

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv5n1c7>

INSTITUTO ANGLICANO: DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO E A EXPANSÃO DA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL¹

Instituto Anglicano: challenges for the development and expansion of the civil society organization

GABRIELA ARENZANO CHAGAS – gabriela.chagas@jpfgv.com

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

GUILHERME PORTO GOMIERO – guilherme.porto@jpfgv.com

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

LUIZA GOTTSCHALK CARVALHO – luiza.gottschalk@jpfgv.com

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 17/03/2015 | Aprovação: 05/04/2015

Resumo

O Instituto Anglicano sempre buscou apoio da rede de pessoas e empresas ligadas à Igreja Anglicana, bem como no governo municipal. Para a expansão da capacidade de atendimento, o desafio é buscar alternativas sustentáveis de financiamento e parcerias.

O caso é dirigido a estudantes dos cursos de Administração de Empresas, Administração Pública, Gestão Social e Serviço Social, em disciplinas que buscam se aprofundar em questões da expansão do impacto social das organizações da sociedade civil e dos negócios sociais.

Palavras-chave: Gestão de empresas, Responsabilidade Social, Impacto Social, Sociedade civil, Expansão organizacional.

Abstract

The Instituto Anglicano always sought support from the network of people and companies linked to the Anglican Church and from municipal government. To expand its care capacity, the challenge is to look for sustainable funding alternatives and partnerships.

The case is directed at students on business administration, public administration, social management and social services courses in disciplines that seek to carry out an in-depth analysis of

¹ Os autores agradecem aos professores Claudio Furtado e Tânia Limeira, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getulio Vargas.

questions dealing with expanding the social impact of civil society organizations and social businesses.

Keywords: Business Management; Social Responsibility; Social Impact; Civil Society; Organizational Expansion.

“Os sistemas malsucedidos são os que apostam mais na permanência da natureza humana do que na sua evolução e no seu desenvolvimento”
Oscar Wilde

O reverendo Aldo Quintão, 51 anos, deão da Catedral Anglicana de São Paulo, é fundador e atual membro da diretoria do Instituto Anglicano – braço de responsabilidade social da Catedral, dedicado a creches. Inconformado com as questões que tangem aos direitos humanos, ele fundou, em 2010, o Centro de Educação Infantil (CEI) Renata Eugênia Rodrigues, que é hoje a maior creche em espaço físico da cidade de São Paulo, localizada em Paraisópolis, uma das maiores comunidades da capital paulista. Atualmente, o CEI atende 412 crianças. No entanto, devido ao fato de que muitas crianças ainda estão à margem do sistema básico de ensino, há planos de aumentar sua capacidade operacional para mil alunos. Para isso, é necessário lidar com diferentes problemáticas internas e externas, sobretudo as complexas questões de captar recursos, melhorar o sistema de gestão e solidificar o relacionamento com a comunidade.

Em razão da dificuldade de o poder público responder com eficiência a todas as demandas, especialmente às de comunidades com realidades tão específicas, como é o caso do bairro paulistano de Paraisópolis, os moradores e entidades privadas organizam-se para preencher as lacunas deixadas pelo Estado. Por essa razão, abre-se espaço para parcerias com o governo no desenvolvimento de projetos que atuem nesse sentido, como as creches do Instituto Anglicano. Porém, tanto para sua gestão quanto no caso de uma expansão, essa prática demanda grande esforço da organização, uma vez que a ampliação do atendimento dependerá exclusivamente do empenho de colaboradores voluntários e profissionais, bem como da capacidade de mobilizar recursos.

Ademais, as iniciativas comuns de captação não são capazes de solucionar esse entrave. Além do fato de a sociedade civil possuir uma cultura não afeita a doações e carecer de melhor entendimento sobre o funcionamento de organizações sem fins lucrativos, o Instituto Anglicano está focando no apoio do círculo de pessoas ligadas à Igreja Anglicana e ao governo municipal. Seu desafio de expansão pretende buscar alternativas sustentáveis de financiamento para crescer e cumprir sua missão social.

O Instituto Anglicano

“De longe, o maior prêmio que a vida oferece é a chance de trabalhar muito e se dedicar a algo que valha a pena”
Theodore Roosevelt

O Instituto Anglicano, atualmente presidido pela senhora Renata Eugênia Rodrigues, foi fundado em 23 de novembro de 1997, sob a coordenação do reverendo Aldo Quintão. Segundo a classificação de pessoa jurídica do direito privado brasileiro, é uma associação sem fins lucrativos de utilidade pública municipal, estadual e federal com Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social na Área de Educação (Cebas). Um dos grandes diferenciais do Instituto é o fato de ser, em conjunto com a Catedral Anglicana, a única instituição dessa natureza a contar com auditoria anual independente da PricewaterhouseCoopers, uma das quatro maiores prestadoras de consultorias e auditorias do mundo.

O Instituto, muitas vezes, personifica-se na figura de seu fundador, que se destaca pelo seu carisma na forma de conduzir suas celebrações e possui uma visão liberal dos dogmas e disciplinas religiosas. A Igreja Católica Anglicana promove os valores cristãos desvinculados de certos paradigmas, ao defender que estes não são congruentes com a evolução científica e a prática de valores e modos de vida contemporâneos ocidentais, como o seu posicionamento a favor do casamento de divorciados, da igualdade de gênero e da liberdade de opção sexual.

Desde sua infância humilde em Taguatinga, Distrito Federal, onde trabalhava como engraxate, Aldo visava seguir a trajetória religiosa. Em 1981, formou-se como frade e, após três anos, foi encaminhado para a Paróquia Nossa Senhora do Carmo, na cidade de São Paulo. Por não acreditar nas práticas pregadas pela fé católica, abandonou o cargo eclesiástico e tornou-se vendedor de jornal e professor de teologia na Capital Federal. Nesse período, envolveu-se com uma série de projetos sociais em comunidades de baixa renda, alfabetizando crianças. Em 1995, identificou-se com os preceitos mais flexíveis da Igreja Anglicana, ordenou-se reverendo e logo fundou o Instituto Anglicano para concentrar os serviços sociais que não deixou de praticar.

Entre as diversas atividades de responsabilidade social desenvolvidas pelo Instituto, encontram-se os três Centros de Educação Infantil (Creches Anglicanas), iniciativas que também tiveram sua origem no empreendedorismo do Reverendo. Atualmente, o Instituto possui 110 funcionários registrados, e Aldo Quintão tornou-se uma personalidade conhecida em todo o Brasil. Participa de programas de televisão, e seus cultos são transmitidos ao vivo pela internet. O Reverendo, além de conduzir as missas, está envolvido no cerne das operações do Instituto Anglicano, como tesoureiro. Todavia, essa separação de cargos é um tanto simbólica, pois Aldo atua em todas as principais frentes do Instituto. Sua esposa, Ana Paula Quintão, psicóloga, é a principal administradora dessa entidade filantrópica, atuando como gestora geral das contas das creches e dos recursos da Catedral.

O organograma geral do Instituto Anglicano é enxuto, contando com presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro, administrador e as equipes executivas das creches. As creches reportam-se diretamente à administração, incumbida de gerir a distribuição de recursos e o atendimento das unidades. A responsável pela administração, Ana Paula, coordena as creches do Instituto (Paraisópolis, Jaguaré e Parque-Belém), as atividades religiosas onde estão localizadas, a área de recursos humanos, a contabilidade e os suprimentos. Outra característica da gestão é o alto nível orgânico de funcionamento administrativo dentro da célula central de tomada de decisão. Enquanto, de modo geral, aparecem características e reportes bem definidos, a célula administrativa em si trabalha de maneira pouco burocrática.

A creche

“Educai as crianças e não será preciso castigar os homens”
Pitágoras

As Creches Anglicanas surgiram como o maior exemplo de empreendedorismo social de Aldo Quintão. O primeiro projeto implantado foi o Centro de Educação Infantil Lina Rodrigues, em junho de 2000. Esse projeto atendia às famílias da comunidade de Paraisópolis, mais precisamente os moradores da sub-região do Grotão e redondezas. A construção da Creche Renata Eugênia Rodrigues, em 2010, na comunidade, transferiu as atividades dessa primeira creche à nova, com melhor infraestrutura. A comunidade Paraisópolis figura entre as maiores áreas de vulnerabilidade social de São Paulo, tanto em extensão quanto em número de habitantes, e encontra-se no topo da lista em pobreza humana pelas condições precárias de suas moradias, saneamento básico, educação e lazer. Segundo as fichas cadastrais das crianças atendidas pelas creches, observa-se que suas famílias possuem baixo poder aquisitivo e têm em comum o fato de serem numerosas, sustentadas pela mulher, com baixo nível de escolaridade e altos índices de desemprego.

Em janeiro de 2001, foi implantado o segundo projeto de Centro de Educação Infantil, que também recebeu o nome de Lina Rodrigues – unidade II – situado na comunidade do Parque Belém, na Vila Brasilândia. A região é conhecida pela carência da população e pelos altos índices de violência. No ano de 2009, ocorreu a inclusão da Creche Julian Thomas, no Jaguaré, no quadro das creches do Instituto Anglicano. Em julho de 2010, foi inaugurada a Creche Renata Eugênia Rodrigues, no Morumbi, com 3.700 m² de construção e, em outubro de 2011, foi inaugurada uma nova ala com 300 m², totalizando 4.000 m² de área construída, tornando-se, assim, a maior creche da cidade de São Paulo.

Essa creche trabalha em sua capacidade máxima, atendendo 412 crianças de seis meses a quatro anos de idade, com uma lista de espera de 555 mães aguardando vagas para seus filhos, segundo a Prefeitura de São Paulo. Há, no entanto, uma estimativa de que esse número da fila da espera seja ainda maior, uma vez que várias famílias deixam até de se cadastrar, pois sabem que suas chances de conseguir uma vaga são muito limitadas, pelo excesso de crianças. Quanto mais nova a criança, mais fácil é conseguir um lugar disponível, assim, conforme ela cresce, as vagas são cada vez mais disputadas. O número de professores necessários para cada criança também varia em função da faixa etária, diminuindo à medida que a criança fica mais velha.

Assim que a criança é matriculada, ela recebe uniforme e uma mochila. A creche funciona em período integral, indo das 7 até as 17 horas, e oferece um total de seis refeições: café da manhã, lanche da manhã, almoço, dois lanches à tarde e jantar. Além disso, há um acompanhamento diário e análise individual dos matriculados assim que chegam à creche. Alguns deles têm sérios problemas familiares e podem apresentar distúrbios comportamentais ou ser vítimas de violência. Nessas situações, há um encaminhamento para unidades médicas e até mesmo ao conselho tutelar. Também há casos de subnutrição, porém existem estimativas de que a criança consegue engordar de quatro a cinco quilos por ano após passar a frequentar a creche.

O cardápio das crianças é definido por uma nutricionista. O suprimento básico de alimentos é doado pela Prefeitura: arroz, feijão, leite em pó, achocolatado, verduras, carnes e legumes. Todavia, nem sempre esse abastecimento ocorre de modo constante. Por exemplo, quando ocorre quebra de contrato ou término de licitações, o abastecimento fica comprometido, sendo responsabilidade do Instituto a reposição. Os alimentos extras, como bolachas, bolos e macarrão, são providenciados pelo Instituto.

Todos os gastos dentro das creches devem ser apresentados à Prefeitura. Nem todas as despesas, todavia, são apresentadas ao governo municipal, uma vez que este não considera válidos gastos complementares aos insumos que ele já havia fornecido, mesmo que, na prática, estes sejam insuficientes. O repasse da Prefeitura às creches varia conforme o número de crianças atendidas por cada instituição, mas os recursos repassados *per capita* se reduzem conforme o número de crianças atendidas aumenta. Exemplo disso é o fato de a Creche Anglicana localizada no Jaguaré, que atende a 120 crianças, receber R\$ 65.000,00 mensalmente da Prefeitura, enquanto a creche de Paraisópolis recebe apenas R\$ 169.531,00 para mais que o triplo de matriculados, o que resulta em uma diminuição de R\$ 130,00 *per capita* por mês. Consequentemente, é prática de algumas instituições mantenedoras de creches, que possuem princípios de gestão diferentes do Instituto Anglicano, abrirem outro registro de CNPJ para o mesmo estabelecimento, pois duas creches pequenas recebem mais que uma grande. Essa irregularidade expõe o estabelecimento à ação de fiscais do governo.

A comunidade

“Qual futuro que Paraisópolis terá, quando seu futuro, as crianças, não vão para creches?”

Rejane Santos, Presidente da Associação das Mulheres de Paraisópolis

Paraisópolis, a segunda maior comunidade da cidade de São Paulo, é um bairro pertencente ao distrito de Vila Andrade, localizado na zona sul. Possui, aproximadamente, 100 mil habitantes em uma área equivalente a 97 campos de futebol. Essa população está dividida em quase 20 mil casas de alvenaria, em grande parte sem revestimento. A maioria dos dados a respeito dessa região é inconsistente, devido a divergências entre as fontes internas e oficiais relativas à comunidade.

Histórico

Para entender melhor a atual realidade de Paraisópolis, é necessário voltar no tempo, até 1921, quando se deu a divisão da vasta Fazenda do Morumbi em 20 mil lotes. Partes desses loteamentos foram reservadas para a construção de um condomínio de alto padrão, cujo nome era Paraisópolis. Todavia, esse empreendimento imobiliário não foi totalmente implementado, dando oportunidade à ocupação informal dos terrenos. Em 1950, iniciou-se a ocupação da região por famílias japonesas e nordestinas, que visavam melhores condições de vida, empregando-se na construção civil e em atividades de serviços.

De 1950 a 2005, houve um amplo crescimento populacional, que extrapolou os limites iniciais planejados para o condomínio. Historicamente, as famílias lá estabelecidas estiveram à margem da sociedade, uma vez que os governos municipais não concentraram esforços para desenvolver o local, o que acarretou um aumento do contraste já existente entre Paraisópolis e o seu entorno, o bairro do Morumbi, que é habitado predominantemente pelas classes média alta e alta.

Foi apenas em 2005, no primeiro ano da gestão do então prefeito José Serra, que a Prefeitura paulistana tomou uma iniciativa para urbanizar Paraisópolis. Os donos dos antigos lotes receberam benefícios fiscais e suas propriedades foram redivididas e transferidas à população que as estava ocupando informalmente há mais de 50 anos. Simultaneamente a esses esforços governamentais, houve direcionamento de capital privado à comunidade, representando um marco do início dos investimentos sociais.

Desde os primórdios da democracia brasileira, no século XIX, os políticos adotavam estratégias para retirar as habitações populares ditas de risco das cidades, em vez de urbanizá-las. Assim, observa-se tanto a passividade dos mandatos governamentais em São Paulo quanto a falta de expectativa dos cidadãos paraisopolenses com o poder público. A própria comunidade sentiu ser necessário organizar-se para suprir suas urgências, uma vez que o governo municipal não se posicionava diante das causas de Paraisópolis. Exemplo disso é a maior atuação de organizações da sociedade civil quando comparada à assistência vinculada ao governo existente na região.

Por mais que Serra e seu sucessor Gilberto Kassab, prefeito da cidade de São Paulo entre 2006 e 2012, tenham investido na urbanização de Paraisópolis, isso foi uma exceção, visto o histórico de baixo investimento público na região. Essas gestões concretizaram o Complexo Perimetral, um empreendimento viário centralizado na construção da Avenida Hebe Camargo, para desafogar o transporte público das estreitas e íngremes ruas da comunidade. Com a tomada de posse do prefeito Fernando Haddad, retomou-se a tendência de não realizar investimentos urbanos destinados às favelas. As demandas sociais dos moradores não foram priorizadas, de fato, por nenhuma gestão.

Disfunções

Paraisópolis encontra-se ilhada tanto geograficamente quanto no que tange à assistência governamental. Não há acesso fácil a essa região nem pelo transporte público, nem pelo privado, por conta de suas vias estreitas. Além disso, a região não conta com nenhum político cujo mote eleitoral seja focado nos interesses da comunidade. No que tange à presença governamental, os serviços de saúde, segurança e educação são insuficientes atualmente.

Dentro da comunidade, há três Unidades Básicas de Saúde (UBS), três Centros de Apoio Psicossocial Adulto (CAPS), uma Unidade de Atendimento Médico Ambulatorial (AMA) e o

Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP). No entanto, não há médicos que sejam capazes de tratar de questões de maior complexidade, o que faz com que os moradores tenham que se deslocar por grandes distâncias para obter atendimento médico mais sofisticado. Por se tratar de uma região com aproximadamente 100 mil habitantes, é crítico o fato de não haver nenhum hospital dentro da comunidade. Já houve acordos com a Prefeitura, que concordou em construir o prédio em que ele seria localizado, todavia o desafio é a sua manutenção. Raras são as iniciativas públicas dispostas a arcar com tais custos.

Outro ponto crítico que diz respeito à saúde pública da comunidade é a gravidez precoce. A educação e a saúde da mulher, como chefe da família, deveriam ser um ponto-chave, mas não são priorizadas. A cada 19 minutos, uma menina de 10 a 14 anos dá à luz no Brasil. Célia Brandão), psicóloga que participou ativamente do programa de atendimento psicológico da gestante adolescente do programa desenvolvido pelo Hospital Albert Einstein em Paraisópolis, explica que são vários os motivos que tornam a adolescente da comunidade mais vulnerável à gravidez, mas a questão central é a falta de um projeto de vida, não a falta de orientação a respeito de métodos anticoncepcionais. Adolescentes com perspectiva futura clara focam esse período de vida em sua formação escolar, e dessa forma evitam a gravidez, pois esta implicará a interrupção ou até mesmo o abandono desse processo de concretizar seu projeto de vida em longo prazo. A psicóloga avalia que:

“muitas vezes a adolescente sonha com o amor romântico e em formar uma nova família que transforme a imagem do próprio núcleo em que foi criada. Mas há pouca clareza entre as mulheres que engravidam precocemente sobre o papel de um casal na criação de uma criança, o que se agrava pelo fato de que 60% são abandonadas pelos parceiros ainda durante a gestação. O medo da dependência, da submissão, da perda de liberdade, dos diferentes tipos de abuso atribuídos à intimidade de uma relação estável, está presente em relatos de adolescentes grávidas. Outro aspecto destacado [...] é a falta de apoio para que a adolescente possa se desenvolver como mãe. A reação das famílias à gravidez precoce oscila da agressão à apatia permissiva, até a conduta de superproteção – comportamentos que não contribuem para que o adolescente aprenda a lidar com a nova situação de forma equilibrada e responsável.”²

Não se pode ignorar o impacto social que essa situação acarreta em toda a comunidade, uma vez que a mulher se encontra desamparada no seu desenvolvimento educacional ou empregatício, e no cuidado dos filhos. Com isso, as creches assumem papel fundamental para as mães aproximarem-se de uma vida equilibrada entres esses dois âmbitos fundamentais.

A respeito da segurança, a comunidade do Paraisópolis vive uma disputa de facções: o PCC e o Comando Vermelho. Como em toda comunidade, filhos de integrantes da facção paulista estão presentes na Creche Anglicana, por meio de acordos especiais para garantir a segurança do CEI. Todavia, com a pacificação do Rio de Janeiro, membros do Comando Vermelho vieram para São Paulo e, mais especificamente, para essa comunidade. Por mais que o PCC seja maior e encontre-se em situação estável, por meio de acordos e trocas, a facção carioca está gerando tensões na comunidade.

Fruto da presença desses grupos é o envolvimento da juventude com as drogas. Da mesma forma que a falta de um próspero projeto de vida pode enraizar uma gravidez, também encadeia o envolvimento no consumo e no tráfico dessas substâncias ilícitas. Enquanto a utilização aliena o usuário de sua realidade degradante, o narcotráfico possibilita a rápida ascensão social que esses jovens tanto buscam. Todavia, as consequências desses atos, tanto para si quanto para suas famílias e

² Brandão, C. (2014). *Medicina social de grupo. Discussão sobre gravidez na adolescência*. Recuperado em 4 julho, 2014, de <http://www.abramge.com.br/imagens/banco/file/Rev213.pdf>

comunidade, nem sempre são explicitadas. Uma vez que se encontram nesse cenário, raros são os casos de pessoas que foram capazes de abandonar as drogas e retomar suas vidas normalmente.

Ilza Senna, diretora do Instituto Escola do Povo, que trabalha com aulas noturnas de educação para adultos, ressaltou que Paraisópolis “é perigoso, mas que lugar em São Paulo não é? Você anda à noite pelas vielas do seu bairro?”. Isso evidencia a situação degradante que Paraisópolis enfrenta, especialmente em suas vielas, mas não se destacando negativamente do restante da capital paulista. Tanto pequenos delitos quanto ocorrências de crime organizado manifestam-se em igual peso dentro e fora de Paraisópolis, sendo este um microcosmo da realidade enfrentada por todos os paulistanos. Ao realizar um importante trabalho social em Paraisópolis, ela pode ter mais segurança de que a comunidade não lhe fará mal enquanto trafega pelas ruas à noite, uma convicção que provavelmente não teria em outro bairro da Grande São Paulo, por não haver esse senso de comunidade presente.

No que diz respeito à educação, observa-se situação parecida. Os ensinamentos fundamental e médio da rede pública encontram-se em situação abaixo do ideal em todo o Estado de São Paulo, e Paraisópolis não é exceção a essa regra. A questão restritiva primordial observada é a baixa autoestima quanto à busca por educação. Há uma grande quantidade de analfabetos, tanto funcionais quanto totais, os quais são responsáveis, muitas vezes, pela renda familiar. No decorrer de suas vidas, várias oportunidades já lhes foram negadas por falta de estudo, e atualmente se conformaram com essa situação. Assim, não veem finalidade na educação por não a considerarem necessária para a sustentação de seus lares. As iniciativas que busquem educar tanto os adultos quanto as crianças que recebem essa influência devem, sobretudo, construir um material de estudo compatível com a realidade dessas pessoas e que foquem o aumento da autoestima.

O crescimento da classe C no Brasil evidenciou-se inclusive em Paraisópolis: a região teve um expressivo crescimento econômico. Estima-se que 75% dos moradores tenham ascendido socialmente. Esse crescimento, no entanto, não foi acompanhado de políticas públicas de desenvolvimento nas questões supracitadas. Todavia, mesmo após a ascensão econômica, essa população escolhe permanecer morando na comunidade, devido ao reconhecimento que as classes mais simples dão às conquistas de pessoas que têm a mesma trajetória humilde que realizaram o salto socioeconômico. Isso não apenas aumenta a autoestima da nova classe como confere esperança aos estratos inferiores. Por outro lado, os moradores da comunidade, pelo simples fato de morarem na região, são vítimas de preconceito externo. Grande parte dos moradores de Paraisópolis possui condições financeiras de se mudar, porém orgulha-se de morar na região. Assim, há líderes que se mobilizam em torno das questões sociais para desenvolver a sua comunidade.

Iniciativas comunitárias

Entre as organizações privadas com finalidade pública da região, destaca-se a União dos Moradores e do Comércio de Paraisópolis (UMCP). Essa entidade não só reúne as lideranças políticas do local, como também proporciona atividades culturais, recreativas e de desenvolvimento para a comunidade. Os principais porta-vozes atuais, que assumiram a direção da União há quase 10 anos, são jovens advindos de grêmios estudantis. A União não assume bandeiras partidárias, mas não é indiferente à política. O presidente, Gilson Rodrigues, 29 anos, com a transição de gestão municipal, teve dificuldade de estabelecer contato com os governantes. A fim de conseguir a atenção desejada da Prefeitura, organizou uma manifestação popular que paralisou a Avenida Giovanni Gronchi, uma das principais vias da região do Morumbi. Como os moradores de Paraisópolis se veem amplamente representados pela União, prontamente se dispuseram a manifestar-se a favor de seus direitos, hábito até então incomum. O ocorrido interferiu tão fortemente no tráfego paulistano que o prefeito Fernando Haddad se dispôs a conversar com o presidente da União dos Moradores e, desde então, ambos se reúnem periodicamente.

No entanto, essa entidade não se restringe apenas a movimentações políticas. Seu escopo engloba atividades de desenvolvimento social nos mais diversos aspectos, como cultura, esporte e qualificação profissional. A UMCP acredita que o envolvimento dos jovens nesses cursos os afasta de problemas urbanos cotidianos, como violência, tráfico de drogas e o baixo interesse pela educação.

Há outras entidades, além da União, que visam a um melhor desenvolvimento da comunidade, suprimindo necessidades como essas, que são esquecidas. Aproximadamente 60 organizações principais reúnem-se mensalmente no Fórum Multientidades de Paraisópolis para debater agendas sobre a comunidade e sua dinâmica, a fim de estruturar a organização da comunidade perante o sistema público e seus próprios interesses internos. O fruto desse debate é rico para as entidades envolvidas, pois o melhor entendimento dessa comunidade multifacetada implica a melhor atuação da organização, por conhecer com mais profundidade as questões que afligem o meio em que está inserida.

Organizações da sociedade civil

“Não é suficiente fazer o bem, é preciso fazê-lo da maneira certa”
John Morley

O Terceiro Setor recebe várias denominações: setor coletivo, setor solidário e até setor independente. A maioria delas parte do princípio de ser um campo formado pelo conjunto de organizações da sociedade civil, do qual cidadãos participam espontânea e voluntariamente para o interesse comum e democrático. Por ter origem privada e finalidade pública, distancia-se dos demais setores em estrutura, mas os tangencia em áreas de atuação. No Brasil, reconhecem-se os limites tanto do Estado quanto do mercado na promoção do bem comum. O Terceiro Setor, portanto, resulta ser independente, focado em questões sociais e sem finalidade de lucro. Envolvendo associações e fundações, o setor busca modernizar as antigas entidades e impulsionar seu crescimento à medida que oferece alternativas às formas tradicionais de participação dos cidadãos em assuntos dos mais diversos interesses.

Por volta da década de 1990, ocorreu uma onda mundial de promoção ao desenvolvimento sustentável e democrático. Exemplos disso são as oito Metas do Milênio e a ECO 92. Em âmbito nacional, ainda no fervor da redemocratização, houve a criação das leis das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), Organização Social (OS) e do Trabalho Voluntário pelo então Presidente Fernando Henrique Cardoso, para o maior reconhecimento e certificação do Terceiro Setor. A maioria das organizações sociais brasileiras foi criada nesse período, pois anteriormente a essas três leis o setor era restrito à saúde, educação e assistência social. Todavia, de acordo com o estudo realizado pelo IBGE (2010) sobre as fundações e associações sem fins lucrativos (Fasfil), o crescimento de tais instituições entre 2006 e 2010 foi de 8,8%, passando de 267,3 mil para 290,7 mil.

O professor Mario Aquino Alves, da Fundação Getúlio Vargas, especialista em organizações do Terceiro Setor, caracteriza este momento como um período de acomodação das entidades. O *boom* de criação de ONGs não é mais a realidade do Brasil. O momento presente caracteriza-se pela conciliação das causas com as políticas de mercado. Porém, o fechamento de entidades ainda é raro, uma vez que há o engajamento com uma causa – mesmo que o gestor normalmente tenha que se adaptar, a ONG consegue se manter.

Paralelamente, há tendências que ganham cada vez mais espaço nas pautas atuais, como as práticas de responsabilidade social corporativa. Os problemas ambientais e a universalização dos direitos humanos atingem as empresas, por estas serem geradoras de disfunções mundialmente. A receita de algumas empresas chega a ser maior que o PIB de alguns países, reforçando o impacto que o Segundo Setor gera na sociedade atualmente. Mudanças sustentáveis na estrutura interna de empresas já consolidadas, seja por interesse coletivo ou pressão social, mostraram-se paliativas. Assim, a solução encontrada por grandes empresas foi reunir capital para financiamento de projetos

sociais de ONGs, gerando não apenas benefícios sociais a partir de fundos privados mas também eficiência e comprometimento com resultados por parte das organizações filantrópicas e assistencialistas.

A cultura filantrópica

O povo brasileiro é internacionalmente reconhecido por seu perfil acolhedor e altruísta. Todavia, isso não se reflete no seu comportamento perante a realização de serviços voluntários e doações. A cultura de doação brasileira ainda é frágil em relação ao seu potencial, devido a diversos fatores. Comparativamente a outros países, como os Estados Unidos, o total das arrecadações do Brasil é relativamente baixo. O nosso total de doações está em R\$ 5 bilhões ao ano, que corresponde a 0,10% do PIB brasileiro de 2013. Em contrapartida, a população norte-americana movimenta US\$ 300 bilhões para as organizações sem fins lucrativos, 1,79% de seu PIB de 2013.

No entanto, culturalmente, a realidade desses países é diferente. É fato que o que define a cultura de doação de um país é a consciência estratégica de seu povo. Ou seja, o que de fato influencia sua cultura filantrópica são costumes e preceitos internos, o que torna inviável a réplica exata de modelos estrangeiros, uma vez que estes não contam com os mesmos valores e hábitos.

Os brasileiros apontam a maior dificuldade em destinar parte de sua renda à caridade como decorrente da falta de dinheiro. Todavia, esse motivo não basta para explicar tal disparidade. A maioria das doações brasileiras não é destinada a fundações e associações, como ocorre nos Estados Unidos. Os principais destinatários são pedintes e, em segundo lugar, as organizações religiosas com as quais os doadores possuem vínculo. Grande parte disso deve-se ao fato de as organizações da sociedade civil não efetivarem uma cultura de doação. As igrejas e os pedintes são os únicos que se concentram em requisitar dinheiro frequentemente. Uma pesquisa realizada pela Ipsos Public Affairs e pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) descobriu que 85% dos entrevistados não receberam nenhum pedido de doação proveniente de organizações nos últimos 12 meses. Há espaço para as entidades de Terceiro Setor destinarem um projeto de captação estruturado e persistente. Em relação às causas que inspiram os brasileiros a doar, crianças estão em primeiro lugar (33%), explicitando o apelo que uma campanha de arrecadação pelo Instituto Anglicano pode ter para suas creches. Os impasses para doações de pessoas físicas, no entanto, são muitos.

Para a realização de doações de alto valor monetário, é preferível a escolha de organizações idôneas, as quais publiquem relatórios contábeis periodicamente. Isso confere maior segurança e confiabilidade a respeito da real destinação do capital. Portanto, torna-se necessário destinar parte de seus recursos à estruturação interna, pois isso é crítico para a obtenção de maior aporte à causa. O Instituto Anglicano pode encontrar-se com uma disfunção em sua comunicação, limitando-se a atuar quase integralmente junto ao círculo de fiéis anglicanos e ao poder público municipal, o que pode comprometer a captação de recursos.

Estratégia de crescimento e financiamento

*“Não adianta dizer ‘estamos fazendo o melhor que podemos’.
Temos que conseguir o que quer que seja necessário.”*

Winston Churchill

Para implementar a meta de atender mil crianças, é necessário planejar as ações com base nas seguintes questões, sem desconsiderar a importância do relacionamento com a comunidade de Paraisópolis.

Formato de expansão

Primeiramente, caberá ao Instituto definir qual o melhor modelo de ampliação. Uma iniciativa já aplicada por outras creches é um horário mais flexível e adaptado à necessidade de diferentes famílias. Por exemplo, o horário comercial, das 7 às 17 horas, atualmente convencionado pela creche, provavelmente não é o mais adequado, uma vez que as mães normalmente entram e saem de seus respectivos trabalhos exatamente nesses horários. É frequente a ida de irmãos, também pequenos, para buscarem as crianças nas creches, uma vez que a mãe não possui disponibilidade. Dessa forma, sugere-se a adaptação da carga horária de funcionamento das creches, com horário a definir, para que as mães possam deixar seus filhos um pouco mais cedo e talvez até buscar um pouco depois das 17 horas. Com isso, haverá um aumento de custo apenas para expandir seu horário de funcionamento, mas corresponderá a um aumento essencial na conveniência das mães. Todavia, isso expõe a creche a um maior fluxo de entradas e saídas, pois elas estarão acontecendo em mais horários, já que as mães podem buscar seus filhos em tempos diferentes, dificultando o controle. Além disso, como a creche estará aberta durante mais tempo, caberá ao Instituto controlar que as crianças não fiquem além do seu horário pré-estipulado.

Ainda nessa linha, pode-se também pensar em expandir as atividades em dois turnos fixos, como o funcionamento de uma escola, por exemplo. O primeiro seria no período da manhã e tarde, enquanto o segundo seria no período noturno. O custo fixo dessa expansão também é reduzido, uma vez que a abertura do turno noturno não implicará custos físicos de expansão e visará necessariamente ao potencial de mais que dobrar sua capacidade, pois durante a noite poderão ser atendidas mais crianças do que de dia, uma vez que estas realizarão atividades menos ativas. Como estarão dormindo por grande parte do tempo, consumirão menos alimento e exigirão menos cuidados.

Todavia, é necessário avaliar a real necessidade desse turno extra ao seu público-alvo. É fato que grande parte das mulheres trabalha nesse período, mas não implica que a abertura desse período corresponderá a um maior envolvimento delas em mais atividades noturnas. Como a creche atende, sobretudo, a mães de famílias de Paraisópolis, é válido atentar ao fato de que elas moram, em sua maioria, em uma mesma residência com sua família estendida, ou seja, não só o núcleo tradicional de pais e filhos mas também com avós, tios e outros familiares. Portanto, no período noturno, é muito provável que já haja alguém capaz de cuidar das crianças na residência. Além disso, como a creche está localizada na periferia da comunidade, é provável que as mães não se sintam confiantes em deixar a região central, mais segura, com seus filhos à noite.

Também é provável que muitas mães deixem de buscar seus filhos no final do primeiro turno ou no horário designado, uma vez que sabem que a creche não estará fechada e que haverá alguém para cuidar de seu filho nesse horário excedido. Fruto disso serão atrasos mais frequentes e um provável acúmulo de crianças na transição de horários. Não obstante, as possibilidades da creche não se limitam à expansão de horários. Com o terreno ao lado a sua disposição, o Instituto Anglicano também trabalha a possibilidade de expansão física. Essa alternativa é, claramente, a que está mais encaminhada. Contudo, envolve a construção de outro prédio e mais contratações, o que implicará um alto custo, ao passo que essa enorme estrutura continuará vaga após o fechamento da creche e, portanto, vulnerável a pequenos delitos, inclusive. Esse direcionamento de recursos será intenso, provavelmente impossibilitando, em curto prazo, uma expansão de horários simultaneamente. Além disso, vale explicitar que quanto mais crianças são atendidas, menor é o seu repasse *per capita* encaminhado pela prefeitura para a creche.

Outra possibilidade para atuar em cima das tecnicidades da burocracia municipal que diminuam o repasse *per capita* é a abertura de pequenos centros dentro da comunidade. Os custos dessa alternativa equiparam-se aos da anterior, mas se adicionam os custos dos terrenos. A comunidade é caracterizada pela sua urbanização emparelhada e falta de espaço físico, o que dificulta a compra de terrenos. Além disso, também será necessário estabelecer uma nova logística que atenda a distribuição de recursos e contratação de funcionários para todos os centros. Porém, é

claro que descentralizar suas operações por meio do atendimento de crianças por outras creches por toda a região central é mais seguro e conveniente para as mães, quando comparado a se locomoverem até as imediações de Paraisópolis, onde localiza-se a Creche Anglicana.

Por fim, vale atentar ao fato de que nem todas as mães da comunidade se utilizam de creches, pois não há vagas suficientes. Assim, contratam uma cuidadora. Estas normalmente são vizinhas que concentram em suas próprias casas uma série de crianças que não podem estar sob os cuidados das suas respectivas mães, pois estas têm de estudar ou trabalhar. Esse cuidado pode ser de qualidade ou não, dependendo puramente da estrutura e da cautela da cuidadora. Outra possibilidade, seguindo o ideal de melhoria comunitária das mães e das crianças de Paraisópolis, é focar-se em treinar as cuidadoras da comunidade. Essa atividade poderá ser feita no espaço atual da creche, após o encerramento de suas atividades. Isso provavelmente diminuirá o custo de uma cuidadora, pois haverá cada vez mais prestadoras do serviço, e aumentará a sua qualidade. Essa medida, mais barata para o Instituto Anglicano e facilmente escalável, pode tentar suprir a demanda, porém não gratuitamente, das 3 mil crianças em Paraisópolis fora do sistema de creches, todavia seu respaldo pode variar. No modelo creche, o Instituto concentra todas as atividades realizadas pelas crianças em seu próprio edifício, e estas podem ou não ser reproduzidas de modo igualmente adequado pelas cuidadoras, ainda que recebam treinamento.

O Instituto não receberá mais verba do governo para amparar seus custos e será uma mudança radical em seu *business*. Além disso, ao treinar cuidadoras, haverá um estímulo para uma opção paga às mães de Paraisópolis. Vale ressaltar, porém, que não são muitas famílias que podem arcar com esses custos e, mesmo para as que têm condições financeiras para suportá-los, essa adição de custos pesará na renda familiar.

Captação de recursos

Após essa primeira tomada de decisão, caberá também aos gestores toda questão de captação de recursos, a fim de suprir as necessidades das mães e sustentar as atividades da creche, de modo que a operação com mil crianças seja economicamente saudável ao Instituto Anglicano, qualquer que seja o meio de expansão desejado. Nesse quesito, deverão ser pensadas novas formas de captação ou formas de otimização dos recursos já existentes, uma vez que, com o crescimento de 142% de atendimentos e com o repasse municipal não crescendo na mesma proporção, dever-se-ão explorar métodos melhores de angariar insumos para sustentar a creche.

A atual arrecadação da entidade é explicitada no Anexo 4, todavia sugerem-se alternativas focadas em três pilares. O primeiro deles é uma nova estratégia de comunicação entre o Instituto, seus fiéis e toda a comunidade brasileira. Por mais que os cidadãos brasileiros não possuam uma cultura de doação efetiva, concretizar uma abordagem adequada a um número maior de indivíduos já representará um aumento significativo nas suas arrecadações. No entanto, é necessário avaliar os possíveis custos envolvidos nesse procedimento.

O segundo foco concentra-se no aluguel do espaço físico da creche quando não está sendo utilizado para a realização de outras atividades. Há um grande e livre galpão onde as crianças brincam que pode ser facilmente adaptável.

E, finalmente, a terceira alternativa utiliza-se das técnicas de negociação de Aldo Quintão para viabilizar algum tipo de parceria com entidades privadas para reduzir algum de seus custos, nem que seja pontual. O reverendo é popular entre uma série de celebridades e já se reuniu com líderes empresariais para discutir questões dessa finalidade. Exemplo disso foi a grande doação de uma renomada empresa de refrigerantes para a Festa Junina do Instituto, que fortaleceu seus laços com o segundo setor, forte financiador atualmente de atividades sociais.

A gestão

Como se observa, o organograma geral é enxuto, no qual a célula administrativa deve gerir a distribuição de recursos e atendimento das demandas das unidades. No que tange à célula de administração, o estilo de gestão adotado vem se mostrando eficiente ao Instituto Anglicano, uma vez que, por se tratar de uma célula com apenas oito funcionários, um alto nível mecânico e hierárquico poderia travar a operação e gerar gargalos à gestão. Todavia, ao se replicar o modelo da creche para mil atendimentos, caberá ao Reverendo Aldo e a Ana Paula Quintão a revisão de tais mecanismos, tanto internos da célula administrativa quanto de todo o organograma.

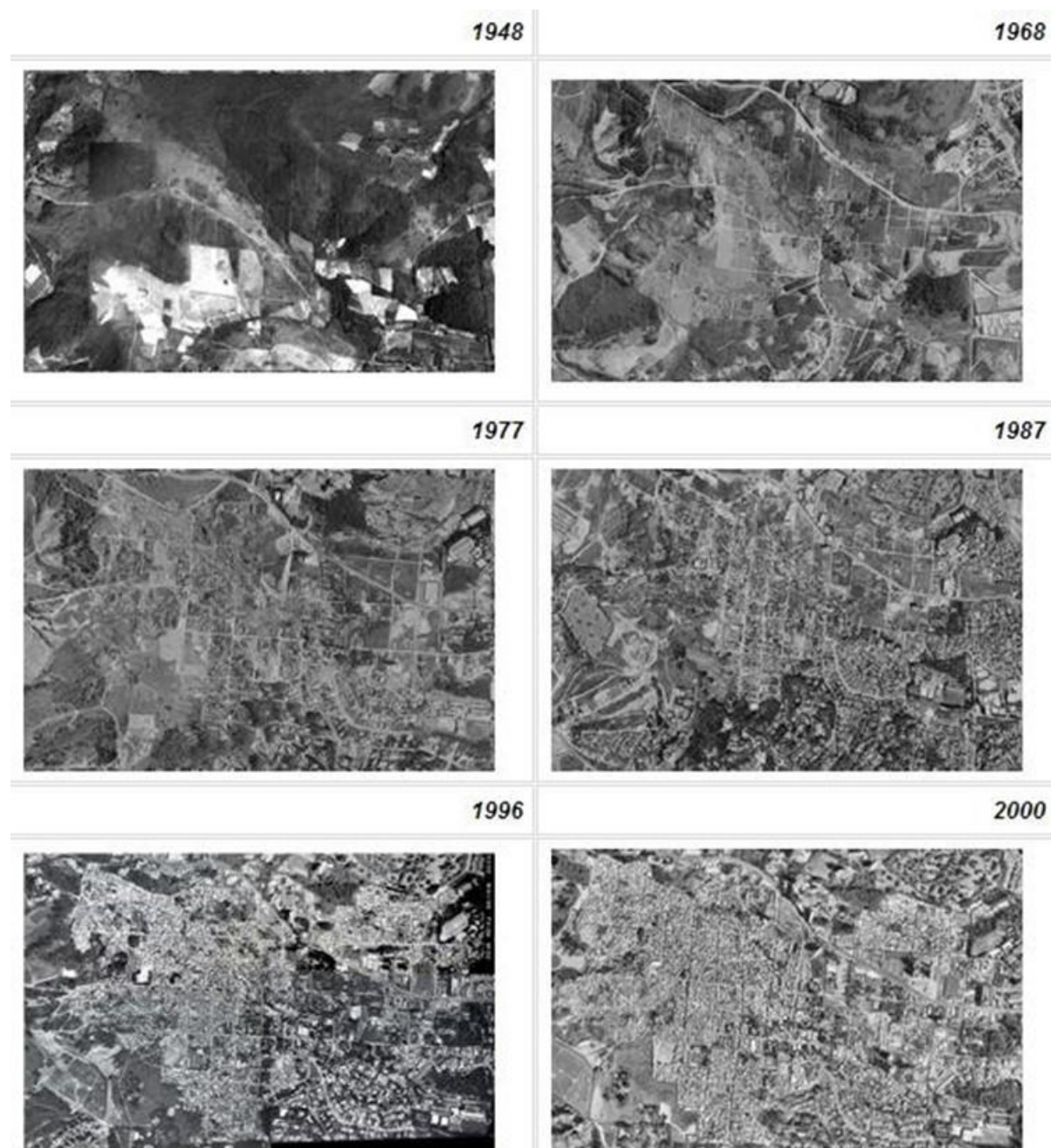
Uma célula que supra de maneira administrativa a gestão de todas as unidades pode apresentar ociosidade e gargalos, caso não seja revisada de acordo com grandes alterações de operação. Ao transformar o modelo gestão de uma creche de 412 crianças para mil, tendo que lidar com o modelo de expansão desejado e com a captação dos recursos necessários para isso, pode se tornar necessária a reformulação desse sistema de gestão a fim de se evitar sobrecarga de trabalho nas mãos de Ana Paula.

Qualquer que seja essa mudança organizacional, não se pode desconsiderar, porém, a cultura religiosa e familiar existente no atual modelo. Um sistema orgânico funciona em grupos menores de trabalho de modo eficiente e traz liberdade de atuação, criação e desenvolvimento de ideias, características essenciais em um trabalho com caráter voluntário e com o foco de atuação que possui o Instituto Anglicano. Todavia, ao trabalhar com cada vez mais processos e atividades, esse modelo pode facilmente sair do controle dos gestores, uma vez que pode haver falhas de reporte, gestão de conhecimento e execução de atividades. Portanto, pode ser necessária uma reestruturação interna dessa célula, definindo processos internos para as atividades de que esta terá de se encarregar após o início da expansão. Dever-se-á, também, pensar em como introduzir o novo modelo, caso haja grande mudança estrutural.

- O objetivo final é expandir o atendimento das crianças da melhor forma possível, sem comprometer sua qualidade.
 - I. Qual o melhor modelo de expansão para aumentar o impacto do Instituto Anglicano perante as reais necessidades das mães e crianças da comunidade?
 - II. Como captar recursos para tal, continuamente, e como gerir esse novo capital?
 - III. Como solidificar seu relacionamento com a comunidade, por meio do modelo escolhido, para promover a sustentabilidade de creche?

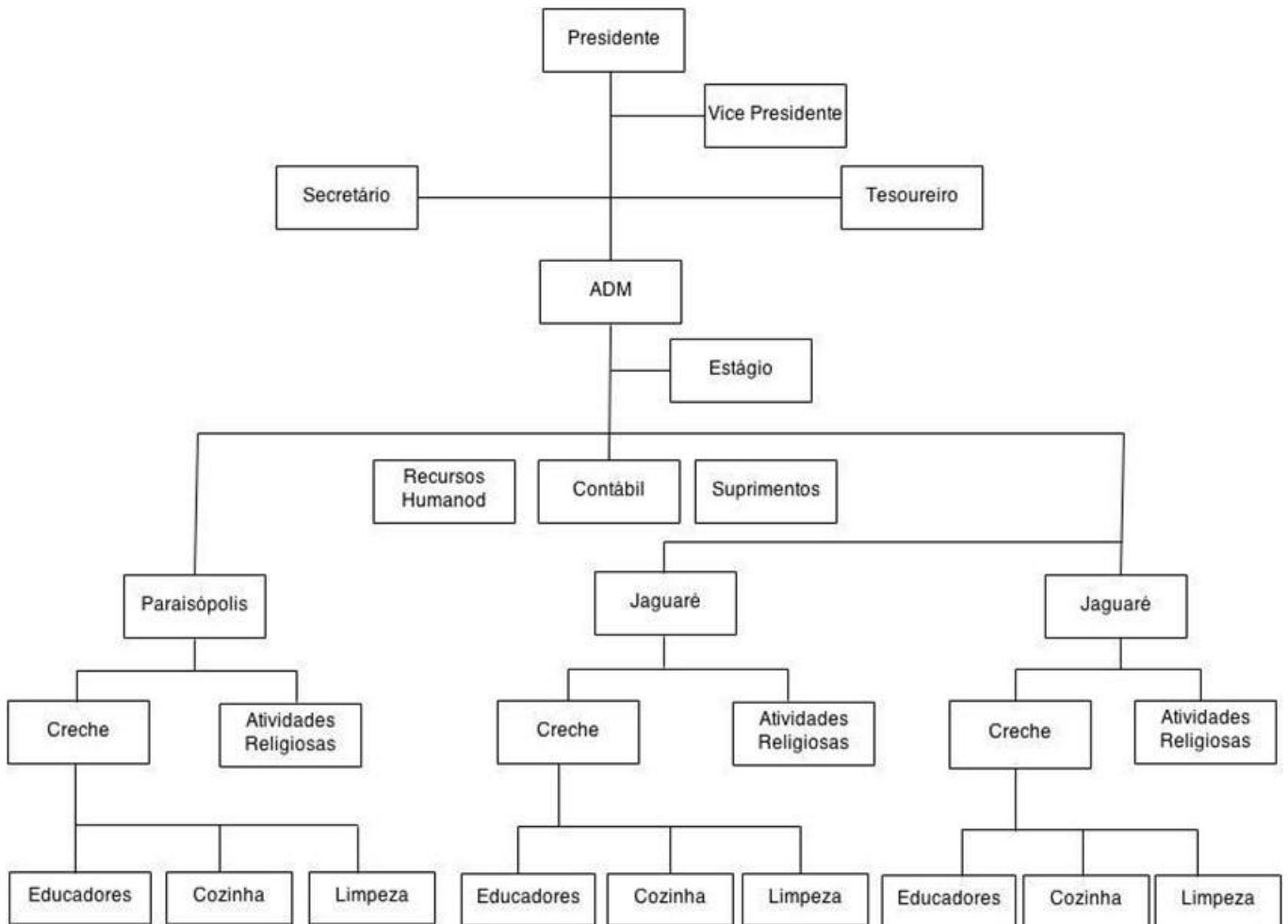
Anexo 1

Fotografias tiradas por satélite da região de Paraisópolis



Fonte: Prefeitura de São Paulo (2014)

Anexo 2 Organograma do Instituto Anglicano



Fonte: autoria própria

INSTITUTO ANGLICANO: DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO E
A EXPANSÃO DA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL
Gabriela Arenzano Chagas, Guilherme Porto Gomiero, Luiza Gottschalk Carvalho

Anexo 3

Balanco patrimonial do Instituto Anglicano

Balanco Patrimonial

	2013	2012		2013	2012
ATIVO			PASSIVO		
Circulante			Circulante		
Caixa e Equivalentes de Caixa	4.123.964,90	3.248.704,56	Obrigações Trabalhistas	255.593,17	215.286,14
Caixa e Banco	11.603,07	206.110,64	Fornecedores	22.835,72	36.961,00
Aplicações Financeiras	4.112.361,83	3.042.593,92	Obrigações Tributárias a Recolher	151.002,00	157.180,05
			Contas a pagar	163.729,09	67.441,83
			Total do Circulante	593.159,98	476.869,02
			NÃO CIRCULANTE		
Outros Ativos Circulantes	223.244,89	215.635,81	Contrib. Social	485.570,75	485.570,75
Outros Créditos	221.334,71	210.465,87	Provisões Previdenciárias	1.099.190,40	1.099.190,40
Despesas Antecipadas	1.910,18	5.169,94	Total do Não Circulante	1.584.761,15	1.584.761,15
TOTAL DO CIRCULANTE	4.347.209,79	3.464.340,37			
NÃO CIRCULANTE					
Créditos	2.651,02	1.023,00			
Outros Créditos a Receber	2.651,02	1.023,00			
IMOBILIZADO	1.757.853,65	1.862.934,23	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Bens Móveis e Imóveis	3.578.994,59	3.564.069,98	Patrimônio Social	3.268.347,43	2.621.805,72
(-) Depreciações	(528.252,06)	(352.034,31)	Superávit / Déficit do Exercício	661.445,90	644.861,71
(-) Subvenções Governamentais	(1.292.888,88)	(1.349.101,44)	Total do Patrimônio Líquido	3.929.793,33	3.266.667,43
BENS INTANGÍVEIS					
software	3.971,50	3.971,50			
(-) Depreciações	(3.971,50)	(3.971,50)			
Total de Bens Intangíveis					
TOTAL DO ATIVO NÃO CIRCULANTE	1.760.504,67	1.863.957,23			
TOTAL DO ATIVO	6.107.714,46	5.328.297,60	TOTAL DO PASSIVO	5.514.554,48	5.328.297,60

São Paulo, 31 de Dezembro de 2013

Fonte: Instituto Anglicano

Anexo 4

Demonstração do resultado do exercício do Instituto Anglicano

Demonstração do Resultado do Período

	2013	2012
Receitas		
(+) Convênios Prefeitura SP	3.523.162,01	3.443.335,99
(+) Isenção INSS	732.325,51	663.342,26
(+) Doações e Contrib. P/ Custelo	1.116.751,63	783.412,40
(+) Receitas C/ Eventos	247.207,46	200.386,66
(+) Outras Receitas	15.929,02	2.834,41
(+) Receitas Financeiras	223.350,24	193.176,35
(+) Reversão de Provisões	-	152.131,47
(=) Total das Receitas	5.858.725,87	5.438.619,54
Custos e Despesas		
(-) Despesas com Pessoal	2.959.402,70	2.786.119,54
(-) Serviços Contratados	118.429,91	54.559,43
(-) Custo com Projetos	620.145,15	736.343,18
(-) Despesas Gerais e Administrativas	546.495,44	265.381,33
(-) Impostos Taxas e Contrib.	39.337,57	48.271,29
(-) Despesas Financeiras	4.925,94	5.877,34
(-) Depreciações	176.217,75	170.085,93
(-) Isenção INSS	732.325,51	663.342,26
(-) Prov. Para Contrib. Social	-	63.777,53
(=) Total das Despesas	5.197.279,97	4.793.757,83
(=) Superávit Líquido do Exercício	661.445,90	644.861,71

São Paulo, 31 de Dezembro de 2013

Fonte: Instituto Anglicano.

Anexo 5

Aplicações em projetos assistenciais

Projetos Assistenciais Aplicação	Recursos Aplicados
Custo com Assistência Social	4.034.045,10
Despesas Gerais Administrativas	1.092.626,64
Despesas Financeiras	4.925,94
Despesas Tributárias	65.682,29
Totais	5.197.279,97

Fonte: autoria própria

Anexo 6

Distribuição *per capita* dos recursos governamentais às creches públicas

Calculo de Per Capita - Portaria 5848/13				
Até 60 Crianças	60	x	504,50	30.270,00
De 61 à 90	30	x	396,50	11.895,00
DE 91 à 120	30	x	367,00	11.010,00
Acima de 120			343,00	0,00
Adicional Berçário			162,00	0,00

VALORES POR CRECHES				
Calculo de Per Capita Belém				
Até 60 Crianças	60	x	504,50	30.270,00
De 61 à 90	30	x	396,50	11.895,00
DE 91 à 120	30	x	367,00	11.010,00
Acima de 120			343,00	0,00
Adicional Berçário	32		162,00	5.184,00
TOTAL	120			58.359,00

Calculo de Per Capita Jaguaré				
Até 60 Crianças	60	x	504,50	30.270,00
De 61 à 90	30	x	396,50	11.895,00
DE 91 à 120	30	x	367,00	11.010,00
Acima de 120	18	x	343,00	6.174,00
Adicional Berçário	38		162,00	6.156,00
TOTAL	138			65.505,00

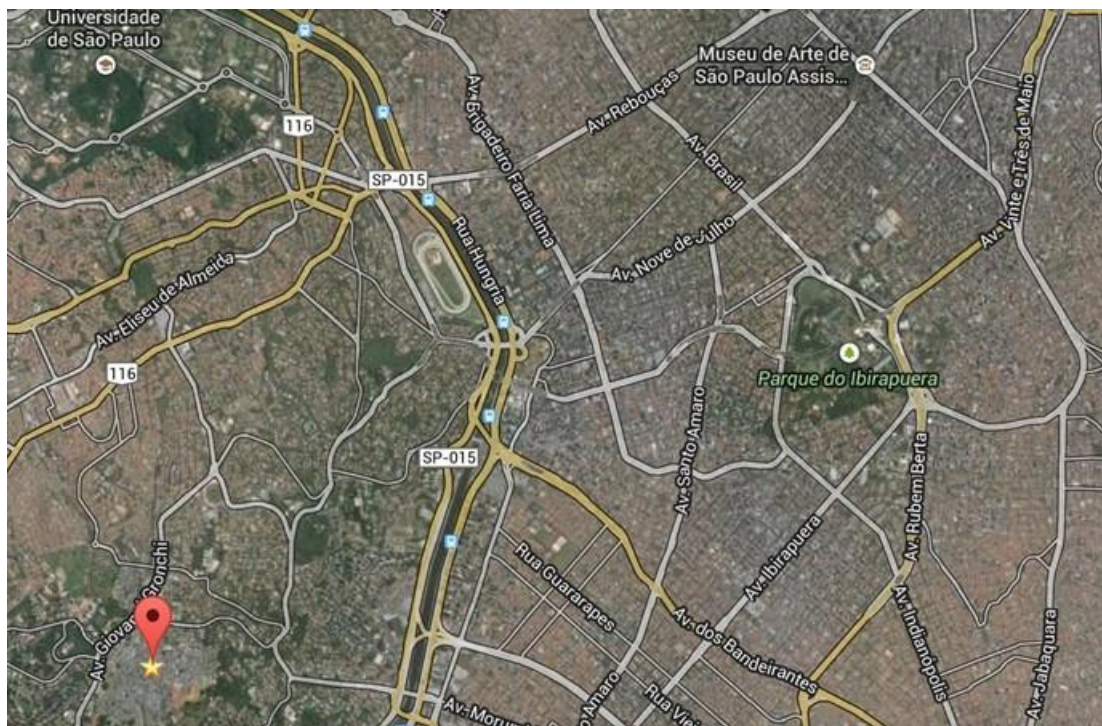
Calculo de Per Capita Morumbi				
Até 60 Crianças	60	x	504,50	30.270,00
De 61 à 90	30	x	396,50	11.895,00
DE 91 à 120	30	x	367,00	11.010,00
Acima de 120	289	x	343,00	99.127,00
Adicional Berçário	100		162,00	16.200,00
TOTAL	409			168.502,00

Anexo 7 Creche Renata Eugênia Rodrigues



Fonte: Instituto Anglicano.

Anexo 8 Disposição de Paraisópolis em São Paulo



Fonte: Google Maps.