

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

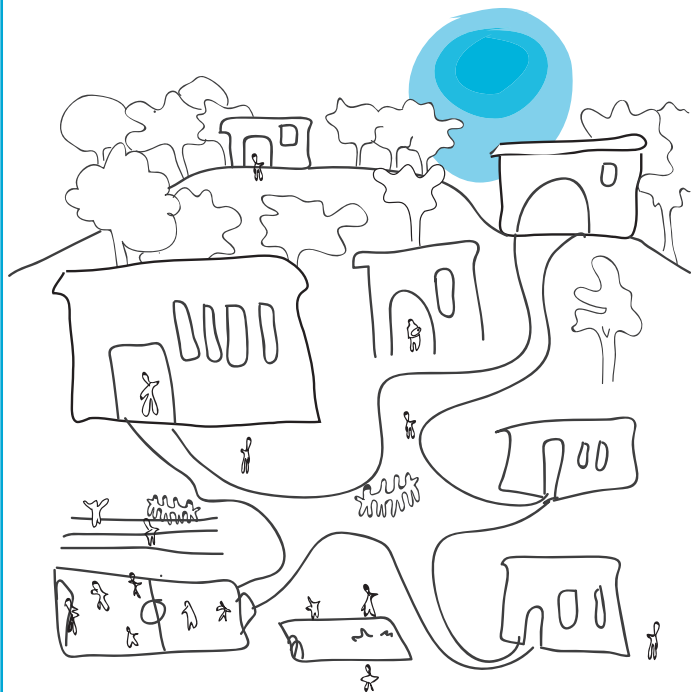
## Estudo de caso: decisões difíceis

# .7

Escolher caminhos para fazer cada vez maior diferença

O Educandário Verde Ilha - EVI - é uma organização sólida, de estrutura robusta, de tradição católica, que faz atendimento a crianças e jovens. O EVI surgiu nos anos 1930 como uma referência para políticas públicas, graças ao caráter inovador de sua proposta de atendimento.

Depois de muitos anos de um trabalho reconhecido pela comunidade em geral, o Educandário começou a evidenciar sinais que levaram algum tempo para receber a atenção necessária dos seus responsáveis, possivelmente em função do seu tamanho e abrangência, ou por sua cultura assistencialista, ou por sua gestão centralizada e autocrática, ou ainda pelo advento do ECA<sup>1</sup>. A organização apresentava sinais de desperdícios de recursos, alguma lentidão e rigidez para lidar com as adversidades, pouca iniciativa da equipe, baixa capacidade de inovação e certa tendência ao controle e normatização.



As tensões com a comunidade local e equipe interna, as despesas crescentes com a manutenção de infraestrutura, a redução do volume de doações e investimentos sociais e a pouca autonomia dos jovens ao deixar o abrigo defla-

graram uma crise de desenvolvimento e ameaçavam sua sustentabilidade.

### Colunas ameaçadas

O Educandário Verde Ilha chamou atenção quando iniciou o atendimento a crianças e jovens graças à sua proposta inovadora e por conta de sua estrutura em lares. Os meninos eram divididos em grupos e moravam em casas muito bem estruturadas, contando com cuidados de casais contratados, que por sua vez os tinham como seus filhos. Por lá já passaram alguns milhares de meninos: alguns tinham famílias e outros não. O EVI fica localizado em uma enorme área, belissimamente arborizada, nos arredores da cidade de São Paulo, onde havia padaria, barbearia, médico, dentista, escola fundamental, escola profissionalizante, um centro esportivo com campos de futebol e piscina e uma grande igreja, entre outros equipamentos.

O EVI era mantido por uma instituição católica e havia, por consequência, uma grande ênfase na formação religiosa dos meninos abrigados. Outro ponto forte era a formação profissional - bons gráficos, marceneiros e padeiros foram ali formados.

A manutenção de todo este complexo era feita em sua maioria por meio de doações de famílias ou indivíduos ligados à Igreja Católica. A gestão do EVI sofreu pequenas alterações durante esses anos todos. Era centralizada em um administrador geral com muitas responsabilidades e alto poder de decisão, sendo a única pessoa com acesso direto à diretoria central da mantenedora. Esta, por sua vez, confiava o EVI a este administrador e mantinha-se próxima o suficiente para socorrer no que fosse preciso. As relações entre todos eram mantidas num nível formal e os papéis eram bem divididos. Muitas das decisões importantes para o EVI eram tomadas na sede da mantenedora.

Havia certa harmonia nesta paisagem - um *'status quo'* mantido por uma clareza de hierarquia de papéis, de visão de mundo e de expectativas quanto ao futuro do Educandário e dos meninos. Clareza pelo menos para alguns.

Com o passar dos anos, algumas colunas fundamentais deste equilíbrio começaram a se mover:

- A bucólica localidade onde se encontrava tornou-se um enorme conglomerado humano, com áreas mais ou menos urbanizadas. A grande área física do EVI tornou-se com o passar dos anos uma ilha verde mais ou menos ameaçada de invasão;
- A sólida estrutura dos prédios da década de 1930 apresentava sérios comprometimentos, implicando em alto custo de manutenção e despesas, sobretudo relativas à rede de abastecimento de água e eletricidade, devido a vazamentos e perdas de corrente;
- Com o passar dos anos, agregou-se um significativo número de moradores dentro de sua área composto por antigos trabalhadores ou descendentes destes, que não mantinham mais vínculo profissional com o Educandário e que consumiam água e eletricidade, mas pelas quais pagavam uma taxa simbólica de R\$1,00. O que tinha sido uma ideia socialmente interessante no passado transformava-se, agora, num pesadelo social e contábil;
- A mudança de paradigmas religiosos e da conjuntura econômica levou um significativo número de doadores a redirecionar suas perspectivas de doações e/ou de investir socialmente;
- A centralização da gestão do EVI gerou, com o passar dos anos, um cargo solitário, autocrático, carregado de poder e de responsabilidades desmedidas para quem quer que fosse ocupar essa função;
- O advento do ECA, em 1990, colocou em xeque crenças básicas do EVI, como o abrigo exclusivo de meninos e a substituição do lar natural por um lar institucional;
- Por último, mas não menos importante, a constatação de que o processo educativo vivenciado pelos meninos no EVI, ao longo de toda uma vida de abrigo e a despeito de todo cuidado que lhes havia sido dedicado, não lhes preparara para “ir para o mundo”. Criou, ao contrário, jovens dependentes da instituição, com uma atitude medrosa e “descolorida”, “cinza”, nas palavras de uma das diretoras da mantenedora.

Diante destas constatações, algumas mais e outras menos conscientes, foi preciso criar um momento de parada para que alguns questionamentos pudessem emergir, tais como:

- Como manter aquele “elefante branco” que, apesar de uma história de sucesso no passado, mostrava-se agora insustentável financeiramente, anacrônico socialmente e nefasto pedagogicamente?
- De onde buscar as forças necessárias para a revisão corajosa, para a tomada e implementação de duras decisões e para a reconstrução de um novo tempo?
- Como mover não só o EVI, mas também a instituição mantenedora?
- Como desenvolver as habilidades, as competências necessárias para uma nova concepção administrativa e pedagógica e, conseqüentemente, para a mobilização dos recursos necessários à sua sustentabilidade?

### Avalanche avaliativa

O primeiro e grande passo foi cuidar do que mais doía: os meninos que chegavam à idade de desabrigoamento ou saíam despreparados, ou então nem saíam, buscando todo tipo de subterfúgio para continuarem abrigados. Para responder a esse desafio foi desenvolvido o Projeto PAT (Projeto Autonomia), constando basicamente de uma casa localizada no seio da comunidade, fora dos muros do EVI, para jovens em processo de desabrigoamento. Nesta casa, uma equipe de profissionais acompanhava o grupo de jovens rumo à construção de uma postura pessoal de autonomia e solidariedade, visando o desligamento institucional no prazo de um a dois anos.

Esta ação deu início a uma “avalanche avaliativa” dentro do EVI, no sentido de prevenir, já nos lares, a necessidade da existência de um “espaço extra” para desenvolver autonomia. Todo o EVI deveria trabalhar como um grande PAT: foi a corajosa decisão da mantenedora.

Neste período, vários movimentos tiveram início: era preciso mover pessoas, “essencializar” o uso da água, da eletricidade e da comida. Instalou-se uma comissão interventora, composta por membros da diretoria da mantenedora e por consultores externos. Houve mudanças nos principais cargos do EVI; “vazamentos” de água, eletricidade e comida foram descobertos e iniciou-se o saneamento. A mantenedora investiu muitos recursos nesta ação e todos viveram momentos de grande tensão. Este não foi um processo linear, que começou e terminou; até hoje, sob outras formas, ele continua ocorrendo. Certo tempo depois de iniciadas estas ações “saneadoras”, era possível sentir um novo potencial surgindo. A nova equipe de coordenadores dos setores do EVI e de representantes da mantenedora estabeleceram algumas prioridades, como:

1. fortalecer a identidade institucional;
2. revitalizar a ação pedagógica;
3. construir uma nova política de abrigo;
4. investir no desenvolvimento profissional e pessoal da equipe de trabalho;
5. reformular os espaços físicos “lares”;

6. integrar a comunidade na vida do EVI e vice-versa;
7. estruturar estratégias de mobilização de recursos dentro dos novos princípios do EVI.

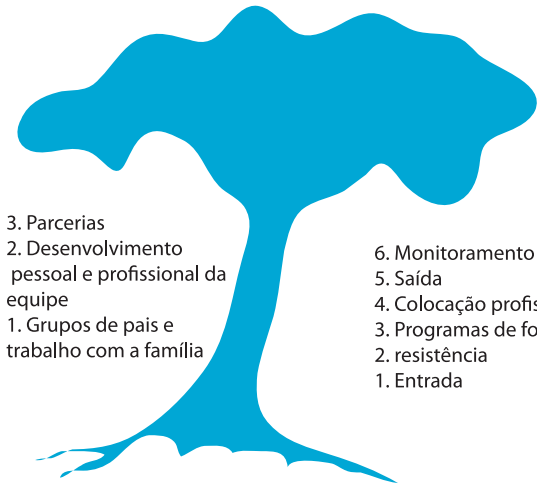
Havia um frescor, um rejuvenescimento de ânimos, embora cercado de muito caos.

As pessoas que viveram os dois momentos, o antes e o pós-mudanças, tenderam a dividir-se em grupos pró e contra. Foi o início de um tempo de participação, com reuniões e assembleias para compartilhar informações e tomar decisões em conjunto. O começo foi “desajeitado”: “*a gente não tinha este costume*”, disse um antigo trabalhador do EVI. Aos poucos, surgiu a necessidade de se construir um sonho comum, como algo que mobilizasse aquele grupo para além dos interesses setoriais e pessoais. Tal motivação deu origem a “Árvore Pedagógico-Administrativa do EVI”:



Nas raízes da árvore estão os três princípios básicos da ação. À direita, o caminho pedagógico a ser percorrido pelas crianças e jovens, abrigados ou não. À esquerda, as ações estratégicas para criar condições “ambientais” para o processo de desenvolvimento de cada criança e jovem. Dentro de cada um destes itens, um conjunto de ações foi colocado em curso.

### A ÁRVORE PEDAGÓGICA ADMINISTRATIVA



3. Parcerias  
2. Desenvolvimento pessoal e profissional da equipe  
1. Grupos de pais e trabalho com a família

6. Monitoramento pós-saída  
5. Saída  
4. Colocação profissional  
3. Programas de formação  
2. resistência  
1. Entrada

**1. Atenção personalizada**  
**2. Desenvolvimento da equipe**  
**3. Organização e administração orgânica**

No âmbito da comunidade circundante, o EVI renasceu como espaço de uso comum, de corresponsabilidade no cuidar e de criador de oportunidades para encontros macrossetoriais e discussão das necessidades para o desenvolvimento local. Alguns depoimentos das pessoas hoje envolvidas com as ações do EVI:

*“Pensar o EVI como um organismo pulsante. Como a instituição que gerou esta comunidade: Jardim Verde Ilha.”*

*“Estamos organizando um seminário para os comerciantes da região.”*

*“Fomos (a equipe técnica EVI) fazer um seminário sobre Terapia Comunitária - cuidando do cuidador.” “Não queremos somente ajudar as mães a cuidarem de seus filhos. Queremos fazer diferença no social.” Como exemplo, trouxeram o depoimento de um jovem: “com o EVI minha vida mudou - tenho um emprego”.*

*“Precisamos de ajuda para focar nossa ação. Não queremos atuar reativamente. Queremos um plano em longo prazo, com passos no tempo, bem pensado, não assistencialista e mapeando parcerias.”*

A sustentabilidade deste novo modelo, em médio e longo prazo, baseou-se nas seguintes premissas em ordem de prioridade:

- Clareza do papel que o EVI quer cumprir no mundo: a que necessidade quer responder?
- Prioridade para ações preventivas junto às equipes de trabalhadores setoriais, visando competência técnica, autonomia decisória e vitalidade pedagógica.
- Fortalecimento do grupo “local” de mobilização de recursos.
- Ampliação da base de parceiros financiadores e parceiros estratégicos, entre eles o poder público com destaque.

Além disso, reestruturou-se a captação de recursos. Formou-se um grupo de mobilização, do qual fazia parte uma pessoa da mantenedora e, o mais importante, uma pessoa de cada setor seria encarregada de “colher” necessidades e de produzir a primeira estrutura de um projeto setorial de captação de recursos. Assim, toda a instituição, pouco a pouco, foi se tornando apta a reconhecer suas necessidades essenciais e a mobilizar recursos para supri-las. Este foi, sem dúvida, um grande passo, complementado pela vivência de um processo pedagógico visando à autonomia da instituição, no sentido de tornar-se proativa e solidária. Este é hoje o maior tesouro pedagógico que o EVI pode oferecer a suas crianças e jovens: ser o exemplo vivo do que quer ver acontecer com eles.

### Refleta...

- Quais foram os principais momentos desta história?
- Que tipo de gestão predominou em cada momento? Que princípios guiavam as tomadas de decisão nos diferentes instantes?
- Qual a relação entre estes princípios e a sustentabilidade desta instituição?
- Como o tema renovação foi tratado? A situação financeira foi causa ou sintoma dos desafios enfrentados?
- O que fez a crise ser percebida? E assumida? Por quê?
- Quais situações você conhece em que elementos similares estão presentes?
- Como se pode lidar bem com essas situações?

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: [www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br).

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

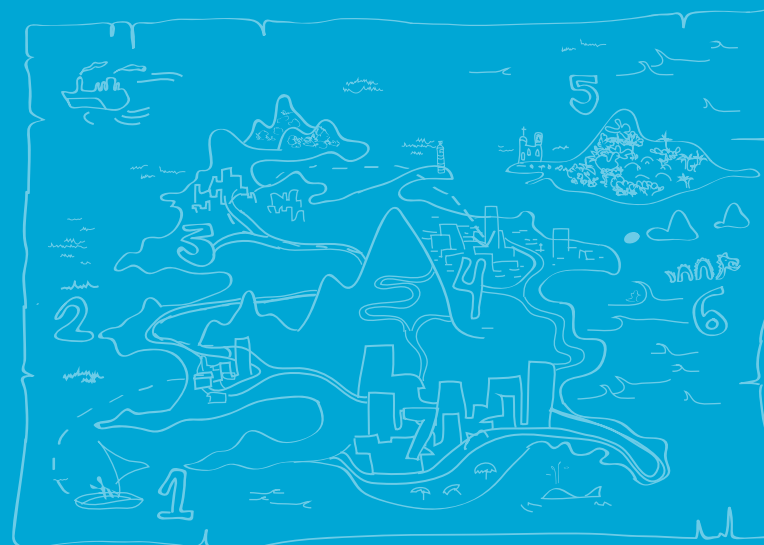
Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

**Coordenação geral:** Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

**Equipe responsável:** Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

**Revisão ortográfica:** Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

[www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br)



**CRÍTICAS  
ESPERANÇAS**

Um projeto

Em parceria com a



Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

PROGRAMA  
**PETROBRAS**  
DESENVOLVIMENTO  
& CIDADANIA

**BR** **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA