



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PPGA/UFRGS

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO SOCIAL 2007/08

RESIDÊNCIA SOCIAL:

Uma experiência com o Instituto IAPI, através do “Bazar da Pechincha”

Giuliana Neuman Farias

Porto Alegre
2008

Giuliana Neuman Farias

RESIDÊNCIA SOCIAL:

Uma experiência com o Instituto IAPI, através do “Bazar da Pechincha”

Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Social apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Administração.

Orientador: Dr. Pedro Almeida Costa

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao tempo, Senhor de tudo, que proporciona a transformação, a experiência, a percepção.

Agradeço às pessoas de boa vontade, que inspiraram minhas escolhas e meu olhar da vida, àqueles que deram subsídios à minha reflexão, ouvindo meus suspiros, ilusões ou desilusões.

Obrigada a quem contestou, replicou,
a quem combateu,
e a quem compreendeu e acompanhou minhas descobertas pessoais.

À minha mãe, pelo apoio que sempre recebi, pela sua influência, mesmo que inconsciente, no meu olhar da vida.

E agradeço especialmente à sorte de ter aprendido em casa,
que todas as pessoas são sagradas,
e que a vida
e a alegria, são o maior patrimônio que se pode conquistar. E manter!

Esse trabalho é um pequeno fragmento das idéias que pudemos colocar em prática durante o curso, num grupo que idealiza, em primeiro plano, a construção de uma sociedade mais justa, solidária e digna, onde cada um de nós (e todos!) possamos desempenhar nossos papéis e encontrar nosso lugar.

Obrigada aos colegas e professores pelo estímulo.
O aprendizado é permanente!

“ Por outro lado, dificilmente se reconhece a pobreza política, porque não se vê com facilidade. A opressão qualitativa, que origina desigualdades pungentes, também é pobreza, nos horizontes do ser. A infelicidade, a insatisfação, o abandono batem à nossa porta de muitos modos, que nem sempre são materiais. Não costumam matar como a fome, mas também destroem. Muitos não só pouco ou nada têm, como poucos ou nada, são.”
(DEMO, 1996)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 CONTEXTO	9
3 JUSTIFICATIVA	13
3.1 ANTECEDENTES E ORIGEM DO PROJETO.....	17
3.2 DESAFIOS DO DI DA INSTITUIÇÃO	19
3.3 “DRS” – DIAGNÓSTICO RÁPIDO DA SUSTENTABILIDADE.....	19
3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
4 INTERVENÇÃO	26
4.1 OBETIVO GERAL	26
4.2 OBJETIVOS DO PROJETO	26
4.3 INSTRUMENTOS DE VERIFICAÇÃO	27
4.4. METODOLOGIA	27
5 RELATO E ANÁLISE	30
6 DESCRIÇÃO E AVALIAÇÃO FINAL	34
7 PLANO DE AÇÃO FUTURA PARA SUPERAR FRAGILIDADES	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	42
APÊNDICE B – VOLANTE AÇÃO SOCIAL	43
APÊNDICE C – RESULTADOS QUESTIONÁRIO	44
APÊNDICE D – CÓPIA CARTA ENDEREÇADA AO IAPI PELO LIONS CLUBE .	45
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO APLICADO	46

RESUMO

O presente relatório consta de uma proposta sobre o planejamento comunitário de donativos, no tocante à sua arrecadação, classificação, tratamento e (re)integração dos mesmos, à comunidade do bairro Santo Antônio, em Porto Alegre – RS, através do Bazar da Pechincha do IAPI, visando o aproveitamento potencial do já existente Bazar, num modelo aperfeiçoado de gestão coletiva. Tal modelo, prevê a integração dos agentes sociais da comunidade como colaboradores efetivos, o que representaria um importante estímulo à ação social e ao desenvolvimento local.

O projeto tem por objetivo promover o espaço disponibilizado pelo IAPI ao Bazar da Pechincha, facilitando o acesso à donativos e utensílios de segunda mão, e paralelamente, espera-se colaborar para o despertar de um processo de educação política junto à base do IAPI, além de contribuir para com seu desenvolvimento institucional sustentável.

Palavras chave: cidadania, desenvolvimento local, pobreza política, sustentabilidade.

1 INTRODUÇÃO

As organizações sociais estão cada vez mais voltadas ao enfrentamento dos problemas comunitários, numa atividade cuja premissa é o diagnóstico de uma realidade social, o que, de fato, exige um esforço complexo de compreensão dos diversos contextos de um cenário comunitário, sejam políticos, históricos, econômicos, etc. Segundo Stephanou et al. (2003), a elaboração de um projeto social implica em diagnosticar uma realidade social, identificar contextos sócio-históricos, compreender relações institucionais, grupais e comunitárias, e finalmente, planejar uma intervenção, considerando os limites e as oportunidades para a transformação social. (STEPHANOU, MULLER E CARVALHO, 2003, p. 11).

Assim, o presente relatório, visa contribuir para a sustentabilidade das instituições sociais e para a educação política de seu público e colaboradores, a partir da identificação e análise de como um Instituto de Porto Alegre está enfrentando os desafios impostos ao seu desenvolvimento comunitário.

O objetivo principal desta Residência Social, foi observar o trabalho realizado pelo Instituto de Assistência e Proteção a Infância (IAPI), uma entidade gaúcha, leiga, sem fins lucrativos, através da ótica de sua proposta sobre o Bazar da Pechincha.

O referido Bazar é reconhecido pela comunidade do bairro Santo Antônio e tido como espaço de convívio familiar, lugar freqüentado por pessoas à procura de roupas, brinquedos e demais utilidades a preços módicos. E também à procura de oportunidades.

A observação deu-se, especialmente, no tocante à campanhas de arrecadação de donativos, classificação dos mesmos, manutenção, e, finalmente, acesso dos integrantes da comunidade, através do melhor aproveitamento do espaço destinado ao Bazar da Pechincha.

Foram constatadas algumas dificuldades quanto às relações políticas pertinentes ao Bazar, que nos últimos dois anos, teve sua gestão à cargo do Lions Clube Passo D´Areia de Porto Alegre. Pelos serviços prestados, O Lions Clube remunerava-se em 10% do resultado operacional de cada edição do Bazar da Pechincha. Entretanto, segundo colaboradores do IAPI e membros da comunidade,

a gestão do Lions Clube parece não ter contribuído efetivamente para a melhoria do espaço, que exige limpeza, triagem das peças, classificação, precificação, mas principalmente, sua divulgação, visando a arrecadação de donativos e o envolvimento comunitário. Ou seja, não houve envolvimento de colaboradores voluntários oriundos da comunidade atendida pelo Bazar, nem mesmo sua divulgação junto ao público em geral visando a arrecadação de donativos.

O trabalho busca, através de referencial teórico, as justificativas à proposta de aproveitamento potencial do já existente Bazar da Pechincha, num modelo aperfeiçoado de gestão coletiva. Tal modelo, preve a integração dos agentes sociais da comunidade como colaboradores efetivos, com a criação de um Grupo Gestor, objetivando um processo coletivo de administração do Bazar da Pechincha. Um ideal que representaria um importante estímulo à ação social e ao desenvolvimento local da região do bairro Santo Antônio.

Além disso, são tratados temas pertinentes às complexidades políticas, paternalismo, autogestão, autonomia e sustentabilidade institucional do IAPI, de forma a criar subsídios para o planejamento de futuras ações, despertando alternativas para a transformação social.

As informações aqui apresentadas, caracterizadas como diagnóstico, não são resultantes de estudos especiais ou pesquisas de campo, mas de observações, questionários, entrevistas semi-estruturadas e análises.

2 CONTEXTO

ORGANIZAÇÃO PROPONENTE

O Instituto de Assistência e Proteção à Infância, “IAPI”, é uma Associação sem fins lucrativos, sem mantenedora, com certificado de Filantropia e Utilidade Pública nos três níveis da Federação Brasileira. É constituído de Assembléia Geral, Diretoria Executiva não remunerada e Conselho Fiscal.

Desenvolve o programa Serviço de Apoio Sócio-Educativo, SASE, em convênio com a Fundação de Assistência Social e Cidadania, FASC, órgão da Prefeitura de Porto Alegre, atendendo a 60 crianças de seis a 14 anos, provenientes das vilas dos bairros Partenon e Santo Antônio.

No turno inverso ao da escola, oferece refeições, atividades pedagógicas, esportes, socialização, atendimento psicológico e Serviço Social. A equipe técnica é formada por Pedagoga, Educadoras Sociais, Psicopedagogas e professores de educação física. Do total, 8 colaboradores são remunerados e os demais atuam como voluntários.

A FASC, como órgão público, responsável pela Política de Assistência Social no município de Porto Alegre, respeitando a Lei Orgânica da Assistência Social e o Estatuto da Criança e do Adolescente, mantém convênios com entidades de assistência social como o IAPI, a fim de implementar políticas públicas de assistência social.

Além do convênio com a FASC, o IAPI mantém parcerias com o SESC/ Programa Mesa Brasil, SENAC Comunidade, ONG Parceiros Voluntários, UNIPROCEEE (União dos Profissionais Liberais das Companhias de Energia Elétrica do Estado), APERGS (Associação dos Procuradores do Estado do Rio Grande do Sul), LIONS Clube e FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul) através do Banco de Alimentos.

Para a complementação de recursos financeiros, a instituição promove a realização de campanhas de doações através do FUNCRIANÇA, almoços beneficentes, locação de sua quadra de esportes para terceiros, aluguel de salas, contribuições dos associados e o *Bazar da Pechincha*.

Junto ao SENAC comunidade, o IAPI proporciona aos seus colaboradores treinamentos voltados para o terceiro setor e oferece palestras mensais às famílias das crianças atendidas, abordando temas importantes e de interesse coletivo, como drogas, convívio familiar, sexualidade, saúde, cidadania, dentre outros.

O IAPI trabalha com a lógica de que é fundamental o apoio da família para o crescimento e desenvolvimento integral da criança e a partir da elaboração do seu Planejamento Estratégico, foram convidados os pais e responsáveis pelas crianças a participarem das reuniões gerais com a finalidade de tomarem conhecimento do processo de planejamento e desenvolvimento do Instituto, e de apresentarem sugestões, participando dos processos de mudanças.

As áreas de Serviço Social e Coordenação pedagógica mantêm um diagnóstico das famílias através de atendimentos individuais e visitas domiciliares. As famílias dos colaboradores da Instituição, também recebem atendimento de caráter psico-social quando há necessidade. Além destes atendimentos, são realizadas visitas e contatos telefônicos com as escolas públicas da região, a fim de trocar informações para o melhor atendimento por parte do IAPI que proporcione às crianças e adolescentes atendidos, maior possibilidade de sucesso em seu desempenho escolar e desenvolvimento psicológico e social.

Fundado em 3 de setembro de 1932 pelos membros da Associação Cristã Independente de Porto Alegre, o IAPI foi desmembrado da Associação em 1936, transferindo-se do centro da capital para o bairro Santo Antonio, onde passou a abrigar meninos orfãos e abandonados. Até 1985 a Instituição funcionou como internato, e a partir de 1986, abriu suas portas também para meninas.

O atendimento no IAPI é feito, na sua maioria, por voluntários. São professores, assistentes sociais, pedagogos, entre outros profissionais que dedicam algum tempo das suas vidas para ajudar. Os recursos oriundos de convenios com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre e Governos do Estado e Federal, ainda são poucos para as necessidades do Instituto.

O IAPI vem há 75 trabalhando com crianças e adolescentes em situação de risco, mostrando solidariedade e promovendo integração. Muitas crianças que passaram pelo IAPI hoje são empresários, trabalhadores, cidadãos que construíram suas próprias famílias e que entregam, da mesma forma que receberam, o carinho e o atendimento necessários aos seus filhos.

Missão

“Promover a assistência, proteção e desenvolvimento integral das crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, em ambiente de cooperação e paz”.

Visão

“Realizar a missão, tornando-se centro de referência em inclusão social e excelência humanista”.

Valores

- Ética
- Solidariedade
- Cidadania
- Transparência
- Competência

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome da entidade: Instituto de Assistência e Proteção a Infância, “IAPI”

CNPJ: 93.006.104/0001-94

Endereço: Rua Antônio Ribeiro 350 – Bairro Santo Antônio

Porto Alegre/ RS – CEP 90660-230

Telefone: 51 3336-6288

Endereço eletrônico: www.iapi.org.br

E-mail: iapinet@gmail.com

Data da fundação: 03/09/1932

Utilidade Pública Municipal: Lei nº 4340 em 12/07/1966

Utilidade Pública Estadual: Processo nº 3820 em 03/11/1977

Utilidade Pública Federal: Decreto nº 86871 em 25/01/1982

Certificado de Fins Filantrópicos: Resolução nº 335 de 01/12/1999

Registro no CMAS: nº 166 de 04/04/1999

Registro no CMDCA: nº 426 de 01/08/1997

DIRETORIA

A diretoria do IAPI é eleita através de Assembléia Geral. Atualmente a Diretoria Executiva é composta de 3 pessoas, sendo o Presidente, o Diretor Geral e a Tesoureira. A Diretoria Executiva contribui com uma pauta de assuntos para a Assembléia votar.

Presidente: Marcio Chorazje

Diretor Geral: Gilberto Fonseca

Tesoureira: Lorien Rosa Siviero Dippe

Assistente da Direção: Elisabete Helena Kidrycki

Coordenadora Pedagógica: Marlene Dulce Guichard Chorazje

Assistente Social: Suzete Nitzke da Silva

3 JUSTIFICATIVA

Uma das principais características da gestão social é a relevância da participação coletiva das partes envolvidas durante todos os processos, desde o diagnóstico, o planejamento de ações, até sua implementação e posterior avaliação. Demo (1996), qualificando essas idéias, define que os fenômenos participativos, sobretudo as formas de organização da sociedade civil, precisam manifestar pelo menos *quatro* marcas qualitativas para corresponderem àquilo que estamos chamando de qualidade política: representatividade, legitimidade, participação da base e planejamento participativo auto-sustentado.

Diante dessas quatro dimensões qualitativas do conceito de *participação* apontadas por Demo (1996), pode-se entender que uma sociedade necessita que seus membros estabeleçam relacionamentos interpessoais para que possam construir redes de cooperação que objetivem a promoção de melhorias coletivas. O bem comum é do interesse de todos, mas para que esse interesse seja manifestado, seja compreendido e transformado em alternativa de desenvolvimento, é necessário que os atores sociais desenvolvam-se através de processos de educação política, que pode aproximá-los, criar confiança entre eles, e como resultado, assegurar a vontade do coletivo e a qualidade da colaboração política.

No entanto, ao passo que a *participação* dos atores sociais seja empoderada, e se atinja uma “qualidade política”, é importante considerar que as organizações sociais precisam permanentemente estar atentas ao desenvolvimento do próprio capital social que possuem e daquele que “emprestam” ou produzem nos atendimentos prestados à comunidade.

Por tudo isso, considerou-se como fundamental a retomada dos processos administrativos do Bazar da Pechincha pelo próprio IAPI, a partir do término do contrato firmado com o Lions Clube, inicialmente previsto para julho de 2008. Mas para que a gestão do Bazar seja institucionalizada pelo IAPI, é preciso que ela seja legitimizada pelo envolvimento de voluntários e colaboradores do Instituto, além da participação da comunidade atendida pelo IAPI, que mediante resultado de entrevistas semi-estruturadas e questionários aplicados, demonstra-se disposta e interessada em dedicar-se ao projeto.

Segundo Resende (1992), é preciso que as “Organizações da sociedade possam fazer sua auto-crítica, desenvolver uma maior consciência de cidadania e dar mais objetividade às discussões relacionadas com os motivos das dificuldades que enfrenta.” Desta forma, é possível assegurar a adoção de procedimentos institucionais capazes de assegurar a participação social do Instituto de forma a qualificar a vontade do coletivo.

Demo (1996, pg. 93-97), classifica sistematicamente, cinco canais de participação, e aponta que “a qualidade de uma sociedade se retrata em seus canais de participação, no sentido das oportunidades e processos atuantes nela que levam ao fenômeno participativo autêntico. (...) a) Organização da sociedade civil/ b) Planejamento participativo/ c) Educação básica/ d) Identidade cultural comunitária/ e) Conquista de direitos.”

Detalhadamente, Demo apud Coelho (1996) descreve o canal de participação *Identidade cultural comunitária* da seguinte forma:

Para deixar a situação do objeto, o sujeito necessita de identidade. Tal identidade é construída na história cultural da comunidade. Sem isto, não há comunidade, mas apenas um bando de gente. Nesse sentido, a identidade cultural é a parceira da participação, porque planta a fé do grupo em seu futuro, já que viveu um passado válido. A desagregação das identidades culturais, através dos meios de comunicação, da pressão homogeneizante dos centros, da invasão de padrões externos, contribui para enfraquecer a energia participativa de um povo, levando a consolidar posições de dependência e de subalternidade. Países com pouca história e com pouco passado, sentem maiores dificuldades de se aglutinar e formar a identidade de um povo capaz de construir um destino comum, sob a lógica da determinação.
(DEMO apud COELHO, 1981, p.96)

Este conceito avança muito na esfera política, contribuindo para a promoção da qualidade política de um povo, e figura como premissa básica quando trata-se do desenvolvimento comunitário local.

Por outro lado, vislumbrando a questão do desenvolvimento Institucional do IAPI e sua sustentabilidade, Scherer-Warren (2001), apontam que as ONGs podem intervir na comunidade, através de projetos de assistência e desenvolvimento humano e ambiental. Este conceito é apresentado a seguir.

As ONGs brasileiras têm se caracterizado como entidades de assessoria, apoio, promoção, educação, defesa de direitos humanos e ambientais,

com o objetivo de transformar aspectos negativos da realidade social, manifestados por meio de movimentos sociais e/ou das comunidades. Dessa forma, as ONGs têm se preocupado política e prioritariamente com as questões de cidadania. (SCHERER-WARREN, 2001, p. 163).

O exposto salienta a importância das relações existentes entre o Bazar solidário de um Instituto social para a promoção da cidadania, construindo processos de educação política que oportunizem a participação comunitária na compreensão das trocas de valor. As associações são criadas para manifestação da vontade coletiva, e este processo de participação política tem uma relevância importantíssima num processo de cidadania.

Foi possível constatar a falta de representatividade da intenção comunitária pela gestão não terceirizada do Bazar da Pechincha, embora seja reconhecido entre as famílias atendidas pelo IAPI que o espaço é ambiente de trocas mais justas, que oportuniza aos mais necessitados, donativos oriundos de outras esferas sociais.

As condições sociais dos mais favorecidos economicamente, também são dadas como estratégicas para o despertar consciente pelo consumo e também pela solidariedade. É importante que haja articulação entre os meios mais favorecidos e as periferias dos grandes centros, num estímulo à reutilização ou reaproveitamento de produtos de consumo, o que pode gerar outras relações de participação social para muitas pessoas. Com relação a este nível de participação política, Demo (1996) considera que “nem a mera consciência política da pobreza a desfaz necessariamente, pois ter consciência de um problema ainda não é resolvê-lo, embora seja passo indispensável. Paralelamente, Resende (1992) aponta que:

O desperdício é uma questão de educação e gerenciamento. Ainda temos pouca consciência da importância do senso de economia e da capacidade gerencial. O desperdício é um hábito que revela imaturidade, incompetência e pouca civilidade. E que afronta a pobreza. A educação contra o desperdício é mais um imperativo cultural em nosso país. (RESENDE, 1992, p. 22)

À luz destes conceitos, o presente projeto tem o objetivo de estimular a ação social, na medida da reflexão sobre a participação política da comunidade frente à uma rede que facilite o acesso a donativos, promovendo um espaço cívico de convívio e trocas, seja de experiências ou de bens de consumo, criando relações entre as pessoas, sendo palco para o desenvolvimento social.

Dentre os principais problemas da iniciativa, o que põe a perspectiva à prova: o Brechó da Pechincha do IAPI não é reconhecido na região do bairro Partenon, próxima à comunidade do Bairro Santo Antônio, onde o IAPI está localizado. Além disso, os colaboradores da Instituição e familiares das crianças atendidas não participam do projeto, sendo tão somente considerados *público-alvo*, numa ótica em que o resultado financeiro que o Bazar possa gerar para a Instituição é o mais importante.

Além disso, o Bazar da Pechincha possuiu sua operação terceirizada pelo Lions Clube e não foi constatada manutenção, ou seja, as peças e produtos não têm giro, são quase sempre os mesmos, sua forma de exposição é desorganizada sendo difícil de encontrar tamanhos, além de não ter como provar, não possuir expositores, manequins ou espelho. Também foi verificado que os preços não estão nas peças, não existem maiores atrações ou novidades e, o Bazar da Pechincha só abre aos sábados, quinzenalmente, tendo nos últimos meses, e desde março de 2008, deixado de ocorrer por motivos de impasse político.

Em questionário aplicado junto a 22 pessoas representantes das famílias atendidas pelo IAPI, verificou-se que 31,8% das pessoas ficariam felizes em trabalhar no Bazar da Pechincha. 45,4% concordam que o Bazar deveria acontecer todos os sábados. E 31,3% gostariam de colocar seus produtos à venda no Bazar da Pechincha (Ex.: pinturas, tricô, bolos, tortas, utilidades, etc.)

O Bazar da Pechincha representou em 2007, em 7 edições, 3,5% da receita da Instituição.

3.1 ANTECEDENTES E ORIGEM DO PROJETO

AMBIENTE INTERNO

As mudanças mais significativas de contexto, no ambiente interno, nos últimos cinco anos, são a colocação de projetos junto ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente, CMDCA, para captação de recursos através de incentivo fiscal do imposto de renda. Como consequência, o IAPI passou a contratar profissionais da área de Serviço Social e Auxiliar de Cozinha, realizar reformas em seus prédios, aquisição de móveis, utensílios e materiais pedagógicos. A elaboração destes projetos auxiliou a direção e a assembléia da Instituição a pensar as suas ações a longo prazo, visando a ampliação do quadro de apoiadores e parceiros, resultando em um melhor preparo da Instituição frente às suas necessidades.

Além disso, em 2005, diante de um novo modelo de gestão da Diretoria Executiva, a instituição elaborou pela primeira vez seu Planejamento Estratégico com prazo de execução de cinco anos, contando com a participação de todos os seus públicos, ou seja, colaboradores, voluntários, famílias atendidas e conselheiros. A realização do Planejamento Estratégico auxiliou a Instituição a reconhecer suas necessidades e fragilidades, bem como seus propósitos, além de concentrar sua atuação de acordo com a sua finalidade estatutária, diante de sua missão, visão e valores.

Nos últimos anos, houve maior diversificação nas parcerias, a partir de uma mudança de visão estratégica e com a adesão de novos associados, a Instituição realizou convênios com a ONG Parceiros Voluntários para recrutamento de voluntários, SESC Comunidade para treinamento de recursos humanos, programas Mesa Brasil, Banco de Alimentos e Tá no Prato para doações de alimentos, promoções para captação de recursos juntamente com Lions Clube, empresas e outras associações. Foi observado um maior número de voluntários profissionais liberais que passaram a apoiar os projetos da Instituição.

A implantação de uma cultura de planejamento, abriu maiores possibilidades de estruturação das atividades, melhor qualificação dos empregados e consequentemente, maior profissionalização das práticas institucionais, entretanto,

observa-se que os associados da Instituição contribuem financeiramente, mas não comparecem às assembléias; têm direito a voto, mas não participam. E além de tudo, ninguém revisa o estatuto.

Paralelamente, o Bazar da Pechincha passou por diferentes tipos de administração.

AMBIENTE EXTERNO

A última mudança ocorrida na administração municipal resultou em um novo enfoque no controle e prestação de contas das verbas públicas, assim como nos métodos de avaliação para liberação de novos convênios.

Mensalmente, as prestações de contas referentes às verbas do convênio, são entregues a um órgão da prefeitura municipal. Por algum tempo, as dificuldades talvez tenham sido explicadas pela necessidade de um período de adaptação, porém, de forma geral, estabeleceu-se maior rigidez nas prestações de contas, acarretando atrasos nos repasses de recursos em alguns meses. Em consequência disso, a Instituição se viu forçada a utilizar parte do seu fundo de reserva, uma vez que as verbas de convênio foram muitas vezes liberadas com atraso, sendo as contas operacionais outras tantas vezes, pagas com recursos próprios da Instituição. E neste caso, as verbas públicas tinham de ser gastas em outras despesas não prioritárias ou não planejadas.

O amplo espaço físico da instituição e a articulação com a comunidade durante o orçamento participativo, OP, possibilitou a aprovação de uma demanda para ampliação de quarenta metas no Programa do Serviço de Apoio Sócio Educativo, SASE, entre a entidade e a prefeitura municipal. Todo o processo de avaliação do atendimento, qualidade do espaço físico da entidade e documentação exigida foi desenvolvido em tempo hábil, porém, não foi possível obter uma certidão negativa de débitos municipais em virtude de pendências no pagamento da taxa de coleta de lixo. Em várias oportunidades, foram tentadas soluções diversas para que o município, o principal parceiro do IAPI, negociasse a liberação do novo convênio aprovado no OP, mas não foi possível. Por fim, a Instituição foi forçada a abrir mão deste convênio, formalmente, para que outras duas entidades da mesma região

absorvessem as vagas. Observou-se que a prioridade da administração pública não era o social.

3.2 DESAFIOS DO “DI” DA ORGANIZAÇÃO

A organização conta com um reduzido quadro de associados participando das assembleias sistematicamente, apesar do recente ingresso de algumas pessoas. Os conflitos gerados neste ambiente, estão relacionados ao pequeno grupo de pessoas atuantes no contexto operacional, que têm o importante papel de deliberar, em assembleia, novas propostas que vão definir os rumos da Instituição. Neste contexto, verifica-se a dificuldade de eleger-se uma Diretoria Executiva, com o mínimo de afinidade de pensamento a respeito das ações necessárias para o bom andamento da organização. Acredita-se que a alternância de pessoas em cargos de diretoria possa trazer renovação de iniciativas, mobilização de grupos diferentes que possam contribuir com a sustentabilidade da Instituição. Porém, diante de assembleias com constantes impasses e atritos, com pautas concluídas parcialmente após muitas horas de discussão, novos participantes são desencorajados a retornarem às reuniões seguintes.

O desafio da Instituição está também em ampliar suas formas de atendimento, dando continuidade ao atendimento de adolescentes egressos do programa SASE (que hoje são desligados do IAPI aos quatorze anos). A mobilização de recursos, de uma forma mais ampla, poderia gerar alternativas para que se estabelecessem as condições necessárias à ampliação deste atendimento.

3.3 “DRS” – DIAGNÓSTICO RÁPIDO DA SUSTENTABILIDADE

Entende-se que a sustentabilidade das instituições sociais depende de fatores múltiplos, como a legitimidade da instituição, sua credibilidade e reconhecimento, suas contribuições efetivas, seus colaboradores, sua identidade, sua participação política, etc.

Armani (2007), explica que o “DRS” é ainda uma ferramenta em construção. Detalhadamente, o conceito desenvolvido pelo autor:

O DRS tem por objetivo permitir um exercício de auto-diagnóstico rápido da sustentabilidade de uma organização social. Ele visa estimular a reflexão sobre a interdependência de todas as dimensões da vida institucional para a sustentabilidade de uma organização social. O DRS se baseia num enfoque integral e sistêmico da sustentabilidade, o qual reconhece três dimensões estruturantes e interdependentes: (i) a sociopolítica, (ii) a técnico-gerencial e (iii) a financeira. Como todo instrumento desse tipo, tem limitações e faz simplificações, para tornar a análise da sustentabilidade operacionalizável. São utilizados três estágios ou tipos de respostas possíveis, atribuindo-se a elas notas para facilitar o exercício. As notas máximas são (4) e (5), correspondendo à resposta ÓTIMO; a nota média é (3) e se refere à resposta RAZOÁVEL; as notas mínimas são (1) e (2) e são utilizadas para indicar a resposta FRÁGIL. O DRS confere uma nota parcial para cada dimensão da sustentabilidade e uma nota geral para a avaliação integrada da sustentabilidade da organização. O DRS serve para a auto-análise e também para a tomada de consciência sobre os desafios da sustentabilidade, devendo orientar o desenvolvimento de estratégias para fortalecer a sustentabilidade da organização. Entretanto, em muitas situações o apoio externo, tanto para a avaliação como para o planejamento da sustentabilidade pode ser necessário.” (ARMANI, 2007)

Este conceito foi aplicado na Instituição em questão, com o objetivo de aprofundar a consciência dos gestores quanto aos desafios da sustentabilidade.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados do método DRS aplicado no IAPI, é produto das respostas de 2 colaboradores voluntários e do diretor executivo da Instituição. Totalizaram 93 pontos, valor que evidencia o desafio da Instituição nas três dimensões da sustentabilidade. Podemos observar que houve boa distribuição da pontuação entre as dimensões avaliadas, conforme as planilhas comentadas abaixo:

DIMENSÃO SOCIOPOLÍTICA

Nº	CRITÉRIOS	PONTOS	AVALIAÇÃO	EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A AVALIAÇÃO
1	Como avalia o comprometimento dos/as técnico/as com a realização da missão institucional da organização?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	3	Embora haja bom engajamento, falta desenvolver postura mais técnica;
2	Como avalia a consistência e a clareza da identidade política e	Ótima – 4 ou 5	3	A identidade política está em fase de consolidação, tanto interna

	do papel da organização hoje?	Razoável - 3 Frágil - 1 ou 2		quanto externamente;
3	Como avalia a prática do modelo de gestão da organização?	Ótimo - 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil - 1 ou 2	3	O modelo de gestão, a medida que os dirigentes se sucedem, necessita ser reafirmada e sofre resistências;
4	Como avalia a qualidade da participação da organização em conselhos de políticas públicas?	Ótima - 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil - 1 ou 2	4	Tem participado sempre que é comunicado com posicionamento e debate interno sobre as políticas;
5	Como avalia a credibilidade da organização na sociedade?	Ótima - 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil - 1 ou 2	3	Não existem razões que desabonem a instituição, mas também não há uma credibilidade pública trabalhada;
6	Como avalia a efetividade da estratégia de intervenção da organização?	Ótima - 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil - 1 ou 2	3	Embora exista uma estratégia, muitas vezes não têm apoio na assembleia de associados;
7	Como avalia a capacidade da organização para se comunicar com a sociedade mais amplamente?	Ótima - 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil - 1 ou 2	2	Falta uma pessoa qualificada que coloque em prática um planejamento adequado;
8	Como avalia a capacidade da organização de estabelecer ações conjuntas com os Movimentos Sociais?	Ótima - 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil - 1 ou 2	2	A capacidade é mínima, pois como tem recursos reduzidos, está muito voltada ao cumprimento de seus objetivos institucionais;
9	Como avalia a participação da organização em fóruns e redes da sociedade civil?	Ótima - 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil - 1 ou 2	3	Tem participado através de seus dirigentes, porém falta divulgação interna dos assuntos tratados;
10	Como avalia a relação entre a organização e outras organizações da Sociedade Civil?	Ótimo - 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil - 1 ou 2	4	Temos participado de ações conjuntas voltadas às nossas finalidades, com outras organizações da região.
TOTAL DE PONTOS...: IAPI			30	

Tabela 3.4.1 Dimensão Sociopolítica
Fonte: ARMANI, (2007).

DIMENSÃO TÉCNICO-GERENCIAL

Nº	CRITÉRIOS	PONTOS	AVALIAÇÃO	EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A AVALIAÇÃO
1	Como avalia a metodologia de trabalho da organização?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	3	Tem bom controle financeiro, porém precisa evoluir no planejamento pedagógico e informatização
2	Como avalia a prática do Planejamento da organização?	Ótima – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	3	Embora exista planejamento, o uso intenso como ferramenta de gestão deixa a desejar;
3	Como avalia a capacidade da organização para alcançar os objetivos e resultados propostos?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	3	A dificuldade de maior mobilização de recursos humanos e financeiros, reduz a capacidade para alcançar resultados;
4	Como avalia a prática do Monitoramento e da Avaliação do trabalho da organização?	Ótima – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	2	O monitoramento e a avaliação têm sido postergados em função de sobrecargas e emergências do dia a dia;
5	Como avalia a capacidade da organização para produzir e sistematizar conhecimentos a partir de seu trabalho?	Ótima – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	3	Estas capacidades já foram exercitadas, sem que tenham se tornado uma rotina mais proveitosa no momento;
6	Como avalia os processos de gestão das pessoas na organização?	Ótima – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	3	A falta de maior integração nos processos de gestão tem gerado distorções;
7	Como avalia os instrumentos e processos de “prestação de contas” e de transparência?	Ótima – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	4	Os controles financeiros e a transparência na divulgação das atividades foram desenvolvidos nos últimos anos;
8	Como avalia a integração entre as áreas programática e administrativa?	Ótima – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	3	Para uma instituição de pequeno porte, há falta de boa comunicação interna;
9	Como avalia a integração gerencial entre o plano geral de ação da organização e os projetos e ações específicos?	Ótima – 4 ou 5 Razoável - 3	2	Há pouco compromisso com o plano geral da organização, talvez por falta de “treinamento” dos RH;

		Frágil – 1 ou 2		
10	Como avalia o perfil ético, político e técnico-profissional do pessoal da organização?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	4	Ótimo principalmente no primeiro escalão;
TOTAL DE PONTOS: IAPI			30	

Tabela 3.4.2 Dimensão Técnico-gerencial
Fonte: ARMANI, (2007).

DIMENSÃO FINANCEIRA [considerados os últimos três anos]

Nº	CRITÉRIOS	PONTOS	AVALIAÇÃO	EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A AVALIAÇÃO
1	Como avalia o volume de recursos financeiros mobilizados em relação às necessidades da organização?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	2	A organização teve de moldar-se aos recursos existentes, resultando em carências de RH importantes;
2	Como avalia a diversificação de fontes de mobilização de recursos?	Ótima – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	4	A atuação está sendo realizada de forma bem diversificada, porém ainda não há regularidade no ingresso dos recursos;
3	Como avalia o grau de independência financeira em relação aos diversos apoiadores?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	2	A instituição depende do poder público para operar, portanto a dependência de um único apoiador é grande;
4	Como avalia a capacidade da organização para mobilizar recursos públicos?	Ótima – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	3	As dificuldades com documentação, reduz a zero a capacidade de mobilizar novos recursos públicos em P.A.;
5	Como avalia a capacidade da organização para gerir recursos públicos?	Ótima – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	4	Atualmente, os recursos públicos são muito bem geridos nesta instituição;
6	Como avalia a capacidade da organização para gerar recursos próprios (doações, campanhas, vendas, prestação de serviços, etc.)?	Ótima – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	4	A organização tem gerado um bom volume de recursos próprios, em relação aos recursos recebidos de terceiros;
7	Como avalia a capacidade de mobilizar o trabalho de colaboradores voluntários e/ou estagiários?	Ótima – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	3	Quando necessitamos de voluntários através de parcerias com outras ONGs temos encontrado dificuldades;
8	Como avalia a capacidade da organização para dinamizar um fundo de reserva para situações de emergência?	Ótima – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	4	A organização tem um fundo de reserva acumulado em curto prazo;
9	Como avalia a política de mobilização de recursos?	Ótima – 4 ou 5 Razoável -	3	É diversificada, porém necessita de maior planejamento, monitoramento e avaliação;

		3 Frágil – 1 ou 2		
10	Como avalia o sistema de gestão administrativo, financeiro e contábil da organização?	Ótimo – 4 ou 5 Razoável - 3 Frágil – 1 ou 2	3	O sistema de gestão administrativo necessita de aperfeiçoamento, o financeiro e contábil estão estruturados;
TOTAL DE PONTOS: IAPI			32	

Tabela 3.4.3 Dimensão Financeira
Fonte: ARMANI, (2007).

4 INTERVENÇÃO

4.1 OBJETIVO GERAL

Promover processo de gestão coletiva do Bazar da Pechincha do IAPI, facilitando a arrecadação, a distribuição e o acesso de donativos, através de atividades que envolvam a comunidade, contribuindo para a construção de um sistema de trocas mais inclusivo e adequado às necessidades locais.

4.2 OBJETIVOS DO PROJETO

1- Criar comitê gestor de 10 pessoas com colaboradores e familiares das crianças atendidas pelo IAPI que se interessem pela gestão do Bazar da Pechincha.

Atividade: definir os benefícios de quem for trabalhar no Bazar da Pechincha.

2- Descrever, através de mapas, as etapas do processo de recebimento, seleção e precificação, manutenção, organização e exposição dos produtos destinados ao Bazar da Pechincha.

3- Criar logotipo para o Bazar da Pechincha e campanha de comunicação com as seguintes peças:

- Materiais promocionais para arrecadação de donativos e divulgação do Bazar da Pechincha;
- Sinalização externa (na rua), indicativa e diretiva, para facilitar o acesso e sinalização interna (no espaço do bazar), facilitando a classificação visual das sessões (feminino/ masculino/ infantil, tamanhos, etc.)

OBJETIVOS ESPECIFICOS	AÇÃO	INDICADORES DE PROGRESSO	INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO/ VERIFICAÇÃO
<p>Criar comitê gestor de 10 pessoas com colaboradores e familiares das crianças atendidas pelo IAPI que se interessem pela gestão do Bazar da Pechincha.</p> <p>Atividade: definir os benefícios de quem for trabalhar no Bazar da Pechincha.</p> <p>*Reuniões semanais de avaliação do formato da bazar</p>	<p>Assembléia com os membros da comunidade interessados pelo projeto para avaliação das percepções gerais da relação da comunidade com o Bazar da Pechincha.</p> <p>Questionários com os membros da comunidade para saber suas opiniões, etc.</p>	<p>Dez membros ativos e reuniões previstas X realizadas</p>	<p>Potencializar a base social, multiplicando a idéia da gestão coletiva.</p>

Descrever, através de mapas, as etapas do processo de recebimento, seleção e precificação, manutenção, organização e exposição dos produtos destinados ao Bazar da Pechincha.	Construindo mapas com o Grupo Gestor, para auxiliar a compreensão dos processos, para facilitar a percepção de como a demanda é recebida, como é considerada, triada, etc.	% adequações necessárias X % adequações realizadas	Registros do mapeamento dos processos
Criar logotipo para o Bazar da Pechincha e campanha de comunicação com as seguintes peças: - Materiais promocionais para arrecadação de doativos e divulgação do Bazar da Pechincha; - Sinalização externa (na rua), indicativa e diretiva, para facilitar o acesso e sinalização interna (no espaço do bazar), facilitando a classificação visual das sessões (feminino/ masculino/ infantil, tamanhos, etc.)	Através da identificação de profissionais que se sensibilizem com o projeto e “topem” fazer o trabalho por valores abaixo das tabelas de mercado. Aprovar com o Grupo Gestor e Instituição.	Operação padronizada pela Instituição e comunidade envolvida.	Material criado, impresso, divulgado

Tabela 4.2.1 Quadro de objetivos da intervenção
Fonte: criada pela autora.

4.3 INSTRUMENTOS DE VERIFICAÇÃO

Dois resultados diretos e essenciais do projeto serão medidores de desempenho:

- operação padronizada pela Instituição com a comunidade envolvida e
- entendimento do conceito de “Bazar”, com efetivo envolvimento e sensibilização da comunidade e da Instituição na manutenção de um espaço de convívio social, que oportunize a (re)integração de recursos e pessoas em comunidade.

4.4 METODOLOGIA

FORMAS DE ATUAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho de campo teve início com:

- visitas ao Instituto, com o intuito de conhecer o espaço, entrar em contato com os colaboradores e crianças/ adolescentes atendidos;
- foram realizadas reuniões com o diretor executivo do Instituto, Gilberto Fonseca, para apresentação da proposta do projeto e adequação de necessidades;

- houve participação em duas edições do Bazar da Pechincha, trabalhando como voluntária nos serviços de manutenção, organização e limpeza, elaborando eventuais possibilidades de desenvolvimento do projeto em conjunto com o grupo que voluntariamente trabalha no Brechó.
- tratado o levantamento de necessidades para organização do espaço, elaborado em conjunto com o público do Brechó – pessoas da comunidade do entorno e com voluntários para o projeto por parte do IAPI, para facilitar a identificação de tamanhos das peças, classificação por gênero *masculino/ feminino/ infantil, *acessórios, etc.
- foi avaliada a criação da tabela de preços e do sistema comercial elaborado pelo IAPI para operacionalização do Bazar da Pechincha.

RECURSOS HUMANOS E MATERIAL NECESSÁRIOS

- Grupo gestor 10 pessoas
- Voluntários
- Planilhas de estoque/ custos
- Provadores, espelhos e manequins
- Materiais gráficos
- Materiais de sinalização interna e externa
- Sacolas
- Material de expediente
- Tinta para recuperação das fachadas externas
- Alimentação da equipe

CRONOGRAMA

	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO
Visita às instalações do BAZAR								
Semana Gestão Social - ajustes projeto								
Formação Grupo Gestor - mala direta e convite informal								
Reuniões com o Grupo Gestor								
Descrever processos - mapeas								
Plano de comunicação - peças e sinalização								

Tabela 4.2.2 Cronograma
Fonte: criada pela autora.

ESTIMATIVA DE ORÇAMENTO

*Valores aproximados em Reais, compreendendo os 8 meses de projeto.	
Despesa de deslocamento	600
Despesas Gerais encontros semanais Grupo Gestor	300
Espelho, provador e manequim	300
Sacolas	Estimar quantidades
Peças comunicação e sinalização	
(criação)	1000
(produção gráfica)	Estimar quantidades
Tintas para recuperação das fachadas	800
Alimentação da equipe	1300
Total parcial	4300
<p>*não incluso neste valor despesas como (água, luz, telefonia) *materiais e recursos poderão ser obtidos mediante colaboração de apoiadores do projeto. *serviços de criação gráfica e impressão poderão ser desenvolvidos com o apoio de profissionais no caráter de voluntariado. *serviços de pintura poderão ser executados pelo Grupo Gestor em ação com os membros da comunidade.</p>	

Tabela 4.2.2 Estimativa de orçamento
 Fonte: criada pela autora.

5 RELATO E ANÁLISE

Para que o presente estudo fosse avaliado, foi necessário interromper a observação antes mesmo de ser possível vislumbrar resultados efetivos.

Respeitando a cronologia, detalhadamente, os progressos obtidos quanto aos objetivos específicos do projeto estão listados a seguir, comentados de acordo com as percepções com relação aos progressos obtidos.

Objetivo 1: Criar comitê gestor de 10 pessoas com colaboradores e familiares de crianças atendidas pela OSC que se interessem pela reformulação do BAZAR e definir benefícios para quem trabalhar auxiliando no seu funcionamento.

Resultados: a mala direta foi criada mas não foi entregue aos participantes da primeira assembléia de 2008 realizada em 28 de janeiro de 2008, às 19h. O principal motivo foi o baixo percentual de participação nesta assembléia, mesmo sendo condição determinante para matrícula das crianças/ adolescentes.



Figura 1 – Exemplo de cena presente no Bazar da Pechincha
Fonte: fotografia captada pela autora.

Objetivo 2: Descrever, através de mapas, as etapas do processo de recebimento, seleção e precificação, manutenção, organização e exposição dos produtos destinados ao Bazar da Pechincha.

Resultados: a idéia da construção de mapas com a participação da comunidade (representada pelo comitê gestor), não foi colocada em prática, uma vez que o projeto enfrentou o período de férias dos associados, com encerramento em 2007 com a edição de Natal do Bazar da Pechincha. Em março de 2008 houve a segunda edição do Bazar, que até Junho de 2008, não voltou a acontecer.

A intenção é de que os mapas sirvam para melhor compreensão dos processos, para facilitar a percepção de como a demanda é recebida, como é recolhida, triada, etc. Servirá de “manual” a ser elaborado de acordo com o entendimento dos participantes voluntários e servirá de guia para o desenrolar do projeto, uma vez que a Residência Social tenha terminado.



Figura 2 – Recebimento de donativos no Bazar da Pechincha
Fonte: fotografia captada pela autora.

Objetivo 3: Criar logotipo para o Bazar da Pechincha e campanha de comunicação com as seguintes peças:

- Materiais promocionais para arrecadação de donativos e divulgação do Bazar da Pechincha;
- Sinalização externa (na rua), indicativa e diretiva, para facilitar o acesso e sinalização interna (no espaço do bazar), facilitando a classificação visual das sessões (feminino/ masculino/ infantil, tamanhos, etc.)

Resultados: este objetivo ainda não foi atingido. O projeto ainda aguarda a formação do Comitê Gestor, que fará com que o entendimento das necessidades seja oficializado.



Figura 3 – Exemplo da sinalização indicativa de acesso ao Bazar da Pechincha
Fonte: fotografia captada pela autora.



Figura 4 – Vista do espaço inferior do Bazar da Pechincha
Fonte: fotografia captada pela autora.

ANÁLISE DO CRONOGRAMA

Quanto ao cronograma do projeto, ilustrado anteriormente, avalia-se que o mesmo tenha sido cumprido até o mês de novembro de 2007. Em dezembro observou-se um atraso geral em relação ao que havia sido previsto para o projeto, em parte devido ao término do ano letivo, e também devido a dificuldade de “engajar” pessoas num período festivo de final de ano.

No mês de janeiro, no dia 28, ocorreu a primeira assembléia, porém as reuniões efetivas com o Comitê Gestor ainda não haviam acontecido por indefinições gerais.

A pesquisadora participou de 7 reuniões, sendo a última delas ocorrida em 27 de fevereiro. Estavam presentes o grupo que representa a Instituição, Sr. Gilberto, diretor, Sra. Elisabeth, assistente e Sr. Pyjuan, assessor, em conjunto com a proponente do projeto, Giuliana. Este encontro definiu o calendário de atividades da Instituição para 2008 e determinou algumas possíveis ações que geraram subsídios para o desenvolvimento do projeto de comunicação do Bazar da Pechincha, um dos objetivos centrais do projeto, com metas como estabelecer parcerias, atrair atores pertencentes à comunidade, além de mobilizar pessoas e recursos.

Entretanto, ao cabo do mês de fevereiro, muitos dos associados que têm direito a voto em assembléia, ainda não haviam retornado das suas férias, o que comprometeu visivelmente os primeiros meses do ano, no tocante às definições a respeito das práticas que o IAPI consideraria para a gestão do Bazar da Pechincha.

Tal dificuldade gerou um atraso significativo no projeto, o que veio, mais tarde, a comprometer seu prazo. A indefinição prevaleceu, e nada foi resolvido quanto à aceitação da proposta de participação voluntária da comunidade visando à inclusão dos atores sociais relacionados com a Instituição, frente à proposta do projeto de intervenção do Bazar da Pechincha, que previa ações de envolvimento imediato. Tudo isso causou, além da ansiedade e posterior frustração dos envolvidos, premissas para uma provável mudança de curso.

6 DESCRIÇÃO E AVALIAÇÃO FINAL

Por todo o processo de indefinição vivenciado, foi identificada grande resistência ao novo por parte dos associados da Instituição, membros da Assembléia. Em paralelo, foi possível afirmar que o medo da estrutura do Conselho e sua força política, também era presente entre os colaboradores e voluntários, e existia, portanto, um temor institucional baseado nas relações políticas e sociais. Ficou claro, que a Instituição e o rumo de seus projetos, estavam diante de um conflito político.

Representar a maioria sem a consultar, seria o principal fator relacionado ao poder da informação, numa estrutura do poder afronta e oprime. Demo (1996), afirma que:

(...) o poder transpira o movimento de persistência histórica, dentro da lógica das vantagens. Olhando de baixo para cima, os desiguais querem a mudança, contra as discriminações. Por isso, também, mudança de verdade vem de baixo, do desprivilegiado.
(DEMO, 1996)

Em Assembléia Geral Extraordinária solicitada pelo presidente do IAPI, no dia 3 de março, quando foi definido que Lions Clube estaria retomando o controle do Bazar da Pechincha, com novo prazo até o final da gestão do presidente do IAPI, previsto para julho de 2008. Assim, o projeto recebeu uma resposta final, encaminhada pelo diretor Sr. Gilberto e pela assistente Sra. Elisabeth, indicando o que teria sido deferido pela Assembléia.

Tal decisão, analisada pelos colaboradores da Instituição, estaria vinculada ao bom relacionamento que o presidente do IAPI possui junto ao Lions Clube, onde o presidente também ocupa cargo de direção; e mesmo que tal decisão tenha sido considerada inadequada, parece inadequado igualmente, considerar que haja um confronto político entre os associados do IAPI e as palavras do presidente.

Assim, em março de 2008 foi definido que a gestão do Bazar da Pechincha seria continuada pelo Lions Clube, ainda que o grupo Leonino não tenha

comparecido quando da realização da subsequente edição do Bazar, que infelizmente, até os últimos dias de relato no presente projeto, não voltou a acontecer.

Voltamo-nos a questionar o motivo da permanência do Lions Clube no papel de gestor do Bazar, num processo de caráter distinto daquele praticado por uma Instituição sem fins lucrativos, cujo estatuto e missão não condizem com a idéia de “doação” de capital financeiro a outras ONGs, que no caso do presente estudo, foi pautada em 10% do resultado operacional do Bazar da Pechincha.

Sobre auto-sustentação, Demo (1996) ressalta:

Trata-se pois, de um fenômeno político em essência, ainda que nunca divorciado da base econômica. Dificilmente se alcança autodeterminação sem autosustentação. Essa provém do processo produtivo, da esfera material. Quer dizer, participação como assunto estritamente político não funciona, não só porque se tornaria facilmente vazia, mas igualmente porque o afastamento entre o econômico e o político acaba por inviabilizar os dois. A arte qualitativa do homem é a sociedade desejável que é capaz de criar. E isso passa necessariamente pela participação. Embora esta linguagem possa parecer etérea e exótica não há como negar que o fenômeno do poder é central na vida humana. Não é mais importante que a questão econômica, nem menos. Qualidade de vida conota sobretudo a dimensão do *ser*, não a do *ter*, que, no entanto, é instrumento necessário. Não se pode fazer um projeto de superação da pobreza política, sem superar também a pobreza sócio-econômica. Mas os horizontes possuem sua lógica própria. Na qualidade não vale o maior, mas o *melhor*; não o extenso, mas o *intenso*; não o violento, mas o *envolvente*; não a pressão; mas a *impregnação*.
(DEMO, 1996)

A reivindicação de alguns integrantes da Instituição em prol da causa do Bazar, que entendem o projeto de participação voluntária como alternativa oportuna ao desenvolvimento, também foi manifestada ocasionalmente, seja no tocante às suas opiniões a respeito de como o projeto contribuiria para a mobilização de recursos, ou no tocante ao potencial da criação de um espaço de desenvolvimento da cultura institucional e comunitária.

Parece necessária a construção de um espaço coletivo de reflexão, uma vez que a opinião coerente de alguns a respeito da proposta de gestão para o Bazar da Pechincha, confronta a percepção que se têm do trabalho realizado pelo Lions Clube ao longo dos 1,5 últimos anos de sua gestão do Bazar da Pechincha. Tal envolvimento não possui uma reputação favorável, analisando-se a opinião específica de colaboradores da Instituição, que infelizmente não votam em

assembléia. Ao mesmo tempo, é possível perceber que a manutenção do formato da relação de trabalho entre o IAPI e o Lions Clube é uma condição aprovada e coloca a presente proposta de volta aos seus estágios preliminares, uma vez que os agentes de participação, que seriam elencados dentro da própria comunidade, não mais serão participantes do processo, mas objeto estratégico do mesmo, ou seja, considerados como público alvo, seja na figura de doadores de roupas, materiais e utilidades, seja como cliente final, porém sem envolvimento transformador essencial.

Foi constatado anteriormente que o Lions Clube não envolveu a comunidade ou o próprio público da Instituição no projeto, aparentemente não realizou grandes melhorias ou modificações no espaço ou na sua organização, e ainda se remunerou pelos serviços prestados, mas sem colaborar para a promoção e arrecadação de donativos ou para a divulgação do Bazar junto aos moradores próximos da Instituição que poderiam freqüentar o espaço.

Como colaboração e sugestão deste relatório de avaliação, o projeto aguarda a oportunidade de uma reunião com o Lions Clube, para sua apresentação, num momento em que se possa tratar dos desafios que se apresentaram no campo prático, visando aprimorar o atendimento às necessidades específicas identificadas na realidade do bairro Santo Antônio. Para tanto, mostramo-nos disponíveis e interessados em colaborar para com o processo, estando a agenda a critério do IAPI e do Lions Clube, de acordo com sua disponibilidade.

Processos de gestão coletiva ainda não se instalaram no IAPI, e o que percebe-se também, é que a Instituição ainda não venceu a cultura paternalista. Na base associativa do IAPI é possível identificar ocasionalmente, algum interesse pela ampliação de capital social pessoal de seus membros, manifestação percebida numa relação de troca de interesses com outras instituições, colocando em dúvida o caráter ético desta conduta.

Nesse processo, institucionalmente, o IAPI não gera autonomia aos seus colaboradores, e o ideal de governança democrática não tem espaço para acontecer. Percebe-se a repetição de um modelo de gestão que hierarquiza e engessa. Percebe-se inclusive uma incoerência diante da necessária revisão de procedimentos e das adequações que surgem no âmbito da Instituição.

Segundo INOSOJA (1999), em seu texto sobre compromisso social:

Ainda que abraçando uma idéia comum e compartilhando objetivos, a singularidade de cada parceiro far-se-á presente em todos os momentos de decisão e de ação, de forma cooperativa ou de forma competitiva, quer por recursos financeiros, quer por recursos de poder. (INOJOSA, 1999)

Mesmo conhecendo as dificuldades, espera-se que o desconforto gerado possa potencializar a conquista de direitos - individuais ou coletivos, além de combater os conflitos políticos existentes. Infelizmente não houve tempo hábil no trabalho de campo, para constatar tamanho movimento, embora tenha sido percebido com clareza pelos colaboradores da Instituição, que o projeto está alinhado com seu Estatuto Social, com sua missão, visão e valores. Assim, não tornou-se viável dentro do prazo desta Residência Social por uma questão política.

Recomenda-se veementemente a eleição de um programa de gestão participativa, além da revisão dos estatutos como garantia de sustentabilidade.

7 PLANO DE AÇÃO FUTURA PARA SUPERAR FRAGILIDADES

Diante do citado acima, com relação às características da Instituição, indicamos algumas iniciativas que podem ser desenvolvidas através de um plano de ação, visando o desenvolvimento institucional do IAPI, diante da implantação de um enfoque sistêmico.

Algumas ações sugeridas:

Avaliação permanente do planejamento estratégico da Instituição, qualificando tecnicamente a gestão de processos, readequando metas quando necessário, aperfeiçoando mecanismos e motivando seus gestores.

Definição de um plano de comunicação amplo, definindo públicos (interno, intermediário e externo), a mensagem, os canais de comunicação e as novas formas de inserção e interação com a comunidade, através de alguns objetivos citados abaixo:

- qualificar a participação interna dos colaboradores, criando espaço democrático para construção de novas idéias. Promover a divulgação da missão, visão e valores do IAPI permanentemente;

- criar e proporcionar a manutenção permanente de um fórum de diálogo com empresas e fundações empresariais, debatendo e estruturando políticas de apoio à Instituição;

- articular um processo de diálogo entre o governo municipal e as agências de cooperação, visando a identificação e/ou adaptação de políticas de apoio à Instituição;

- manter permanentemente aberto o canal de comunicação com as famílias atendidas e a comunidade, seja através da divulgação de ações, seja como agente ativador/ participante/ informante de aspectos essenciais à promoção da cidadania. Promover a divulgação da missão, visão e valores do IAPI permanentemente.

Propagação interna entre os colaboradores do Instituto, de que a cultura do desenvolvimento institucional é uma condição essencial, que depende da qualidade

da organização, mas principalmente, do projeto institucional do IAPI, além, é claro, de um conjunto muito amplo de fatores.

Com a sugestão de iniciativas desta natureza se tem a intenção de contribuir para o desenvolvimento de um processo de avaliação permanente da gestão do Instituto, diante da sua dimensão técnico-gerencial em primeiro plano, mas essencialmente quanto ao seu papel social.

Novas relações sociais devem ser acreditadas, baseadas num equilíbrio maior entre a margem e a periferia social.

Ao final deste projeto, o IAPI recebeu uma carta do Lions Clube abrindo mão da gestão do Bazar da Pechincha. Tudo indica que o presente trabalho ainda possa ser colocado em prática durante o ano de 2008.

REFERÊNCIAS

- ARMANI, D. **Como elaborar projetos?** : guia prático para elaboração de projetos sociais. Porto Alegre : Tomo Editorial, 2006. – 96p. – (Coleção Amencar)
- ARMANI, D. **“DRS” Diagnóstico Rápido da Sustentabilidade:** uma ferramenta em construção. Porto Alegre, 2007.
- BORDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas.** São Paulo: Perspectiva, 2005. – 6. ed. – (Coleção Estudos ; 20 / dirigida por J. Guinsburg)
- CAMARA, Guilherme Dornelas. **A práxis do Jornal Boca de Rua: de “Gente Invisível” a Questionadores do Mundo.** Dissertação de mestrado defendida na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração, 2008.
- CARRION, R.; HELLWIG, B.; VALENTIN.; (orgs). **Residência Social UFRGS: vivência de universitários com o desenvolvimento de uma tecnologia social.** Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2006.
- DEMO, Pedro. **Pobreza Política.** 5. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 1996. (Coleção polêmicas do nosso tempo)
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade.** São Paulo, SP : Nobel, 2001. 188p.
- DUMAZEDIER, Joffre. **A revolução cultural do tempo livre.** São Paulo, SP : Studio Nobel : SESC, 1994. (Cidade Aberta)
- GUARESCHI, Pedrinho Alcides. **Sociologia crítica: alternativas de mudança.** Porto Alegre: Mundo Jovem, 1995 124p. (Cadernos Emejeta)
- INOJOSA, R. M. **Redes de Compromisso Social in: Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro: FGV, 33 (5) set./ outubro 1999: 115-141
- MELO NETO, Francisco Paulo de. e FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial – A Administração do Terceiro Setor.** Rio de Janeiro : Qualitimark Ed., 1999. 2 ed.
- RESENDE, Ênio J. **Cidadania: o remédio para as doenças culturais brasileiras.** São Paulo: Summus, 1992.
- SCHERER – WARREN, Ilse. ONGs na América Latina: trajetória e perfil. In: VIOLA, Eduardo. LEIS, Hector R. SCHERER-WARREN, Ilse; et al. **Meio Ambiente, Desenvolvimento e Cidadania:** desafios para as Ciências Sociais. 3 ed. São Paulo: Cortez, Florianópolis; Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SILVA, Francielle Molon da. **Terceiro setor e o desafio da sustentabilidade : aspectos políticos, técnicos, econômicos e sociais**. Dissertação de mestrado defendida na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração, 2008.

STEPHANOU, L.; MULLER, L.; CARVALHO, I.C.M. **Guia para elaboração de Projetos Sociais**. Porto Alegre: Fundação Luterana de Diaconia e Editora Sinodal, 2003

_____. **Mapa da inclusão e exclusão social de Porto Alegre**. Porto Alegre : Secretaria do Planejamento Municipal, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Diretores, colaboradores e voluntários

1. Por que você escolheu trabalhar em uma organização não-governamental?
2. Na sua percepção, qual o papel do IAPI?
3. Existe comprometimento dos colaboradores para com o Bazar da Pechincha?
4. Você já participou de alguma edição do Bazar da Pechincha?
5. Existem pessoas no IAPI comprometidas com a captação de recursos para o Bazar da Pechincha?
6. Você acredita na continuação do Bazar da Pechincha como alternativa de desenvolvimento político e social?

APÊNDICE B – VOLANTE AÇÃO SOCIAL

*Texto do volante criado para o projeto

AÇÃO SOCIAL PELO REAPROVEITAMENTO DE UTENSÍLIOS DOMÉSTICOS, ROUPAS E DEMAIS UTILIDADES

O Instituto de Assistência e Proteção a Infância, IAPI, localizado no bairro Santo Antônio, em Porto Alegre, é uma entidade leiga, sem fins lucrativos, que atende a crianças e adolescentes há mais de 70 anos, e possui diversos projetos que visam melhorar nossa vida em sociedade.

Um desses projetos é o Bazar da Pechincha, um espaço cheio de roupas e objetos de segunda mão, super úteis e diferentes, a preços baratinhos!

Os produtos comercializados no Bazar da Pechincha são todas aquelas roupas que não servem mais, utensílios que foram substituídos por outros mais novos e modernos, coisas que você já não usa mais... enfim! Tudo aquilo que para alguns pode não servir, mas para outros pode ser de grande valor.

Junte-se ao nosso Instituto para trabalhar como voluntário no Bazar. Ligue para 51 3031-7608 e fale com Giuliana.

E se você tem algo que possa ser útil a alguém mais necessitado, colabore fazendo uma doação, entre em contato conosco e vá visitar a nossa Instituição levando seus donativos. Sua atenção será muito importante para o nosso trabalho.

O Bazar da Pechincha ocorre duas vezes por mês, aos sábados, no IAPI.

Venha nos conhecer!

Rua Antônio Ribeiro 350 – Bairro Santo Antônio

Porto Alegre/ RS

Telefone: 51 3336-6288

www.iapi.org.br

APÊNDICE C – RESULTADOS QUESTIONÁRIO

RESULTADOS QUESTIONÁRIO IAPI – BAZAR DA PECHINCHA

*Respondido por 22 pais e responsáveis pelas crianças atendidas pelo IAPI

1) Sexo:

77,27% Feminino 22,72% Masculino

2) Idade:

4,54% De 18 a 25 anos 31,81% De 26 a 35 anos
22,72% De 36 a 45 anos 36,36% Mais de 46 anos
4,54% Não respondeu

3) Escolaridade:

Ensino Médio 27,27% Completo 36,36% Incompleto
Ensino Superior 13,63% Completo 18,18% Incompleto
Pós Graduação 0% Completo 4,54% Incompleto
0% Não respondeu

4) Quantas vezes você já visitou o Bazar da Pechincha?

31,81% Nenhuma vez 27,27% De 1 a 4 vezes 40,90 % 5 vezes ou mais

5) Se você conhece o Bazar da Pechincha, que nota você daria (de 1 a 10)?

36,36% Não respondeu
4,54% Nota 5
9,09% Nota 6
31,81% Nota 7
9,09% Nota 8
13,63% Nota 10

6) Circule as afirmativas abaixo, conforme legenda a seguir:

- 1 Discordo sempre
- 2 Discordo na maioria das vezes
- 3 Às vezes discordo, às vezes concordo
- 4 Concordo na maioria das vezes
- 5 Concordo sempre

	1	2	3	4	5
Encontro novidades no Bazar da Pechincha	4,5%	4,5%	9,%	9,%	31,8%
Os produtos são interessantes e baratinhos	4,5%	0	0	22,7%	31,8%
É fácil encontrar o que estou procurando no Bazar da Pechincha	9,%	0	27,2%	9,%	13,6%
Ficaria feliz em trabalhar no Bazar da Pechincha	4,5%	4,5%	13,6%	9,%	31,8%
O Bazar deveria acontecer todos os sábados	0	4,5%	13,6%	4,5%	45,4%
Gostaria de colocar meus produtos a venda no Bazar da Pechincha (Ex.: pinturas, tricô, bolos, tortas, utilidades, etc.)	9,09%	0%	9,09%	9,09%	31,3%

APÊNDICE D – CÓPIA DA CARTA ENDEREÇADA AO IAPI PELO LIONS CLUBE

LIONS CLUBE PORTO ALEGRE PASSO D´AREIA

Porto Alegre, 5 de abril de 2008.

À Diretoria Executiva

Instituto de Assistência e Proteção à Infância

Através de nosso presidente, Sr. Mário Chorazje, chega-nos a alvissareira informação de que vossa instituição já se considera apta à, de moto próprio, conduzir as atividades integrais do “Bazar da Pechincha” do IAPI e o fará doravante. Atinge-se assim, a meta do Lions Clube Internacional, eis que é nosso objetivo criar condições e dar todo apoio necessário, material e humano, para que entidades inicialmente com fragilidades possam ter projetos de crescimento, desenvolvê-los e atingir condições de autogestão, tal qual ora se concretiza. Está inicialmente de parabéns o Instituto de Assistência e Proteção à Infância por ter sabido aproveitar essa poderosa ferramenta que é o Lions Clube Internacional, considerada a maior Organização Não Governamental do Mundo. Sem dúvida, vossa instituição é um dos exemplos de positivo aproveitamento do apoio de Lions Clube ao se concretizar o desenvolvimento e consolidação do “Bazar da Pechincha” do IAPI.

Aproveitamos para agradecer à Diretoria desse Instituto por terem tido a consciência da solidariedade humana e decidido destinar de forma espontânea 10% da renda dos bazares dos quais participamos ao Fundo de Campanhas de nosso Clube, o Lions Clube Porto Alegre Passo D´Areia. São doações ao Fundo de Campanhas que permitem desenvolver ao redor de todo o planeta assistência à pessoas e comunidades portadoras de importantes fragilidades sociais; assistências essas que salvam vidas, evitam cegueira e tiram da mais absoluta miséria, buscando incluir socialmente, milhares de seres humanos. Através desse fundo, construímos e entregamos à sociedade hospitais, escolas, patrocinamos cirurgias de catarata e disponibilizamos à pessoas carentes consultório móvel médico-oftalmológico e de saúde, tudo absolutamente gratuito, fornecendo óculos e lentes aos assim diagnosticados necessitados, igualmente de forma gratuita. Percebe-se dessa forma o quão importante foi a consciência de vossa doação.

Por tudo isso, onde quer que ocorram as campanhas de Lions Clube, através da dedicação diuturna voluntária de centenas de Leões, Companheiras e Domadoras, ali ficam plantadas sementes de amizade, solidariedade e reconhecimento pelos exemplos de desprendimento e desinteressadas ações.

Finalmente, informamos continuar à disposição do Instituto de Assistência e Proteção à Infância, através de nossa quase secular missão de Servir, caso tenha novamente necessidades.

Leonisticamente, com nossos votos de contínuo sucesso.

c.c. Assembléia Geral do IAPI

Célia Gabe
2ª Secretária
LC POA PASSO D´AREIA

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO APLICADO

QUESTIONÁRIO IAPI – BAZAR DA PECHINCHA

1) **Sexo:** Feminino Masculino

2) **Idade:** De 18 a 25 anos De 26 a 35 anos
 De 36 a 45 anos Mais de 46 anos

3) **Escolaridade:** Ensino Médio Completo Incompleto
 Ensino Superior Completo Incompleto
 Pós Graduação Completo Incompleto

4) **Quantas vezes você já visitou o Bazar da Pechincha?**
 Nenhuma vez De 1 a 4 vezes 5 vezes ou mais

5) **Se você conhece o Bazar da Pechincha, que nota você daria (de 1 a 10)?**

6) **Circule as afirmativas abaixo, conforme legenda a seguir:**

- 1 Discordo sempre
- 2 Discordo na maioria das vezes
- 3 Às vezes discordo, às vezes concordo
- 4 Concordo na maioria das vezes
- 5 Concordo sempre

Encontro novidades no Bazar da Pechincha	1	2	3	4	5
Os produtos são interessantes e baratinhos	1	2	3	4	5
É fácil encontrar o que estou procurando no Bazar da Pechincha	1	2	3	4	5
Ficaria feliz em trabalhar no Bazar da Pechincha	1	2	3	4	5
O Bazar deveria acontecer todos os sábados	1	2	3	4	5
Gostaria de colocar meus produtos a venda no Bazar da Pechincha (Ex.: pinturas, tricô, bolos, tortas, utilidades, etc.)	1	2	3	4	5

Sua colaboração é importante para nós.
 Obrigado por sua atenção!