobia como crime de racismo, sendo aplicado para discriminação por orientação sexual e identidade de gênero (BARIFOUSE, 2019).

Mesmo com as movimentações políticas para a aprovação de novas leis em defesa da população LGBTQIA+, as agressões e assassinatos destas pessoas continuam crescendo no Brasil (GGB, 2019), o que torna clara a base de exclusão tácita desta comunidade por parte da sociedade privilegiada e, comprovando como o heterocentrismo é um regime vigente sobre os núcleos sociais, sobretudo regido por núcleos fundamentais na sociabilização humana, como a família e a escola (POMPEU; ROHM, 2018).

É comum perceber em estudos, que mesmo na moral católica vigente no Brasil, a família não funciona como uma rede de apoio significativa para esses jovens LGBTQIA+. Em sua maioria, estes jovens entendem como um espaço seguro para abrir sobre sua sexualidade, experiências eróticas, identificação e dificuldades, apenas para amigos e amigas (PERUCCHI; BRANDÃO; VIEIRA, 2014). Para Sluzki (1997, p.15) isso se torna factível uma vez que a família é um:

[...] conjunto de seres com que interagimos de maneira regular, com quem conversamos, com quem trocamos sinais que nos corporizam, que nos tornam reais. De fato, esta experiência coerente no tempo e no espaço, que constitui a nossa identidade se constrói e reconstrói constantemente no curso de nossas vidas com base em nossa interação com os outros. Essas redes envolvem todas as relações do indivíduo, como as relações comunitárias, em família, no trabalho, na escola e as amizades. Estas podem tanto favorecer a promoção do bem-estar, desenvolvimento da identidade, como também desencadear um processo de mal-estar e adoecimento.

Como um dos eixos da civilização, diante de Schulman (2010), é a família também que se encaixa como o primeiro núcleo social de aprendizado da homofobia, independente da vivência sexual ou erótica, seja no sentido de exercerem o preconceito ou como vítimas. É também o primeiro local a se delimitar comportamentos, o que se deve ou não tornar passível da vivência e expressividade de gênero e sexualidade, e delimita as condutas heterossexuais como único espaço de alcance (JUNQUEIRA, 2009).

Este tipo de homofobia é uma vivência participativa na experiência de vida da comunidade LGBTQIA+ e pode ser definida como uma crise cultural ampla, uma vez que se entende como uma violência inequívoca, e mesmo assim é negada e invisibilizada no mundo privado (SCHULMAN, 2010). É o núcleo familiar que cria um sistema de punições sobre seus membros

LGBTQIA+ que vão desde “pequenos desrespeitos a graus variados de exclusão, chegando a ataques brutais que deformam a vida da pessoa gay, ou até a crueldades diretas e indiretas” (SCHULMAN, 2010, p. 70). Torna-se comum à criança ou ao jovem LGBTQIA+ entender que, ao sofrer agressões ou humilhações em ambiente público, que a família também é um risco, que se está sozinho (WYLLYS, 2019).

É neste espaço, que o Grupo Gay da Bahia (2019) notificou que no ano de 2019, 35,5% das mortes violentas contra a comunidade LGBTQIA+ aconteceram dentro de suas casas. Para mulheres lésbicas, a grande maioria das violências do núcleo familiar no Brasil são de estupros chamados de “estupros corretivos”, termo utilizado para aos ataques com motivação de controle dos comportamentos social e sexual da vítima; o país tem 6 mulheres lésbicas por dia sendo vítimas dessa violência (SILVA, 2019).

Diante de Sousa, Malvasi, Signorelli e Pereira (2015), em relatos de pessoas transexuais, é perceptível que a maioria das primeiras agressões físicas se localizam no contexto da família nuclear, com sequência do ambiente escolar. Violências que sequestram no abandono neste espaço e na procura de formar novas famílias entre outras pessoas transexuais, em grande maioria travestis. São estas novas famílias que lidam em conjunto com a violência o sofrimento consequente dela, em um espaço de segurança e identificação.

Ademais, com a pandemia de Covid-19 pelo mundo, ficar dentro de casa para a comunidade LGBTQIA+ é ainda mais desafiador. Em pesquisa do Hornet, um terço dos homens gays disseram não se sentir seguros dentro de casa, para além de lidar com ansiedade e isolamento social (LISBOA, 2020). Fora da pandemia, a distância de sua família e casa pode ser uma escolha para jovens brasileiros, quando é insuportável enfrentar o preconceito e importante para viver com sua identidade, ou não, quando essas pessoas são rejeitadas, agredidas, abusadas ou expulsas de casa (ROHM; LUCAS MARTINS, 2021).

Em pesquisas da prefeitura de São Paulo, na Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS) estima-se que 63% dos jovens de 18 a 25 anos, sentem rejeição total ou parcial dos familiares após se assumirem LGBTQIA+ e apenas 59% revelam sua orientação sexual para a família (TERRA, 2019).

É através dessas falhas de políticas públicas e vulnerabilidade social das pessoas que não se enquadram dentro da heteronormatividade, que se faz necessário o surgimento de medidas de gestão social e nascem as casas de acolhimento no Brasil.



#### 4. CAPÍTULO II – GESTÃO SOCIAL E ORGANIZAÇÕES DE ACOLHIDA

Dentro da percepção da ineficiência do Estado no atendimento às demandas sociais, constrói-se o crescimento massivo de organizações sociais das minorias políticas e grupos excluídos/marginalizados, o espaço da sociedade civil articulada aumenta, e como consequência, isso constrói o crescente número de participação social de outros segmentos, dentro de diferentes tipos de organizações (CALEGARE; SILVA JUNIOR, 2009), e assim, surge o conceito de “gestão social”.

Conquanto uma vertente de estudos sobre o termo “gestão social” surja exatamente na restrição do termo no que se refere à administração pública societal (PAES DE PAULA, 2005), gestão do social (DOWBOR, 1999) ou gestão de desenvolvimento social (FISCHER, 2002), o presente estudo considera importante trazer à luz a vertente que não restringe a gestão social à pública, e sim, que também abre espaço para ser utilizada em outros sistemas sociais, tal qual as públicas, as privadas ou de organizações não-governamentais - ONGs (TENÓRIO, 2005).

Peres Jr. e Pereira (2014) também observam que, algo que é comum entre ambas as vertentes é a vinculação do conceito de gestão social com o de gestão pública, por mais que exista o frequente uso de termos como participação, diálogo e, sobretudo, o terceiro setor e o bem comum, por maior parte dos autores.

Ademais, Cançado, Villela e Sausen (2016) discutem que o termo “gestão social” se apresenta como um construto elaborado em âmbito brasileiro, uma vez que abordagens semelhantes ainda não foram encontradas em outros países. Isso é importante observando, fundamentalmente, como o termo está em processo de construção acadêmica (FISCHER, 2002; FRANÇA FILHO, 2008; IIZUKA; JUNQUEIRA, 2013) e ao visualizar de onde o termo surge nesta literatura.

Segundo Tenório (2012), seu primeiro contato e o que acredita ser a primeira vez que o termo “gestão social” foi utilizado academicamente, foi no texto de Róvoda, no qual, ao se retratar sobre a democracia proletária na gestão local, diz que “o espírito regional e o autonomismo local formavam também a rede na qual se inseriam as novas formas de gestão social, diversas de zona para zona e de vila para vila” (ROVIDA, 1985, p. 352).

Dentro dos estudos e aprofundamentos de Tenório (1998), a gestão social ocorre quando o trabalhador percebe seu papel de protagonista na definição de possíveis rumos para a sociedade e passa a não apenas reivindicar melhores salários, como também o direito de participar no

debate de maneira igualitária, seja no próprio local de trabalho, seja na comunidade como um todo. Por isso, faz-se a formação do termo “gestão social” como a junção do adjetivo social qualificando o substantivo gestão entendendo “o espaço privilegiado de relações sociais no qual todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação” (TENÓRIO, 2008, p. 158). Desta forma, a gestão social é entendida onde a autoridade decisória é o conjunto, compartilhada dentre os participantes da ação, isso ocorrendo em qualquer tipo de sistema social (CANÇADO; TAVARES; DALLABRIDA, 2013).

Tenório (1998) também faz uma importante separação entre os conceitos de gestão social e gestão estratégica, tema recorrente na discussão acadêmica, na qual a gestão social lida com as questões de maneira horizontal, com incentivo ao diálogo, enquanto que na gestão estratégica prevalece a hierarquia, o exercício de poder no qual o Estado se impõe sobre a sociedade e as empresas ditam suas próprias regras, as pessoas são silenciadas e participam apenas de maneira passiva – ou melhor, quando são autorizadas a falar – não contribuindo nem para processo das políticas públicas, nem na tomada de decisão empresarial.

Dentro desta diferenciação, Cançado, Tenório e Pereira (2011, p. 698) também explicam:

“[...] a gestão social é antitética a gestão estratégica, uma vez que a sua preocupação é com o envolvimento de todos os concernidos nos processos de tomada de decisão contrária, portanto, a gestão estratégica cujo arcabouço conceitual e instrumental não potencializa processos decisórios participativos, mas sim mecanismos decisórios hierarquizados acentuando, cada vez mais, a luta de classes no interior das organizações e destas com a sociedade. A visão social de mundo da gestão social tem como o seu determinante a sociedade, enquanto o enfoque adotado pela gestão estratégica é o mercado.”

Os autores ainda determinam a gestão social como um processo importante na construção da emancipação humana, entendida como o livramento da proteção de alguém e na busca pela autonomia (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015).

Cançado, Villela e Sausen (2016), então, categorizam descritivamente as diferenças entre a gestão social e a gestão estratégica, demonstrando a importante diferença em como a gestão social parte do ponto de participação e no bem-viver, com a premissa de socialização e com benefício da melhoria da qualidade de vida, vide na figura 1, tudo isso no interesse de afetar a esfera pública – entendida aqui como “espaço onde os indivíduos privados se encontram para tratar de assuntos referentes à sociedade, para além da esfera pública burguesa” (HABERMAS, 2003).

Quadro 1: Análise comparativa entre gestão estratégica e gestão social

<b>Dimensão</b>	<b>Gestão Estratégica</b>	<b>Gestão Social</b>
Ponto de Partida	Melhoria do Desempenho	Participação/Bem-viver
Racionalidade	Utilitária/Formal/Instrumental/Monológica	Comunicativa/ Dialógica
Tomada de Decisão	Baseada em planejamento e num sistema de alinhamento organizacional a partir dos objetivos da organização	Tomada de decisão coletiva, balizada pelo interesse bem compreendido/bem comum
Transparência	Informações constantes nos relatórios técnicos e nas avaliações sistemáticas com acesso limitado	Informações disponíveis, baseadas na intersubjetividade, tornando possível a dialogicidade
Espaço	Esfera privada	Esfera pública
Finalidade da Gestão	Minimização de custos e maximização de resultados, (Minimax)	Interesse Bem-Compreendido/Bem Comum
Método	Positivismo lógico	Teoria crítica
Concepção de Estrutura organizacional	Hierarquia/Heterogestão	Heterarquia
Premissas teóricas	Individualismo metodológico	Socialização
<i>Modus Operandi</i>	Competitividade	Cooperação
Benefícios	Lucros e resultados empresariais	Melhoria na qualidade de vida
Dimensão temporal	Preferencialmente curto prazo; médio e longo prazos baseados em planejamento	Sustentabilidade – longo prazo
Amplitude da Ação	Preocupação apenas com o que lhe é concernente	Preocupação geral com o contexto
Visão	Linear/Objetiva	Complexidade/intersubjetividade
Foco	Mercadocêntrico	Sociocêntrico
Consequências	Reificação	Emancipação
Relação	Mundo do trabalho	Mundo da vida

Fonte: Cançado, Villela e Sausen (2016, p. 79)

Portanto, a gestão social é entendida neste estudo como aquela que busca promover a participação democrática, ética, justa, que visa o debate e proporciona a inclusão dos integrantes das minorias a fim de melhorar a qualidade de vida de todos, sem distinção. Assim não será entendida como algo relacionado à piedade, caridade ou esmola, uma vez que se busca a reivindicação de direitos que estão sendo negados a uma parcela da sociedade – os mesmos direitos que são assegurados com facilidade àqueles que não fazem parte de nenhuma minoria.

Fica evidente que o exercício da gestão social constrói uma relação direta na luta contra as relações de violência contra as minorias sociais como a homofobia. Como forma afirmativa de ver a gestão social, Tenório (1998), sem deixar de reconhecer a importância dos dois primeiros setores, também denuncia como o terceiro setor – conhecido como setor social – ora recebe propostas de parceria com os outros dois setores, ora é deixado à própria sorte para lidar com grande parte dos problemas sociais.

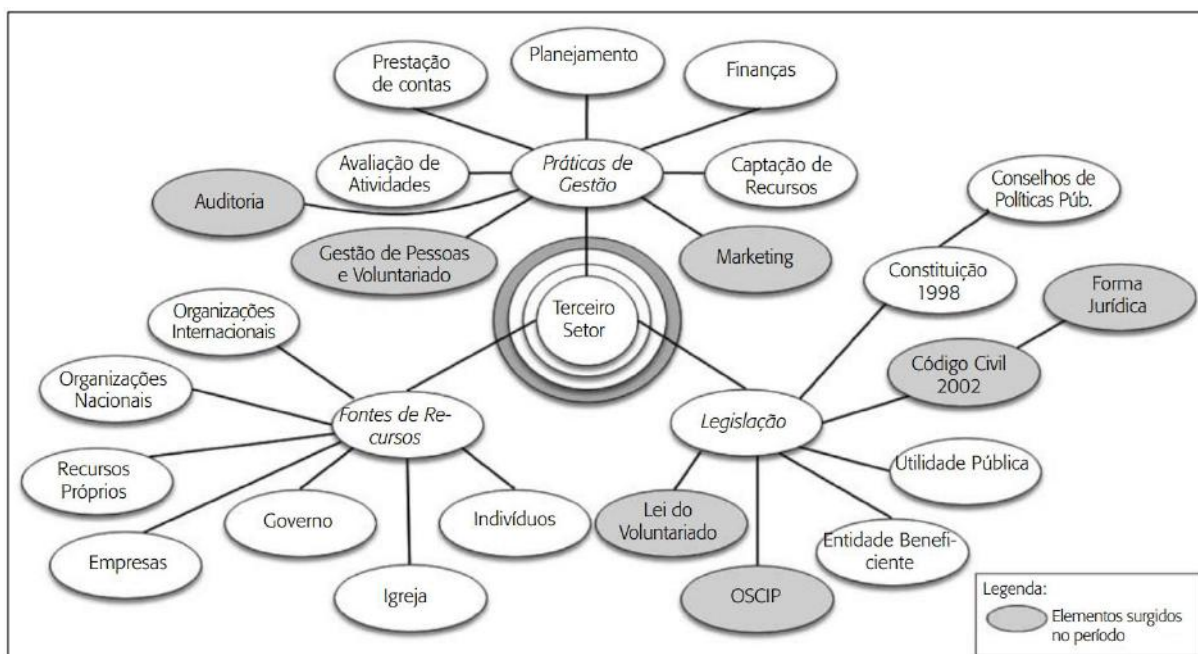
É neste espaço, das intersecções que são formadas dentro do estudo de gestão social e as relações com o terceiro setor, como a constância e relevância da assistência social dentro do assunto (IIZUKA; JUNQUEIRA, 2013), e principalmente, na que se refere o terceiro setor

como um espaço da ocorrência pulsante da gestão social (PERES; PEREIRA, 2014) que debatemos sobre as organizações de acolhimento. Contudo, antes de se aprofundar nestas organizações, faz-se necessário entender o terceiro setor e suas características de gestão.

Segundo Montaño (2003), o termo “terceiro setor” é estruturado através da configuração social o qual o Estado se encaixa como “primeiro setor”, o mercado como o “segundo” e a sociedade civil simbolizada pelo “terceiro setor”. Para Vergara e Ferreira (2005), é dentro deste conceito que são classificadas as ONGs: as organizações privadas que preveem em sua atuação os fins públicos e que não se submetem à lógica do mercado ou a do governo.

A partir do estudo de Silva (2010), que se torna visível como o terceiro setor brasileiro amplia o espaço de atuação através das décadas, em função das também crescentes demandas sociais da população. Isto, da mesma maneira que foi possível o surgimento de veículos de informação especializados no setor social, e como a legislação e o Código Civil também sofreram modificações a fim de promulgar leis de Voluntariado e das organizações da sociedade civil de interesse público – Oscips (SILVA, 2010). Desta forma, o autor desvenda a configuração do terceiro setor no século XXI e desmembra e categoriza as práticas de gestão desse setor.

Figura 1: Configuração do terceiro setor no século XXI



Fonte: Silva (2010, p. 1319)

Através do entendimento do terceiro setor, torna-se plausível delimitar uma das formas de organizações que ele engloba, a saber, as organizações de acolhimento.

## 5. CAPÍTULO III – O CASO DAS ORGANIZAÇÕES “A” E “B”

Através do entendimento do terceiro setor, a pesquisa contemplou um levantamento documental e entrevistas semiestruturadas com duas grandes e reconhecidas casas de acolhida das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro.

Para manter o anonimato das organizações e dos entrevistados, ambas serão nomeadas de organização “A”, a qual o entrevistado será representado também pelo “A”, e a organização “B”, a qual o entrevistado será representado igualmente pelo “B”.

O presente capítulo apresenta a contextualização e trabalho de ambas as organizações estudadas e discute as práticas de gestão listadas por Silva (2010) identificadas no terceiro setor para, então, identificar as dificuldades destas organizações e suas características em consonância ou não com as práticas das instituições do terceiro setor.

### 5.1. A ORGANIZAÇÃO “A”

A organização “A” foi criada em 2017 na cidade do Rio de Janeiro, no interesse de suprir a carência de coletivos e apoios à comunidade LGBTQIA+ na capital e baixada fluminense. Com dois diretores, um institucional e outro de projetos, o diretor de programas – entrevistado A – e responsável para atender pesquisadores e acadêmicos com fins de estudar a organização.

Distinto da organização “B”, o entrevistado A especificou que a organização “A” é uma casa de acolhida e não de acolhimento, o que difere isso são os serviços prestados à comunidade e o espaço físico para o acolhimento:

*A organização “A” é uma casa de acolhida, não de acolhimento, tendo diferenças de um para o outro. Uma casa de acolhida não tem abrigo, e uma casa de acolhimento, ou república de acolhimento, geralmente, é onde há espaço de acolhida, como algumas outras casas no Brasil, inclusive aqui no Rio. Nossa atuação hoje foca no oferecimento de serviços voltados para a população LGBT em situação de vulnerabilidade. Os serviços são tanto na hora na área emergencial, com assistência a alimentação e saúde, quanto também nas áreas de capacitação profissional, de Banco de Talentos e monitoria de acompanhamento de processos de empregabilidade. [...] Pretendemos abrir também, no segundo semestre, cursos na área de cultura e educação. (Entrevistado A)*

Com 200 pessoas no cadastro, a casa atende de 100 a 140 pessoas mensalmente. No Banco de Talentos são 50 pessoas cadastradas em atendimento contínuo em processo de empregabilidade. Nos projetos de saúde de alimentação, 90 pessoas são atendidas mensalmente

com as entregas de cestas básicas, o que contando com os familiares com quem moram, atinge 225 pessoas mensalmente. Mesmo com esse apoio, só a organização “A” na cidade do Rio de Janeiro tem 62 pessoas atualmente na lista de espera para assistência emergencial, o que o entrevistado A reforça: “é sempre maior do que podemos atender”.

Por falta de verba, mesmo com o interesse em construir uma casa de acolhimento, o entrevistado A reforça que não existe estrutura tanto para atender moradores de rua nem financeiramente para construir um espaço para acolhimento.

Pensamos sim [em construir uma casa de acolhimento], mas ainda não conseguimos estruturar o projeto para isso acontecer. É trabalho e dinheiro, ainda mais no Rio de Janeiro. Se formos manter a estrutura atual da *organização “A”* e uma república, precisaríamos triplicar a arrecadação e o quadro de funcionários, não apenas voluntários. É um custo muito alto. Fizemos um levantamento, e o custo seria de 50 a 60 mil reais por mês, em média. Hoje temos um custo entre 10 e 15 mil, por mês. Nossa meta para 2021 é aumentar para 25 mil reais por mês. (Entrevistado A)

Com atendimento de 37% de pessoas pretas e 30% de pessoas pardas, assim como 27% de mulheres cis e 26% de mulheres trans, o maior público de atendimento da organização “A” são de mulheres não-brancas. Quanto as orientações sexuais, 29% das pessoas atendidas são héteros não-cisgêneros, 27% lésbicas e 19% gays. A casa também apoia em 59% pessoas abaixo de 34 anos e 64% de pessoas sem formação superior.

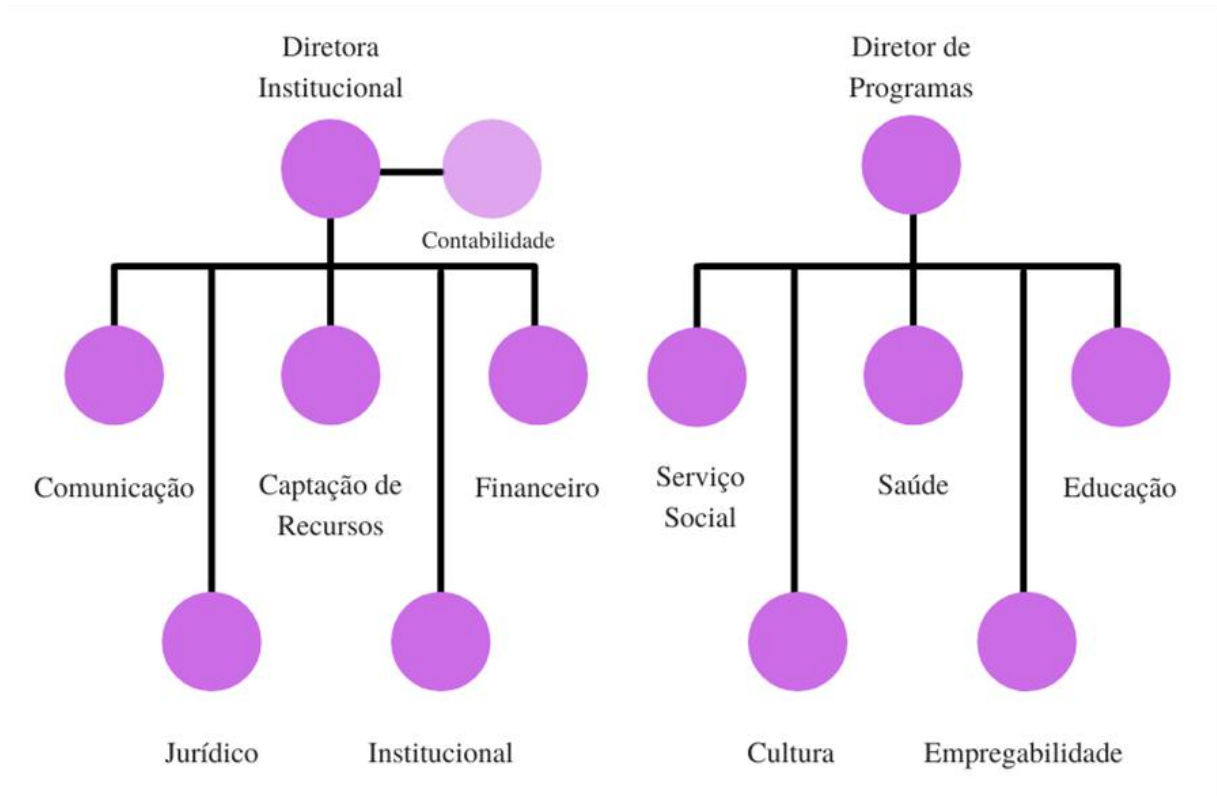
Quando indagado, o entrevistado A afirmou que, por mais que no caso da casa de acolhida, a grande maioria tem habitação, as pessoas moram de favor na casa de alguém ou vivem em casa própria e precisam de apoio emergencial ou de saúde mental. As pessoas que têm suporte familiar, e quando vivem em ambientes familiares, “vivem em ambientes tóxicos, em situação de exclusão, violência psicológica, física e institucional” (Entrevistado A).

Sem grande estrutura para suporte à população trans, a organização “A” tem mais dificuldade de atender a comunidade nos processos de transição e hormonização comparado com a cidade de São Paulo. O entrevistado B, que trabalhou e fez parte da fundação da organização “A” declarou:

Tem o Emílio Ribas, que é uma referência, mas a fila é enorme e nem sempre as pessoas conseguem tratamento humanizado, muitas acabam recorrendo, de alguma forma, à rede particular; e o que é mais comum ainda, a automedicação, no caso da hormonização. Então essa preocupação com a saúde é um foco muito importante do trabalho. (Entrevistado B)

Organizado em grupos de trabalhos (GTs), o organograma da organização “A” é direcionado entre dois diretores, a institucional e o de programas, o qual comandam os GTs:

Figura 2: Organograma da organização “A”



Fonte: Elaborado pelo autor

A organização “A”, dividida entre as duas diretorias, corresponde aos GTs da diretoria institucional, comunicação, responsável pela comunicação interna e externa, tal qual controle das redes; o GT de captação de recursos, focado em procurar parcerias e gerir programas de apoio da sociedade civil; GT financeiro, que trabalha com processos de prestação de contas e finanças; o GT jurídico, responsável pelos processos documentais e jurídicos envolvendo a casa; o GT institucional, lidando com a institucionalidade da casa e processos de gestão de pessoas e voluntariado, e, por último, a contabilidade, que é uma empresa terceirizada que presta serviço gratuitamente para a casa de acolhida. Na diretoria de programas se encontram os GTs de serviço social, saúde, educação, cultura e empregabilidade, todos focados para atender as pessoas acolhidas pela casa, chamados de “acolhidos” pela organização.

## 5.2. A ORGANIZAÇÃO “B”

A organização “B” surgiu como uma ideia no fim de 2015, quando o fundador começou a usar sua casa para abrigar jovens LGBTQIA+ que foram expulsos de casa. Ao perceber o

tamanho da população jovem que vivia essa mesma experiência, quando fez uma postagem nas redes sociais e recebeu 50 pedidos de abrigo, resolveu criar um abrigo para a população. No final de 2016 a casa começou os trabalhos como uma república de acolhimento.

Hoje é uma das referências das casas de acolhida no Brasil, com três prédios, sendo a república de acolhimento, um Centro Cultural e uma Clínica Social. O entrevistado B, responsável pela área financeira e administrativa da organização “B”, discorreu como os processos da casa foram surgindo através da percepção de necessidades:

Chegando aqui a gente viu que tinha um milhão de outras preocupações que vinham antes, principalmente que a gente não pode falar sobre população LGBT sem falar dos cuidados com saúde mental, pelas violências sistemáticas que a população LGBT vulnerável sofre, e violências políticas e institucionais também. Não adianta a gente achar que essa população vai se encaixar naquele modelinho de classe média, de que a pessoa precisa arrumar um emprego, tem uma casa e que a vida dela vai correr tudo bem. Tem uma série de violências sistemáticas que vão moldando a forma dessas pessoas se relacionarem com o mundo que exigem cuidados específicos. (Entrevistado B)

Com 26 funcionários fixos e 170 voluntários, tem exclusividade de acolhimento na república para a população LGBTQIA+, e nas demais assistências prioriza a comunidade, porém atendem pessoas em situação de vulnerabilidade que não fazem parte desta população. O centro cultural e o atendimento paliativo são universais e gratuitos. Na república atendiam 20 pessoas, mas durante a pandemia, por protocolos sanitários, tiveram que diminuir para 5 pessoas acolhidas. Quanto às doações, a casa atende 300 pessoas por semana, com doações de roupa e calçados.

Os moradores da república têm um período de quatro meses, com um “recorte específico de idade, situação de saúde mental, drogadição, histórico familiar, histórico de violências” (Entrevistado B) que a organização entende que são capazes de atender. O atendimento é multidisciplinar com essa população, com apoio de psicólogos, trabalho financeiro com os moradores, empregabilidade e afins. O entrevistado B também mostrou como esse processo é específico para cada pessoa acolhida e como a casa entende que não é a casa que supre tudo sem as vinculações necessárias e demais instituições:

[...] a ideia de que, realmente, a gente tem diferentes visões sobre o processo daquela pessoa, de que a gente consiga oferecer o melhor serviço possível. A gente também não tem como atuar como uma ilha, achar que tudo vai ser resolvido aqui, que a gente consegue prover todos os serviços. Então a vinculação com uma rede local e pública é muito importante, principalmente na área da saúde, porque as demandas são variadas. Para pessoas trans, por exemplo, normalmente vai ter uma demanda de tratamento hormonal. [...] São Paulo acaba sendo um ponto fora da curva, em que existe um tratamento sistematizado, existem unidades de referência, com médicos especializados em atendimento à população trans. (Entrevistado B)



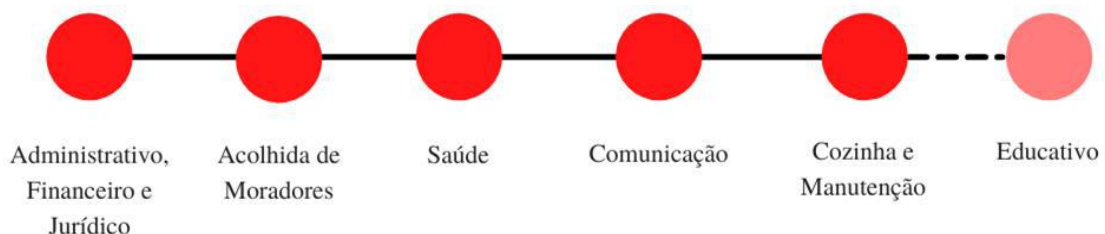
O entrevistado B também falou de como o processo de mudança estrutural do espaço onde a república está situada para diminuir a violência sistemática contra a população e formas de mudar todo o ambiente que estão inseridos:

[...] não adianta você achar que você vai abrir uma casa com 20 bichas no meio da cidade e achar que não vai ter nenhum tipo de problema com o bairro. Então a gente percebeu muito cedo que a gente precisava oferecer serviços para essa comunidade, e é muito interessante essa experiência, porque a gente começou com paliativo, fazendo doações para os vizinhos, para as vizinhas, porque a gente está numa comunidade vulnerável, que é no [bairro da república], aqui em São Paulo; e se aproximando dessas pessoas e explicando qual era o trabalho da casa, fazendo todo o trabalho pedagógico. A gente começou as atividades culturais também, o curso de costura foi muito importante para trazer as velhinhas do bairro, atividade com as crianças e adolescente também. O processo com as crianças a gente começou a fazer contação de história, desenho, pintura, ações com a biblioteca comunitária. E aí os pais olhavam meio desconfiados, “Poxa, o que meu filho tá fazendo ali na casa dos viados?”. De repente, a mãe ia perguntar alguma coisa do curso de costura. E aí, de repente, ela falava que o marido estava desempregado, se a gente tinha alguém para ajudar com o currículo... e, gradualmente, a gente foi se aproximando dessa comunidade e desmistificando o que pessoas mais conservadoras pensam sobre a comunidade LGBT. (Entrevistado B)

Sem relatório desenvolvido ainda com documentação das pessoas atendidas, o entrevistado B falou que ao menos 70% das pessoas atendidas são mulheres trans negras. Para além disso, declarou que todos os funcionários trabalham nas diferentes unidades da organização “B”, uma vez que os processos envolvem muita interseccionalidade.

Assim como a organização “A”, a casa é dividida em grupos de trabalho (GTs), com figura central em cada grupo, responsável por reunir as demandas da equipe e pensar em projetos para atuação organizada. representadas no organograma abaixo:

Figura 3: Organograma da organização “B”



Fonte: Elaborado pelo autor

A organização é estabelecida entre o GT responsável pelos processos administrativos, financeiros e jurídicos; GT específico para o cuidado da acolhida dos moradores e de moradoras da república; o GT de saúde, com profissionais de diferentes áreas da saúde para o cuidado dos moradores; o GT de comunicação, que funciona ativamente das práticas de captação de

recursos, relação com marcas e empresas, cuidado com as redes sociais com conteúdo e engajamento digital e processos para aumentar a visibilidade da organização; o GT de cozinha e manutenção, que nos processos anteriores à pandemia a casa oferecia refeições para as crianças e adolescentes do bairro; e o não mais existente, GT educativo, responsável das atividades para crianças e adolescentes na sede. O entrevistado B também disse que existe instabilidade e formação de vários GTs com certa frequência.

Vistas ambas as organizações, dentro das categorizações de práticas de gestão do terceiro setor, foi possível identificar as prioridades e processos específicos destas duas casas de acolhida, discutidos a seguir.

### **5.3. PLANEJAMENTO**

Nas abordagens de ambos os entrevistados, quando indagados sobre planejamento, trilhou-se em suas discussões tanto os posicionamentos e necessidades de planejamento estratégico, tal qual a discussão dos desafios ao gerir suas principais atividades e o organograma da empresa como forma primeira de entendimento dos processos decisivos.

Na organização “A”, o entrevistado imediatamente falou sobre a necessidade de conhecimento técnico para tomar decisões quanto ao planejamento da casa. Ao ressaltar a importância de consultorias que os diretores ganharam, ressaltou que foi a forma possível de desenvolver um planejamento estratégico para a organização: “Esse ano ganhamos uma consultoria especializada e, com a consultoria, montamos todo o planejamento estratégico da diretoria e, junto com as áreas, definimos as metas para alcançar o planejamento” (Entrevistado A).

Ademais, o entrevistado A evidenciou como um desafio comum para tomar decisões e fazer escolhas assertivas para as organizações de acolhida, a falta de preparo dos militantes que, normalmente, são as pessoas à frente das direções:

[...] falta conhecimento técnico de gestão, de administração, financeiro, contábil. [...] É essencial um serviço de consultoria para organizações de terceiro setor. A maioria das organizações de terceiro setor é formada por pessoas, militantes ou ativistas, que nem sempre são pessoas formadas ou com conhecimento técnico para manter uma empresa, porque é uma empresa. Descobrimos, às vezes na cabeçada, que tem contabilidade, que precisa gerar RPA, pagar impostos, a quantidade de impostos, quando há um projeto de financiamento e precisa incluir os impostos que esse projeto vai custar. Esse tipo de coisa, quem não tem conhecimento técnico não sabe. E a gente

aprendeu, e está aprendendo, na cabeçada. É isso, dedicar, temos que pagar um imposto, mas não tem dinheiro? O que eu faço? Então tem que tirar daqui, dali, pra pagar imposto. [...] Hoje em dia, precisa de uma equipe técnica que esteja alinhada e vendo isso o tempo todo. É uma coisa que falta muito pro terceiro setor. Essas são as maiores dificuldades administrativas. (Entrevistado A)

O entrevistado B, ao adentrar sobre planejamento estratégico, teceu críticas à intangibilidade dos estudos acadêmicos e interesse dos administradores ao tentar aplicar as teorias estudadas nas realidades do mercado que, em um imaginário, também seriam aplicáveis para as organizações de terceiro setor, tal qual as casas de acolhida:

Outra coisa que academia fala para gente que é muito importante, que é especial, mas na prática é um grande desafio você ter um planejamento estratégico para uma organização que muda o tempo inteiro, que a gente tem que estar sempre se adaptando. A gente já fez esse exercício algumas vezes, inclusive outros estudantes de administração chegaram falando “a gente vai fazer um planejamento estratégico para vocês”, e aí, na prática, o *bagulho* é muito doido, sendo bem sincero. A gente sempre desenha, a gente pensa para daqui três anos como vai ser, deu dois meses e já mudou tudo, porque as demandas da população mudam o tempo todo. No momento, o tema AIDS é um tema importante, mas daqui dois meses já não é mais, são outras doenças crônicas. E aí, de repente, vem uma pandemia, e as pessoas estão passando fome, e a gente tem que mudar nosso foco para captar cestas básicas para doar para essa população. Às vezes, vem uma temporada na casa que a gente tá com muita tentativa de suicídio, por causa disso, disso e disso, e a saúde mental grave. Aí a gente tem que mudar tudo de novo. A gente vai colocando todos os recursos, tanto humanos, quanto financeiros, quanto de força de trabalho, onde tá pegando mais. Então é muito difícil seguir o planejamento estratégico. (Entrevistado B)

Os entrevistados também revelaram como as práticas de planejamento são influenciadas pelo organograma das casas, principalmente considerando o grande número de voluntários em comparação com funcionários formais. Na organização “A”, o entrevistado especificou como os dois diretores são as pessoas responsáveis pelas decisões de planejamento e construção de novos projetos e como os planejamentos também se misturam com a urgência maior de captação de recursos:

Tem a área institucional, em que fazemos o mapeamento das áreas da *organização “A”* e planejamos as metas. A área de captação de recursos é a área que faz planejamento estratégico de captação. Fazemos a meta de captação de recursos e entramos em contato com as empresas. [...] Hoje, a *organização “A”* passou por uma reestruturação recente. Somos apenas dois diretores para tocar isso tudo. Estamos tentando ampliar a arrecadação financeira para também contratar dois gerentes [...] assim conseguimos tocar melhor as áreas e focar em outras coisas na *organização “A”*. Tem muita coisa estratégica, de contato, que a gente precisa fazer e que, às vezes, eu não tenho tempo. Preciso sair do operacional para ir para o estratégico, e preciso de alguém que faça o operacional. Para eu conseguir ir para Brasília atrás de verba, visitar outros lugares. É a grana, a verba. Precisamos pagar uma pessoa para fazer isso. Só voluntário não dá conta, precisamos de alguém, porque se for voluntário, não anda. Precisamos de um funcionário porque, se der merda, precisamos de alguém disponível para apagar o fogo, uma pessoa que tope tudo. É difícil encontrar pessoas nesse perfil. Hoje não conseguimos pagar muitas pessoas além da diretoria. (Entrevistado A)

O entrevistado A também explicou a relação entre as áreas e a dificuldade de comunicação entre os GTs para alinhamento desses processos descentralizados de planejamento da casa. Afirmou como um dos maiores diferenciais da organização “A” em relação com as demais casas de acolhida, como a característica de “multitrabalho” faz diferença no planejamento e projetos da gestão:

Tem também as questões de planejamento institucional, de todas as áreas se comunicarem muito bem, de todos saberem muito bem o que estão fazendo. Esses erros de comunicação são constantes, ainda mais no projeto *online*, em que as áreas nem sempre se veem e sabem o que está acontecendo. Às vezes acaba tendo uma visão cega do projeto pra algumas pessoas, elas não sabem o que está acontecendo. E isso é muito importante. Essas são as principais dificuldades. [...] Poucas casas fazem o multitrabalho que a gente faz, de ter oito áreas e um acolhimento de uma forma multidisciplinar. Não é só um acolhimento das pessoas aqui, que moram aqui. A gente acaba ampliando, a gente faz um serviço que alcança outras áreas. A gente chega a alcançar todas as regiões da cidade. Acho que isso é o diferencial. (Entrevistado A)

Inclusos nesta discussão, os dois entrevistados relacionaram muitas das decisões em relação direta com o propósito da organização e em trabalhos específicos com parcerias privadas e atendimento das pessoas acolhidas. A organização “B” demonstrou maior relação de planejamento ligado aos projetos pontuais, resposta da inconstância de necessidades das pessoas acolhidas discutidas anteriormente. O entrevistado A também demonstrou as relações com os projetos pontuais e necessidades diferentes, relacionando com os interesses da organização de não ter um controle absoluto das escolhas tomadas pela assistência com as pessoas acolhidas.

A gente tem um orçamento anual com os projetos que a gente pensa previamente para o ano, a gente sabe a meta de captação para esses projetos e a gente vai se adaptando conforme o cenário econômico e, a partir disso, a gente também tem que se adaptar muito às demandas dos editais, que também é uma fonte de captação importante atualmente. Então vai depender muito do que tá na rua de edital, tem editais que são mais focados em cultura, em editais que são mais focados em saúde, tem editais que seriam perfeitos para gente, mas a gente ainda não tem alguma documentação, então a gente tem que parar tudo e correr atrás da documentação antes. Então é um pouco artesanal ainda, eu diria. (Entrevistado B)

Todos os projetos que vão para o público final. Hoje temos o atendimento da distribuição de cestas básicas, que a gente faz por ticket alimentação. Todo mês fazemos recarga no ticket alimentação dessas pessoas. Nós não queremos apenas ser um projeto assistencialista, queremos oferecer liberdade de alimentação, para que essas pessoas possam escolher o que querem comer. Também temos pessoas diferentes, veganas, vegetarianas, com filhos, transplantados, que precisam de alimentação diferente. Temos esse projeto contínuo. O projeto de serviço social é a porta de entrada da Casinha, qualquer demanda que tenha, entra pelo serviço social e é direcionada para outras áreas, para ser atendido de acordo com a demanda. Essas pessoas podem ser encaminhadas para o banco de talentos e dali para alguma empregabilidade, projeto ou encaminhamento, ou ficam apenas na recepção de cesta básica, serviços de saúde, e por aí vai. (Entrevistado A)

O entrevistado B também relacionou a necessidade que a casa tem de fazer parte de um processo cauteloso de planejamento estratégico nas relações que são feitas e necessárias para sobrevivência da organização. A negociação com o mercado privado, da mesma maneira que manter os ideais que defendem e os movimentos necessários para as mudanças estruturais de longo prazo que desejam atingir:

[...] mas acontece das multinacionais chegaram para a gente e falarem “A gente quer, sim, contratar pessoas trans. Preciso de pessoas trans com ensino superior, mestrado, MBA, inglês fluente...” E a gente tem que falar “Olha, a gente consegue uma pessoa que terminou ensino médio, no máximo”. E aliar isso ao programa de jovem aprendiz é a estratégia que acaba dando mais certo. A gente sempre tenta fazer essas parcerias com um viés de mudança estrutural, que tem funcionado bastante. [...] É o que te falei, sempre vai ter um embate entre as necessidades práticas de dialogar com esse modelo capitalista e as necessidades ideológicas de falar “não, eu não concordo com isso e eu vou tentar aqui do meu jeito e não vou abrir mão”, então foi um diálogo muito interessante. (Entrevistado B)

Outro ponto levantado com recorrência pelos entrevistados, é a importância da rede de apoio e ajuda entre as casas de acolhida do Brasil, na organização de eventos para que haja crescimento de todas as organizações. Mostraram a urgência da ampliação destes empreendimentos sociais pelo Brasil, uma vez que a população pode ser ainda mais vulnerável no interior do país. Ainda mencionaram a Reunião Brasileira de Casas de Acolhida (REBRACA), reunião inicialmente criada e financiada pela organização “B” e que manteve a relação das casas de forma mais próxima, mesmo que virtualmente, disse o entrevistado B sobre a relação dos diretores pelo aplicativo *WhatsApp*.

Essa união entre as casas também demonstrou a possibilidade de ajuda não só em planejamento estratégico, como organização e apoio de possibilidade de interceptar as diferentes necessidades entre as casas e comunicar com o mercado privado que faz parte de uma considerável parte de captação de recursos:

Hoje em dia sim, há a União Nacional de Casa de Acolhida, chamada de REBRACA, e ela está se formando, se estruturando. Isso veio a partir do Encontro Nacional de Casas de Acolhida que foi proposto pela *organização “B”* em 2019, quando começamos a ter contato mais íntimo com todas as casas, quase todas as casas do Brasil. Nos tornamos amigos de alguns projetos e eu, como pessoa física, acabei me tornando muito amigo de algumas casas pelo Brasil. Acabamos trocando muito, quando rola um financiamento, um projeto e eu vejo que [há possibilidade em] uma multinacional, indico outras casas para tentarmos fazer um projeto a nível nacional. Às vezes fazemos submissão de edital em nível nacional, e dividimos o dinheiro arrecadado igualmente para todas as casas. Tá começando, tem suas dificuldades processuais, mas aos poucos estamos indo para esse caminho. [...] Às vezes surge uma oportunidade e eu encaminho para contatos, quando há interesse. Às vezes *rola* um projeto assim, mas não tem uma certa regularidade, depende do projeto. Às vezes um recebe um financiamento e passa o contato para o outro e por aí vai. [...] É muito comum entre as casas. Vejo que eu, com dificuldades, ainda estou mais à frente do que outros projetos, mesmo não sabendo nada. É uma coisa que, quando eu descubro

uma merda dessa, já mando no grupo: “gente, vocês sabiam que a gente tinha que fazer isso?”, porque compartilha as dores. Porque senão dá merda, literalmente. E, quando você se dá conta, tem três meses de multa pra pagar na Receita Federal. (Entrevistado A)

Já o entrevistado B afirmou a reunião entre as casas como uma forma assertiva de perceber que são necessidades regionais e muito difíceis de serem sanadas de forma regular e com os mesmos métodos e práticas. Entretanto, também mostrou como é importante para o entendimento inicial de noções jurídicas e um ponto de partida para a organização de casas que não tinham nenhum ponto inicial de processos fundamentais para ONG e casas de acolhida no Brasil:

Em 2019, a gente organizou o Fórum de Casas de Acolhida LGBTQ+, onde a *organização “B”* convidou e custeou a vinda para São Paulo de pessoas de treze casas de acolhida de dez estados diferentes. E a gente viu que cada projeto tinha uma realidade muito diferente, uma demanda muito diferente[...] As demandas territoriais locais acabam influenciando demais a gestão pública também, então a gente tinha muitas pessoas que ainda tinham casos em que estavam lutando para tirar o CNPJ e acolhendo as pessoas ao mesmo tempo. Tinham casas que estavam praticamente fechando porque não tinham grana para construir um muro. Tinham casas que estavam lutando para sobreviver mesmo, e enfrentamentos com o Estado e com a polícia. Então são realidades muito diferentes para a gente conseguir fazer uma organização unificada. E sempre quando a gente fala de coletivos LGBTQ, a gente vai ter essa disputa identitária. As casas tocadas por pessoas trans falando que as casas tocadas por pessoas cis não podem ter protagonismo, e de certa maneira, elas estão certas. E entendendo também que a construção dessa rede precisa ter uma finalidade, e a gente não consegue definir uma finalidade única com casas que têm demandas tão diferentes. [...] Esse foi um grande desafio, mas o que a gente focou no fórum: a gente trouxe essas pessoas, a gente fez esse evento em parceria com a OAB-SP, então tinha uma validação institucional importante, a gente fez formações para todas as casas com os novos aprendizados em práticas administrativas-financeiras, situação jurídica, práticas de saúde mental, para o atendimento, práticas de assistência social. A gente passou um pouco da realidade da articulação de residência social aqui de São Paulo, e aí a gente aprendeu que os outros lugares são completamente diferentes. [...] a gente falou de financiamento coletivo, captação de recursos também, estratégias de comunicação. E foi uma experiência muito interessante, tanto porque a gente viu que era um conteúdo que precisava chegar nas pessoas, quanto para a gente aprender que a nossa experiência não era experiência de todo mundo. (Entrevistado B)

Por fim, o entrevistado B afirmou a emergência e os processos de planejamento e o sucesso em torno da sobrevivência da organização e dos trabalhadores. O planejamento, diante do entrevistado, deixa de ser prioridade quando a premência é atender a população LGBTQIA+ e o imprevisto é mais relevante do que manter processos formais administrativos. O relato sobre a dificuldade de definir para os parceiros do mercado privado, do governo e da sociedade civil, o nível de vulnerabilidade com o qual essas organizações trabalham, assim como a responsabilidade que carregam, e verbalmente, perceptível o estresse e gratificação dos responsáveis por essas casas de acolhida:

A gente costuma dizer que o nosso maior sucesso é estar todo mundo vivo. De verdade, porque a gente lida com níveis de vulnerabilidade que não tá na mídia, que

a gente não vê nos filmes, não vê em novela, não vê no Fantástico. Quando leva uma travesti presidiária lá para falar, é um nível de vulnerabilidade que você tem que estar olhando no olho da pessoa e mostrando para ela que ela não está sozinha no mundo, que ela tem algum tipo de suporte, que ela tem direitos, que ela pode contar com certos serviços públicos e que mesmo tendo esse direito, ela vai ser maltratada em algum desses espaços. E tudo isso dialogando com situações de violência e saúde mental muito complexas. Então eu acho que a gente da *organização “B”* sempre foi muito no improvisado, sinceramente. Acho que os dois últimos anos para cá a gente tá mais estruturado, mas foi um improvisado que sempre focou nas coisas certas, que foram as pessoas. (Entrevistado B)

#### 5.4. FINANÇAS

Quando conversado sobre práticas nas áreas de finanças, ambas as organizações demonstraram ser um espaço nebuloso dentro das casas de acolhida. Os dois entrevistados deixaram claro a dificuldade de manter estabilidade financeira dentro das organizações, como resposta da instabilidade da captação de recursos. Ademais, o entrevistado B disse sobre o mês de junho – reconhecido como o “mês do orgulho” devido a um dos dias marcantes do ocidente na luta contra a homofobia no ato de resistência da comunidade LGBTQIA+ no bar de *Stonewall* em Nova Iorque – e como isso refletia nas oportunidades financeiras da organização “B”.

[...] A contabilidade é uma empresa terceirizada, que faz *pro bono* e o escritório jurídico também. É gratuito. A maior dificuldade hoje é financeira, ter recursos fixos, fontes fixas de recursos e conseguir comunicar isso de uma forma assertiva, de uma forma que a gente consiga resolver. Tudo vem da falta de recursos financeiros, porque a gente tem que fazer tudo da forma que dá. Falta conhecimento técnico. (Entrevistado A)

[...] Agora está um pouco diferente, mas a gente costumava brincar no passado que a só tinha conta para pagar em junho, porque havia uma importância do trabalho quando vinha o mês do orgulho. [...] Eu acho que financiamento sempre vai ser um desafio. A forma que a gente encontra de mitigar esse risco, ele é onipresente e perene nas organizações do terceiro setor, que você sempre corre o risco de não pagar suas contas do dia seguinte. (Entrevistado B)

Mesmo com as declarações quanto a GTs de finanças quando foram indagados, os dois entrevistados focaram todas as discussões sobre dinheiro e financiamento quando levantado sobre captação de recursos.

#### 5.5. CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Em consonância com as indagações das maiores dificuldades das casas, ambas as organizações discutiram muito quanto aos GTs e às práticas de captação de recursos. A

instabilidade, a dificuldade e as diferentes formas de gerir tais práticas foram os mais comentados pelos entrevistados. As casas demonstram estratégias próximas, verbalizadas pelos entrevistados pela integração e conexão entre as organizações:

[...] A *organização "A"* nasceu a partir de um envolvimento muito grande com a *organização "B"*, que trabalha com engajamento com empresas há muito tempo, então, com isso a gente acabou ficando muito amigo deles e o nosso nome acabou circulando. Às vezes, quando eles fechavam parceria, tentavam também uma parceria Rio-São Paulo, a gente começou a ser conhecido, ou eles nos indicavam. Às vezes acontecia uma campanha que eles não queriam participar, indicavam a gente e fomos nos tornando conhecidos dessa forma. Assim conseguimos o nosso primeiro grande financiamento em 2018, do Marcas Aliadas, um grupo de empresas que se uniram para ajudar alguma ONG, e a *organização "A"* foi uma delas. No final de 2018 houve um mega financiamento coletivo, de vários outros projetos que se uniram, na eleição de Bolsonaro. [...] Fizemos alguns trabalhos em que acabamos sendo olhados por essas empresas através de alguns trabalhos estratégicos. (Entrevistado A)

A participação de empresas privadas no financiamento das casas foi comentada por ambos os entrevistados, demonstrando a participação não só como fornecimento de recurso capital, como nos processos empregatícios e doações para os diferentes suportes fornecidos. “[...] Até hoje nossa principal captação vem de empresas financiadoras”, disse o entrevistado A quando perguntado sobre a participação destas empresas na captação de recursos.

O entrevistado B também verbalizou a dificuldade das empresas de terceiro setor com processos de adequação para as documentações e jurisdições necessárias para a ajuda do mercado privado, e também explicou a comum ajuda de empresas que querem atingir o nicho de consumo da comunidade LGBTQIA+ que não se encontram em vulnerabilidade social e como isso dá valor de imagem à marca.

[...] Quando você vai fazer uma parceria com uma empresa, ela vai ter um processo de *compliance* interno, que vai exigir uma série de documentações e certificações específicas, e você precisa ter um mínimo de transparência até para conseguir fechar aquela parceria e arrecadar aquela grana. Então é um desafio muito grande do terceiro setor, principalmente em organizações novas, ter esse entendimento desde o primeiro momento de que a parte burocrática, financeira, contábil e administrativa não pode ficar abandonada; e você conseguir dar conta de tantas demandas mais urgentes. [...] A gente tem parcerias recorrentes desde o início da casa com Starbucks, Pepsi Co., Ambev, Smirnoff, Absolut. Em geral, a causa LGBT atrai marcas de setores específicos, e o setor de bebidas acaba sendo maior deles. [...] A gente também não é ingênuo, a gente sabe que essas empresas se aproximam da *organização "B"* porque têm um valor de marca e de público importante para elas. (Entrevistado B)

Ainda aprofundando nas práticas de captação com as empresas privadas, ambos os entrevistados demonstraram a instabilidade e a dificuldade de prever a aparição deste capital. As duas organizações participam de editais e se submetem às inscrições e, assim, conseguem algumas ações e recursos esporádicos.



Quanto a financiamento coletivo e apoio da sociedade civil, as arrecadações demonstram ocorrer em resposta às necessidades e riscos que as casas sofrem. A organização “A” tem um planejamento de tornar esse apoio um ponto mais fixo e menos instável do que o apoio privado, diferente das experiências da organização “B”. Em situação financeira que quase fechou a casa de acolhida, o entrevistado B declarou a expressiva ajuda de financiamento coletivo quando a organização vivenciou dificuldade financeira.

[...] Estamos com várias frentes de captação ao mesmo tempo, diversificando cada vez mais. A gente tá lançando agora o nosso site com plataforma própria de financiamento. Através disso, estamos lançando nesse mês nosso financiamento recorrente, com meta de 20 mil reais. Com esse dinheiro conseguimos atender o que temos hoje e a ampliar um pouco a nossa meta de atendimento, que é o nosso projeto para 2021. Em 2022 e 2023, a gente também já tem um plano pronto, que é aumentar cada vez mais as formas de arrecadação através dos serviços que a gente oferece. (Entrevistado A)

[...] a *organização “B”* quase chegou a fechar por questões financeiras, a estrutura foi crescendo e o volume das parcerias não acompanhava. Então, na época, a equipe da *organização “B”* anunciou nas redes de que haveria o fechamento. E aí a gente viu, já era uma coisa que todo mundo estava ciente, mas se tornou mais visível ainda, a importância da participação da sociedade civil no financiamento das organizações. [...] desde o início ele chegava mais ou menos 15 mil por mês, que era, talvez, um terço dos custos mensais na época [...] esse financiamento coletivo passou para cem mil reais por mês e não só dava para pagar as contas, quanto a gente conseguiu contratar a equipe voluntária. [...] Uma coisa que potencializa as campanhas é a urgência, então o fechamento da Casa1 foi uma urgência que todo mundo já conhecia um pouco do trabalho, “nossa, o trabalho é muito importante, não pode fechar”. (Entrevistado B)

O entrevistado B disse também sobre a movimentação da sociedade civil quanto às pautas em voga na mídia, como, por exemplo, a movimentação deste capital durante a pandemia de covid-19 o qual foi redistribuído para instituições hospitalares e de saúde, o que dificultou a captação por parte das casas de acolhida, tanto no cenário de apoio nacional quanto internacional, por conta dos posicionamentos do presidente Jair Bolsonaro.

Por fim, o entrevistado B expressou a dificuldade de manter os posicionamentos esperados de uma casa de acolhida e uma organização de terceiro setor como um empreendimento social com ideologia contrária o neoliberalismo e como surgem críticas da sociedade civil e influenciam nestes financiamentos. A escolha é tornar misto o financiamento e aproveitar das empresas privadas como um processo de reinserção empregatícia da comunidade em vulnerabilidade, visto o que foi dito:

[...] quando a gente fala de ONGs, de causas sociais, a gente tá falando também de uma ideologia que muitas vezes vai contra a lógica capitalista neoliberal de fazer parcerias com marcas, com empresas. [...] no começo, [a organização “B”] era muito criticada por procurar parcerias com marcas pelo movimento social porque se entendia que a coisa do *pink money* era mais prejudicial à causa LGBT do que favorável. Só

que aqui a gente partiu de um princípio um pouco diferente, de que a sociedade civil é uma parte fundamental para a gente conseguir financiar o projeto, mas não dá conta sozinha. A gente não tem como sair anunciando que a gente vai fechar todo mês. Isso também não é sustentável. Então, hoje em dia, a gente tem uma estrutura de financiamento mista, em que a gente faz captação com a sociedade civil, através de financiamento coletivo; a gente faz captação com empresas, tanto para patrocínio, desde dos custos fixos do projeto, quanto para patrocínio de projetos específicos. [...] Então a gente tem um trabalho muito forte de empregabilidade junto às empresas, onde a gente fala “Beleza, a gente vai fazer essa parceria com vocês, mas o que vocês estão fazendo de mudança estruturais? Quantas pessoas trans vocês têm no seu quadro? Quantas pessoas LGBT vocês têm no seu quadro? As pessoas LGBT que estão no seu quadro se sentem confortáveis para dizer que [estão] em transição? Para não se sentirem prejudicadas profissionalmente por serem LGBT?” (Entrevistado B)

Os entrevistados também deixaram claro como os processos de captação de recursos são processos constantes de todos os envolvidos com as casas de acolhimento, inclusive dentro das relações entre as casas de todo o país. A verbalização dos dois envolve preocupação, reafirmando a necessidade e dificuldade dessas organizações para atingir práticas mais estáveis destas captações.

## 5.6. PRESTAÇÃO DE CONTAS

Os entrevistados, em mais uma categoria de práticas indagada, demonstraram a intangibilidade da prestação de contas, ou como estas se confundem com demais processos financeiros. Quando indagado diretamente sobre prestação de contas, o entrevistado B verbalizou como essas discussões não são tangíveis no cenário do terceiro setor no Brasil e na urgência das escolhas e movimentos das casas de acolhimento para suporte da comunidade.

[...] No dia a dia, quando a gente tem 20 moradores para atender, mais ou menos 100 pessoas em situação de rua passando para pegar doação de roupa, é mais uma série de demandas internas para uma equipe muito pequena e voluntária; a última coisa que a gente vai dar prioridade é a parte formal, na parte de documentação, de nota fiscal de contabilidade e a realidade que se vê para a maioria das organizações pequenas terceiro setor é que ou ela não consegue nem caminhar por muito tempo, porque essa parte burocrática acaba sendo importante, ou elas vão acumulando problemas até um ponto em que não se torna mais sustentável, tanto no âmbito tributário, que a falta de certa de prestações de contas, certos procedimentos contábeis vão gerando multas, quanto de exigências de empresas. (Entrevistado B)

As práticas de finanças, prestação de contas, captação de recursos, e a seguinte, auditoria, parecem se confundir na rotina destas organizações.

## 5.7. AUDITORIA

Em correspondência com o descrito nas práticas de planejamento, o entrevistado A expressou dificuldade de entendimento técnico administrativo por parte da organização “A” ao indagar o que é auditoria e logo em seguida afirmando que não existem práticas de auditoria na casa.

Diferente do entrevistado A, o entrevistado B com formação em administração, demonstrou maior conhecimento do que se trata auditoria, mesmo que especificando que não são práticas recorrentes e estão inseridas dentro das áreas de finanças e contabilidade:

[...] Nós temos uma equipe fixa de três pessoas. Uma equipe que a gente já tentou muito, mas infelizmente não funciona com voluntariado. Tem áreas específicas em que é muito difícil captar voluntários, porque tem um tempo e disposição para atuar recorrentemente. São áreas que talvez funcionem melhor com um voluntariado pontual. Mas, a princípio, a gente tem esse grupo de três pessoas. (Entrevistado B)

Diferente das consultorias de documentação, gestão de ONGs, conhecimento de captação de recursos e finanças, as práticas de auditoria aparentam sofrer de maior dificuldade tanto de gestão interna, quanto a oferta gratuita e/ou acessível para essas casas de acolhida. Pouco conseguiu ser discutido ou abrir frente de discussão sobre isso, visto que, mais uma vez, não apresenta serem práticas prioritárias dentro da rotina destas organizações.

## 5.8. GESTÃO DE PESSOAS E VOLUNTARIADO

Quando ambos os entrevistados foram indagados sobre práticas e os GTs de gestão de pessoas, tornou-se visível a movimentação das casas de acolhidas quase que inteiramente em torno de voluntários.

O entrevistado A da organização “A” especificou que atualmente gerem 60 voluntários ao todo, com o suporte da plataforma de captação de voluntariado “Atados”, e que no GT de gestão de pessoas a principal função é a de captação de voluntários e processos de avaliação de atividades: “[...] há uma equipe responsável pela contratação de voluntários, análise de qualidade interna, reclamações e relação dos voluntários. [...] Os GTs são formados completamente por voluntários, divididos entre coordenadores e analistas” (Entrevistado A).

A organização “A” também relata problema de engajamento e dificuldade de mostrar a importância de um trabalho continuado por parte do voluntariado. O entrevistado A mostrou certa irritação ao dizer sobre o assunto:

[...] Não é difícil encontrar voluntários. A dificuldade é manter e engajar. Entrar é fácil, se manter é difícil. [...] Há voluntários que estão com a gente há quase três anos. Tem gente que fica apenas três meses, às vezes um mês e sai, tem gente que não se encaixa. O problema é engajar. [...] As pessoas acham que como não estão pagando, pode deixar pra lá. Não é assim que funciona. Trabalho voluntário é um trabalho. Se você não fizer, alguém terá que fazer. A responsabilidade vai ter que ir para outra pessoa. Você se comprometeu a fazer aquele trabalho. É difícil, às vezes, convencer a pessoa que é um trabalho voluntário, você não vai dar o que sobra, você vai dar o que você tem pra dar. (Entrevistado A)

O entrevistado A também relatou, que mesmo com os problemas de engajamento mencionados, acredita que o modelo de voluntariado funciona, mesmo que precise de melhorias. A funcionalidade sob urgência dos processos é o que o entrevistado A demonstra ser importante quanto a captação de novos voluntários:

[...] Nosso modelo de voluntariado funciona. A gente tá tentando melhorar, mas ele funciona. A nossa gestão, de certa forma, atualmente tem funcionado, essa forma de gestão muito construtiva. A gente tem essa forma de gestão muito construtiva, de ouvir, apontar, informar. Acho que nossa forma de trabalho tem funcionado. Eu fico muito feliz. [...] quando estou conversando com alguém, e a pessoa fala que gosta da gente porque fazemos um trabalho sério ou temos e mostramos seriedade. (Entrevistado A)

O entrevistado B, todavia, demonstrou outros desafios na organização “B” mais direcionados quanto a diversidade das pessoas acolhidas e como isso precisa ser retratado numa área de gestão de pessoas, como expressou: “[...] se a gente colocar uma pessoa branca na lista, as pessoas negras não vão ficar satisfeitas, se a gente colocar uma pessoa cis, as pessoas trans vão reclamar” (Entrevistado B).

Por isso, a organização “B” ainda está em processo de construção e a procura de um modelo de GT específico para a gestão de pessoas e voluntariado que funcione no cenário que a casa está inserida. Além disso, demonstrou ser muito importante para a organização a necessidade de diminuir a hierarquização nestas práticas.

[...]Então é um processo muito delicado, que a gente ainda tá tentando entender melhor forma de fazer. [...] A gente tinha uma estrutura muito hierarquizada, que era muito concentrada na figura do *fundador*, que fez a maioria das contratações, que estava mais próximo das pessoas, tanto para gestão de demandas, quanto para entendimento; se a pessoa está bem, como que a pessoa está na vida, se está com alguma questão que precisa de auxílio da *organização “B”*. [...] E, de 2019 para cá, a gente tá fazendo um esforço de desierarquizar essa estrutura. A gente já tentou alguns modelos de gestão de pessoas, a gente tentou fazer um grupo de gestão de pessoas, com um representante de cada GT, a gente tentou buscar consultorias externas, a gente está entendendo como a gente faz a separação entre o que é a gestão de demandas,

gestão de pessoas, o que que é departamento pessoal. [...] A gente esbarra muito nessa questão do ambiente formal da gestão de pessoas, que a gente já conversou com algumas consultorias, já conversou com alguns profissionais RH, e nenhum deles entende o que a gente tá tentando fazer aqui. (Entrevistado B)

O entrevistado A também expressou como a prática de manter todos os processos de gestão e processos virtualmente, tornou a adaptação da organização “A” durante a pandemia de covid-19 menos desafiadora, muito diferente da situação enfrentada pela organização “B” como consequência de lidar diretamente com acolhimento, como visto na apresentação das organizações.

[...] Desde 2020, temos trabalhado *full home office*. As equipes não se encontram [pessoalmente] desde 2020. [...] A gente já está indo para o terceiro processo seletivo pandêmico. Vai entrar agora uma nova leva de voluntários nesse modelo pandêmico, de processo seletivo virtual. A gente tem que se adaptar, teve que rebolar para se adaptar. [...] Nossos arquivos e nossos projetos sempre ficaram na nuvem, então para gente isso foi facilitador, porque sempre foi online. [...] já tínhamos as ferramentas, como o sistema do Google e também da Microsoft. Temos acesso a esses dois tipos de ferramentas de forma gratuita por sermos ONG. Usamos um sistema próprio de comunicação, além do WhatsApp. Hoje temos tudo meio que conectado, as planilhas são conectadas entre áreas. Quando alguém coloca uma informação, todos têm acesso a essa mesma informação, então aos poucos a gente vem se estruturando melhor. (Entrevistado A)

Muitos dos desafios listados quanto a pandemia, foram percorridos durante as falas dos entrevistados quanto às práticas de captação de recursos. Pouco foi discutido sobre os efeitos da pandemia nos anos de 2020 e 2021 nas organizações visto o nível de urgência enfatizado pelos entrevistados nas outras práticas e necessidades destas casas.

## 5.9. AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES

Tal qual na área de gestão de pessoas, as organizações demonstram os desafios similares com as práticas revisadas anteriormente. Suas menções e indagações levaram as respostas dos entrevistados a dizerem em conjunto com a gestão de pessoas e voluntariado: “[...] Faz parte da gestão de pessoas. Desligamento, tudo é feito na gestão de pessoas” (Entrevistado A).

No caso da organização “B”, o entrevistado espelhou a dificuldade de construção de posições de liderança vista a diversidade de pessoas que a casa lida internamente e externamente:

[...] Acaba entrando numa questão identitária muito importante, tanto porque o ensino formal de gestão de pessoas é muito preparado para a realidade de uma empresa. Ele vai focar em produtividade, liderança, motivação. No terceiro setor essa lógica é um pouco diferente, aqui a gente tem internamente pautas identitárias motivo diversificadas. (Entrevistado B)

As organizações e a junção das práticas de avaliação de atividades com gestão de pessoas, expressou como a interligação de voluntariado e a instabilidade desses trabalhadores, tal qual dificuldade de engajamento destes, torna as avaliações mais complexas de serem exercidas rotineiramente.

## 5.10. MARKETING

Quanto as práticas de gestão de marketing, ambas as organizações especificaram como uma prática disseminada entre as equipes. O entrevistado A da organização “A” especifica que não tem pessoas diretas trabalho com isso, “tudo é feito no sangue, na cabeçada” (Entrevistado A).

A organização “A” também especificou que a área de comunicação trabalha com processos internos e externos, porém que processos de promoção, como o *site* da casa fica responsável para os dois diretores. O entrevistado A demonstrou frustração ao dizer da falta de pessoas para executar todos os trabalhos, assim como o acúmulo de funções dentro do trabalho de comunicação.

[...] É difícil, dentro de um projeto social pequeno, ter gente para fazer tudo. [...] Eles divulgam as questões internas do projeto, divulgar o que está acontecendo, fazer o planejamento dos posts. Hoje, o que estamos começando a fazer na Casinha é ter uma diretora de comunicação para pensar em ações de marketing, de propagar, aumentar recursos através de comunicação. (Entrevistado A)

O entrevistado B da organização “B” não adentrou em detalhes quanto a promoções e práticas de marketing, mesmo que indagado e demonstrou, assim como na organização “B” como processos que se misturam entre os demais GTs e práticas, “Marketing, comunicação e captação são uma coisa só” (Entrevistado B).

É visível que em ambas as organizações os processos de comunicação e marketing se confundem com os processos de captação de recursos, uma vez que é o maior desafio para ambas as casas de acolhida.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os resultados obtidos com as análises de entrevistas e documentos de ambas as organizações, tornam-se perceptíveis algumas similaridades entre as casas de acolhida.

No que compete a planejamento e finanças, as organizações expõem uma indisponibilidade de manter ambas as práticas com alguma constância e demonstram dificuldade de mitigar os riscos que rodeiam estes setores. No que compete unicamente a planejamento, o que se evidenciou é a falta destas práticas e um foco em atendimento e impacto social emergente, visto o nível de vulnerabilidade das pessoas com as quais essas casas trabalham. Tanto as declarações e a urgência do trabalho evidenciam o discutido quanto o cenário de homofobia estrutural na cultura brasileira, assim como os riscos que a comunidade LGBTQIA+ corre no cenário familiar (JUNQUEIRA, 2009; SCHULMAN, 2010; SOUSA et al., 2015; WYLLYS, 2019).

Mesmo com o estabelecimento de organograma, hierarquia entre pessoas responsáveis, sejam coordenadores ou diretores, e equipes responsáveis por diferentes atividades, em ambos os casos aparenta que as práticas de captação de recursos dificilmente são centralizadas em um grupo de trabalho específico, devido a necessidade constante de conseguir capital e doações. O senso de urgência e necessidade de conseguir recursos expressam as dificuldades do terceiro setor de sobreviver, mesmo com tamanha relevância social e impacto (TENÓRIO, 1998).

Em discussões nas práticas de prestação de contas e auditoria, são práticas que parecem não existir com alguma regularidade, ou que ao menos, pelo ponto de vista de dois gestores das organizações, não é algo que se discute como prioridades ou que estejam palpáveis para as demais casas de acolhimento.

As áreas de gestão de pessoas e voluntariado e avaliação de atividades demonstram dificuldades não encontradas nas pesquisas mais citadas sobre o terceiro setor e práticas de gestão deste setor. O engajamento e a inconstância de voluntariado é algo que é apresentado em ambas as entrevistas, e a captação de pessoas para voluntariado são em instrumentos também sem fins lucrativos encontrados no terceiro setor, evidenciando a pouca relação de setores autônomos dentro destas casas. Ademais, em consequência das dificuldades financeiras encontradas pelas organizações, é visível a dificuldade de ampliar um quadro de funcionários fixos e remunerados, o que dificulta os processos de gestão e a estabilidade importantes nas organizações.

No que concerne às práticas de marketing, é visível que em ambas as organizações são processos que se confundem com comunicação e ligados ao intuito de ampliar a visibilidade das casas com o fim de ampliar a captação de recursos, o que confirma o mencionado pelo Entrevistado B (p. 39) como áreas nebulosas. Também é possível relacionar como a comunicação interna descrita pelo Entrevistado A (p.39) também envolve a relação com as demais casas de acolhida pelo país, a fim de comunicar formas de captar recursos e abranger a participação da esfera pública (HABERMAS, 2014).

Confirmou-se também a pandemia como um fator dificultador tanto para captação de recursos, quanto para o suporte das pessoas acolhidas, o que agrava a situação de vulnerabilidade da população, assim como confirmado pelo entrevistado A (p. 23), a debilitação mental de jovens LGBTQIA+ vivendo em ambientes tóxicos (LISBOA, 2020; ROHM; LUCAS MARTINS, 2021).

Entretanto, em alternativa ao que os entrevistados levantaram como práticas de planejamento a interligação das casas de acolhida em uma rede de apoio, o que assemelha é ser uma nova categorização de práticas de gestão. Como prática de apoio e educação de processos administrativos e específicos do terceiro setor para os recorrentes militantes que criam as casas de acolhida, essa prática parece valorosa para ambos os entrevistados, sobretudo ao entenderem e expressarem a menor dificuldade de lidar com os desafios por se encontrarem em grandes metrópoles.

Como limitações desta pesquisa encontram-se envolver apenas duas organizações no cenário brasileiro e as duas se encontrarem na região sudeste em duas metrópoles do país, o que se torna necessário estudar outras casas de acolhida em outras regiões brasileiras. Além disso, casas de acolhida no interior do país podem ter diferentes dificuldades e desafios do que os encontrados nas casas de acolhida nas metrópoles brasileiras. Outra limitação, é estudar casas de acolhida institucionalizadas, o que pode não abranger possíveis organizações informais que tenham o mesmo propósito e atinjam igualmente a comunidade LGBTQIA+.

Sugere-se em pesquisas futuras que se envolva a categorização de dificuldades e práticas de gestão de casas de acolhidas que envolvam as outras regiões do Brasil. Ademais, uma oportunidade de pesquisa é encontrar o grau de relevância e impacto das redes de contato entre casas de acolhida, tal qual entre empreendimentos sociais e organizações do terceiro setor. Por fim, faz-se necessário estudar práticas de gestão de pessoas em um cenário de diversidade em micro empreendimentos sociais, da mesma maneira entender formas de engajar voluntariado



em instituições de terceiro setor, especificamente em casas de acolhimento e instituições que lidam com vulnerabilidade social.

Essas considerações, do mesmo modo que o entendimento de abertura para novas pesquisas, tornar-se-á possível construir métodos de intervenção e consultorias especializadas para dar suporte para casas de acolhida ao redor do Brasil e ampliar as instituições de apoio e propósito em defesa da comunidade LGBTQIA+ como resultado em curto prazo, e assim, fazer parte de um processo de mudança estrutural e a luta pela sobrevivência de uma comunidade ainda visada pelos grupos conservadores dentro da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, p. 67-86, 2007.

ANASTÁCIO, M. **Trans: STF garante efeitos do PL João Nery: Ativistas comemoram decisão da corte que pressiona aprovação de Lei no Congresso**. Jornalistas Livres, 2018. Disponível em: <<https://jornalistaslivres.org/vitoria-trans-stf-garante-efeitos-do-pl-joao-nery/>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

ALVE, C. J. L. Entrevista com o Dr. Luiz Mott: A homossexualidade no Brasil. **Rev Hominum**, n. 5. v. 19, p. 443-448, 2016.

ANTRA, IBTE. **Dossiê dos assassinatos e da violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2020**. São Paulo: Expressão Popular, 2021. Disponível em: <<https://antrabrasil.files.wordpress.com/2021/01/dossie-trans-2021-29jan2021.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

BADINTER, E. **XY**: Sobre a identidade masculina. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1993.

BARIFOUSE, R. **STF aprova a criminalização da homofobia**. Jun. 2019. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-47206924>>. Acessado em: 31 ago. 2019.

BLUMENFELD, W. J. Internalized homophobia: from denial to action – an interactive workshop. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). *Homophobia: how we all pay the price*. Boston: Beacon Press, 1992.

BORILLO, D. **Homofobia**. Barcelona: Ediciones Ballterra. 2001.

CALEGARE, M. G. A.; SILVA JUNIOR, N. A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. **Revista Psicologia Política**, v. 9, n. 17, p. 129-148, 2009.

CAMPOS, D. A.; MORETTI-PIRES, R. O. Trajetórias sociais de gays e lésbicas moradores de rua de Florianópolis (SC), **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 26, n. 2, 2018.

CANÇADO, A. C.; VILLELA, L. E.; SAUSEN, J. O. Gestão social e gestão estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 69-84, set./dez. 2016.

CANÇADO, A. C.; TAVARES, B.; DALLABRIDA, V. R. Gestão Social e Governança Territorial: interseções e especificidades teórico-práticas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 9, n. 3, p. 313-353, 2013.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 681-703, 2011.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão social: epistemologia de um paradigma**. 2ª Ed. CRV: Curitiba.

CARNEIRO, N. S. **Homossexualidades: Uma psicologia entre ser, pertencer e participar**. Porto: Livpsic. 2009.

CARPANEZ, J. **'República' em SP acolhe jovens LGBT expulsos de casa pela família**. Dez. 2017. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2017/12/24/república-em-sp-acolhe-jovens-lgbt-expulsos-de-casa-pela-familia.htm>>. Acesso em: 29 de abr. 2019

CARRARA, S.; VIANNA, A. R. B. “Tá lá um corpo estendido no chão...”: a violência letal contra travestis no município do Rio de Janeiro. **Physis. Revista de Saúde Coletiva**, v. 16, p. 233-249, 2006.

CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHRISTOPHER, F. S.; SPRECHER, S. Sexuality in marriage, dating, and other relationships: A decade review. **Journal of Marriage and the Family**, n. 62, v. 4 p. 999-1017, 2000.

CLEMENTE, A.; MALINVERVI, C. Do corpo do sodomita à resistência pública do prazer: um itinerário para o estudo da pegação masculina nas cidades. **Reciis**, v. 14, n. 1, p. 212-224, jan.-mar., 2020.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEES, J. G. The Meaning of “Social Entrepreneurship”. **DUKE – Innovation & Entrepreneurship**. 1998. Disponível em: < <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> >. Acessado em: 26 abr. de 2019.

DE RÉ, A. M. **Um método para identificar características predominantes em empreendedores que obtiveram sucesso utilizando um sistema Neurodifuso**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2000.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

DOWBOR, L. Tendências da gestão social. **Saúde e Sociedade**, n. 8, v. 1, p. 3-16, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor – entrepreneurship**. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, Curitiba, n. 24, p. 213-225, dez. 2004. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602004000200011&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602004000200011&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 15 mai. 2021

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FARO, J. P.; PESSANHA, J. F. O casamento civil homoafetivo e sua regulamentação no Brasil, **Revista de Bioética y Derecho, Barcelona**, n. 32, p. 72-81, sep. 2014,

FERNANDES, E. R. **“Existe índio gay?”: a colonização das sexualidades indígenas no Brasil**. 2. ed., Curitiba. Brazil Publishing, 2019.

FGV DAPP. O Estado da Desinformação: Redes estrangeiras no twitter interferem no debate eleitoral brasileiro. **Diretoria de Análise de Políticas Públicas da Fundação Getulio Vargas**. Out. 2018. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/25744/> >. Acessado em: 29 abr. de 2019.

FISCHER, T. **Gestão do desenvolvimento e poderes locais:** marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000

FOUCAULT, M. **História da sexualidade I:** a vontade de saber. 16ª Ed. São Paulo: Graal, 2005.

FRANÇA FILHO, G. C. Definindo gestão social. In: Silva Jr, Jeová; Mâsih, Rogerio et al (Orgs.). **Gestão social:** práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

GARCIA, M. R. V. Diversidade Sexual, Situação de Rua, Vivências Nômades e Contextos de Vulnerabilidade ao HIV/AIDS. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 3, p. 1005-1019, 2013.

GGB. Grupo Gay da Bahia. **MORTES VIOLENTAS DE LGBT+ NO BRASIL – 2019**. Fev. 2020. Disponível em: < <https://grupogaydabahia.com.br/relatorios-anuais-de-morte-de-lgbti/> >. Acessado em: 31 ago. de 2021.

GODOI DE SOUSA, E.; GANDOLFI, P.; GANDOLFI, M. R. Empreendedorismo Social no Brasil. Um fenômeno de Inovação e Desenvolvimento Local. **Dimensión Empresarial**, v. 9, n. 2, p. 22-34, jul./dez. 2011.

GOMES, I. S.; SERÔDIO, R. G.. A homofobia perspectiva à luz da abordagem da identidade social: Níveis de autodefinição identitária e atitude em relação a pessoas homossexuais. **Análise Psicológica**, v. 32, n. 2, p. 215-230. 2014.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural na esfera pública:** investigações sobre uma categoria da sociedade burguesa. São Paulo: Unesp, 2014.

HEREK, G. M. The psychology of sexual prejudice: current directions in psychological science, **Wiley Periodicals**, v. 9, n. 1, 2000.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE divulga as estimativas da população dos municípios para 2019**. 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25278-ibge-divulga-as-estimativas-da-populacao-dos-municipios-para-2019>. Acesso em: 16 mai. 2021

IIZUKA, E. S.; JUNQUEIRA, L. A. P. Produção acadêmica em gestão social: visita aos anais dos Enapegs de 2007 a 2012. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 7, n. 2, p. 71-85, 2013.

ILGA. **Homofobia do Estado**. 8ª Ed. Disponível em: <[https://ilga.org/downloads/ILGA\\_State\\_Sponsored\\_Homophobia\\_2013\\_portuguese.pdf](https://ilga.org/downloads/ILGA_State_Sponsored_Homophobia_2013_portuguese.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2021.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Pesquisa estima que o Brasil tem 101 mil moradores de rua**. Jan. 2017. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=29303](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=29303)>. Acessado em: 26 abr. de 2019.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 59, art. 3, p. 625-641, 2011.

JUNQUEIRA, R. D. (Org.) **Diversidade Sexual na Educação: problematizações sobre a homofobia nas escolas**, Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, UNESCO, 2009 Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/318276771\\_Diversidade\\_Sexual\\_na\\_Educacao\\_problematizacoes\\_sobre\\_a\\_homofobia\\_nas\\_escolas](https://www.researchgate.net/publication/318276771_Diversidade_Sexual_na_Educacao_problematizacoes_sobre_a_homofobia_nas_escolas) Acesso em: 31 ago. de 2021.

KULICK, D. **Travesti**: prostituição, sexo, gênero e cultura no Brasil. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008.

LISBOA, V. LGBTIs vivem acirramento de violência familiar em isolamento social. **Agência Brasil**, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.etc.com.br/direitos-humanos/noticia/2020-05/lgbtis-vivem-acirramento-de-violencia-familiar-em-isolamento-social>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

LÖWY, M. Conservadorismo e extrema-direita na Europa e no Brasil. **Serviço Social & Sociedade**, n. 124, p. 652-664, out./dez. 2015

MCCLELLAND, D. **The achieving society**. New York: VanNostrand, 1961.

MEDEIROS, E. S. Necropolítica tropical em tempos pró-Bolsonaro: desafios contemporâneos de combate aos crimes de ódio LGBTfóbicos. **Reciis**, Belo Horizonte, v. 13, n. 12, p. 287-300, 2019.

MELLO, L.; AVELAR, R. B.; BRITO, W. Políticas públicas de segurança para a população LGBT no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 22, n. 1, jan./abr. 2014.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MELLO, L.; AVELAR, R. B.; MAROJA, D. Por onde andam as políticas públicas para a população LGBT no Brasil. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 27, n. 2, maio/ago. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/se/v27n2/a05v27n2.pdf>>. Acessado em: 27 mai. 2019.

MOTT, L. Del malo pecado al pecado intrínsecamente malo: la radicalización fundamentalista de la homofobia católica desde los tiempos de la Inquisición hasta Benedicto XVI. **História**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 4-23, 2010.

MOIRA, A. A experiência da cidade para pessoas LGBTQIA+. IN: CANECO, C. (Org.). Recortes de uma cidade por vir. **Instituto Polis**, 2020a. Disponível em: <<https://polis.org.br/wp-content/uploads/2020/08/polis53.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Literatura em Close – A Hora e a Vez das LGBTQIA+**, 15-18 de jun. de 2020b. Notas de aula. b\_arco Centro Cultural.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

NASCIMENTO, R. F.; GARCIA, M. R. V. Homo/transsexualidade e família: análise de um grupo voltado a pais e mães de LGBTs. **Laplage em Revista**, Sorocaba, v. 4, n. 3, p. 209-224, set./dez. 2018.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo Social no Brasil: fundamentos e estratégias**. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual Paulista. Franca, 2004.

PAES DE PAULA, A. P Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social, **Revista de Administração Estratégica**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxxhMmCyxK7jbJz8g/?format=pdf&lang=pt> . Acessado em: 31 ago. de 2021.

PERES JR., M. R.; PEREIRA, J. R. Abordagens teóricas da Gestão Social: uma análise de citações exploratória. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, nº 2, abr./jun. 2014.

PERUCCHI, J.; BRANDÃO, B. C.; VIEIRA, H. I. S. Aspectos psicossociais da homofobia intrafamiliar e saúde de jovens lésbicas e gays. **Estudos de Psicologia**, v. 19, n. 1, p. 67-76, jan./mar. 2014.

POMPEU, S. L. E.; ROHM, R. H. D. Gerenciamento da Identidade e Estratégias de Enfrentamento da Discriminação no Trabalho Usadas por Mulheres Homossexuais, **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 1-21, set./dez. 2018

RIOS, R. R. O conceito de homofobia na perspectiva dos direitos humanos e no contexto dos estudos sobre preconceito e discriminação. In: F. Pocahy (Org.), **Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea**. Porto Alegre: Nuances. 2007.

ROHM, R. H. D.; LUCAS MARTINS, J. O. A. (2021) THE LGBTQ+ COMMUNITY DURING THE COVID-19 PANDEMIC IN BRAZIL *In*: MILAN, S.; TRERÉ, E.; MASIERO, S. (Org.) **COVID-19 from the Margins: Pandemic Invisibilities, Policies and Resistance in the Datafied Society**, 1. ed. Amsterdam: Institute of Network Cultures, 2021, p. 65-69

ROVIDA, G. A revolução e a guerra na Espanha. In: HOBSBAWN, Eric J. (Org) **História do marxismo VI: o Marxismo na época da Terceira Internacional; A Internacional Comunista de 1919; As Frentes Populares**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

RUBIN, G. Thinking sex: Notes for a radical theory of the politics of sexuality. In: C. S; Vance (Org.) **Pleasure and danger: Exploring female sexuality**. London: Routledge. 1984.

SANTOS, R. A. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2007.

SCHULMAN, S. Homofobia familiar: uma experiência em busca de reconhecimento. **Revista Bagoas - Estudos Gays: gênero e sexualidades**, Natal, v. 5, n. 1, 67-78, 2010

SILVA, H. R. S. **Travesti: a invenção do feminino**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1993.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, 2010.

SILVA, V. R. No Brasil, 6 mulheres lésbicas são estupradas por dia. **Gênero e Mundo**, 2019. Disponível em: <<https://www.generonumero.media/no-brasil-6-mulheres-lesbicas-sao-estupradas-por-dia/>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

SLUZKI, C. E. **A rede social na Prática Sistêmica: Alternativas Terapêuticas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

SOUZA, M. H. T; MALVASI, P.; SIGNORELLI; M. C.; PEREIRA, P. P. G. Violência e sofrimento social no itinerário de travestis de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 4, p. 767-776, abr, 2015

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

\_\_\_\_\_. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. **Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, v. 3, n. 5, p. 101-124, jan./jun. 2005.

\_\_\_\_\_. (Re)Visitando o conceito de gestão social. In: Silva Jr, Jeová; Mâsih, Rogerio et al (Orgs.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

\_\_\_\_\_. **Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise**. Fernando Guilherme Tenório (org.). 1ª Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.

\_\_\_\_\_. **Tem razão a administração?**: ensaios de teoria organizacional. 4ª Ed. Ijuí: Unijuí, 2016.

TMM. **TMM Update Trans Day of Remembrance 2020**. 2020. Disponível em: <<https://transrespect.org/en/tmm-update-tdor-2020/>>. Acesso em: 31 ago.2021.

TERRA. **Rejeitados pela família e expulsos de casa: essa é a realidade de muitos jovens que pertencem à comunidade LGBT**. 2019. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/rejeitados-pela-familia-e-expulsos-de-casa-essa-e-a-realidade-de-muitos-jovens-que-pertencem-a-comunidade-lgbt,b8739fb9a31ba6f8bfaefa5a1322ebe9f9wkzrwt.html>>. Acesso em: 31 ago. 2021.

VERGARA, S. V.; FERREIRA, V. C. P. A representação social de ONGs segundo formadores de opinião do município do Rio de Janeiro, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1137-1159, Set./Out/ 2005

WELZER-LANG, Daniel; FILIOD Jean Paul (sous la dir.). Des hommes et du masculine. CEFUPCREA, Lyon: **Presses Universitaires de Lyon**, 1994. p. 7-11.

WELZER-LANG, D. A construção do masculino: dominação das mulheres e homofobia. **Revista de Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 460-482, jun./dez. 2001.

WYLLIS, J. **O que será**: a história de um defensor dos direitos humanos no Brasil. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.