

O RELATÓRIO QUE NÃO CHEGA: O QUE FAZER?¹

Fernando Nogueira

Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas

Silvia Morais

FEI e Centro Universitário SENAC

Submetido em 25/2/2011, aceito para publicação em 14/3/2011

Orlando Rodrigues, gerente geral do Instituto Banco Águila, desconfiava de que houvesse um problema com a doação que havia sido feita à Associação Lar Feliz, instituição que realiza um trabalho considerado sério e competente voltado a crianças e jovens em situação de risco na zona leste de São Paulo. Havia um atraso muito grande na entrega do terceiro relatório de prestação de contas da associação, sem justificativas concretas que explicassem a demora. De fim de julho, quando era esperado, até hoje, quarta-feira, 19 de setembro de 2007, o gerente de 34 anos havia conseguido apenas respostas evasivas. Isso era especialmente preocupante, pois Orlando havia defendido com grande envolvimento pessoal a aprovação do financiamento desse projeto.

A Associação Lar Feliz, com 15 anos de existência, havia sido não só bem-avaliada tecnicamente no rigoroso processo de seleção do instituto, mas também tivera boas recomendações por parte de líderes comunitários respeitados por Orlando. Atendendo cerca de 150 crianças e jovens de 3 a

¹ Este caso é baseado em uma situação real, mas os nomes de pessoas e instituições foram trocados de modo a manter o anonimato. Foi desenvolvido exclusivamente para fins didáticos, não devendo ser compreendido como ilustração ou exemplo de uma boa ou má gestão.

18 anos com atividades complementares às das escolas públicas, a associação também tinha um trabalho de mães sociais² com 23 dessas crianças, que não tinham mais família e já estavam em idade avançada, em média de 10 anos, e portanto dificilmente seriam adotadas. A filosofia da associação era de promover um ambiente de aprendizado, acolhimento e desenvolvimento para que os jovens pudessem futuramente levar uma vida independente e construtiva.

O projeto inovador

Orlando, responsável pela criação do instituto em 2003 e gerente geral desde então, tinha sido o principal defensor do investimento no projeto “computador cidadão”, enviado pela associação ao instituto no segundo semestre de 2005. Ele o avaliou como compatível com a missão do instituto de investir de maneira inovadora em educação e desenvolvimento comunitário. Com duração de dois anos e orçamento de R\$ 75.000,00, essa iniciativa propunha o ensino de informática para desenvolver habilidades técnicas, mas também para discutir questões de cidadania com o auxílio de computadores, da internet e de câmeras de vídeo digitais. Os custos cobriam não só a compra dos equipamentos como também a reforma de uma sala e a contratação de dois professores de informática.

Após análise cuidadosa, o gerente geral decidiu pelo envio do projeto ao Comitê de Sustentabilidade do Banco Águila. Ainda que o instituto tivesse uma razoável autonomia administrativa em relação a seu mantenedor (o Banco Águila), o comitê era a instância máxima para decisões estratégicas e para aprovar todos os projetos que passassem do valor de R\$ 50.000,00. Participavam do comitê um dos três sócios fundadores do banco e quatro diretores do banco, além da profissional de relações públicas do Águila, de outros funcionários e do próprio Orlando³.

Ao apresentar o projeto, ele ressaltou que a ideia era viável e que, se bem-sucedida, poderia ser replicada em outras iniciativas semelhantes que o instituto financiava. Era também compatível com a

² As mães sociais são geralmente mulheres capacitadas para cuidar de crianças e adolescentes que não estão mais em sua família de origem, seja por morte de seus familiares, abandono ou medida judicial.

³ O comitê é formado por 12 conselheiros, entre eles funcionários e sócios do banco, eleitos conforme envolvimento com a causa e relevância do cargo na estrutura da empresa. Possuem idade entre 30 e 50 anos, lideram diversas áreas do banco e, predominantemente, são formados em áreas correlacionadas ao mercado financeiro: administradores, engenheiros e economistas.

imagem do banco, que, desde sua fundação, em 1987, propunha atendimento ágil, eficiente, moderno e baseado em fortes princípios éticos para clientes exigentes, acostumados ao que há de melhor.

O projeto foi aprovado pelo comitê, ainda que o diretor financeiro do banco, também membro do comitê, tenha levantado um questionamento quanto à capacidade de gestão da associação. Pela análise que havia feito dos confusos balanços da Lar Feliz, a organização havia crescido muito nos últimos três anos, após estabelecer convênios com a prefeitura, mas não demonstrava se sua administração tinha se desenvolvido de modo a acompanhar esse crescimento. Podia ser uma aposta arriscada em um projeto que representava quase 15% de todo o orçamento para investimento social do Áquila naquele ano.

Ver para crer

O comentário do diretor voltou ao pensamento de Orlando ao deixar um novo recado para os coordenadores da associação. Um atraso de quase dois meses em uma prestação de contas semestral não era aceitável. Preocupado, o gerente pegou seu carro no começo daquela tarde de quarta-feira e foi até a sede da Lar Feliz, situada no Jardim Grimaldi, em Sapopemba, um dos maiores e mais pobres distritos de São Paulo (veja algumas características da região no Apêndice 1).

Ao chegar, por volta das 15 horas, encontrou logo os dois coordenadores da associação, justamente os que haviam apresentado o projeto ao instituto dois anos antes. Seu Nestor e Dona Luzia, presidente e vice-presidente, respectivamente, eram militantes de longa data do movimento em defesa de crianças e adolescentes e convidaram o gerente para entrar.

Os três se fecharam na sala de reunião da associação, já conhecida por Orlando em visitas anteriores. Antes de mais nada, ele lembrou os motivos pelo qual o instituto havia investido no projeto e deixou claro que estava lá para entender o que estava acontecendo, lembrando os compromissos de transparência e ética que constavam do termo de repasse de recursos. Os dois relatórios anteriores não tinham apresentado problema. Por que o atraso agora?

Houve um silêncio de quase um minuto, com intensa troca de olhares entre os dois líderes comunitários. Inicialmente de modo hesitante, Seu Nestor e Dona Luzia explicaram a situação pela qual a associação passava. A renovação dos convênios com a prefeitura havia demorado mais do que o normal, e a Lar Feliz não recebia repasses públicos havia quatro meses. Sob risco de diminuir ou mesmo interromper o

atendimento a alguns dos jovens, os coordenadores haviam decidido usar parte do dinheiro doado pelo Instituto Banco Águila na manutenção das atividades essenciais da associação. Planejavam ainda que, quando a prefeitura regularizasse os pagamentos, fosse dada continuidade plena ao projeto “computador cidadão”, que naquele momento estava funcionando apenas com 25% de sua capacidade prevista.

Os coordenadores lamentaram a situação que se criou, enfatizando diversas vezes que não havia nenhum ganho pessoal para eles e que suas intenções eram apenas as melhores possíveis para as crianças e jovens do Jardim Grimaldi, a quem se dedicavam havia mais de duas décadas. Sem saber como prestar as contas e esperando que fosse viável resolver a situação com a prefeitura em breve, vinham postergando a resolução da situação. Ao final do encontro, Seu Nestor ainda comentou que esperava que essa situação não prejudicasse a chance de apresentar um novo projeto ao instituto no início de 2008.

Uma situação, muitos caminhos

Voltando para o Instituto Águila, que ficava na sede do banco, no Jardim Paulista, Orlando se perguntava o que fazer. Ele já havia vivido e presenciado muitas situações difíceis em seus 10 anos de experiência como gestor social, mas não se lembrava de outra em que tivesse ficado tão dividido. De uma coisa, ele não tinha dúvida – teria de se decidir logo, já que a próxima reunião do comitê seria na sexta-feira, 21 de setembro, à tarde. Em menos de 48 horas, ele teria que avaliar cuidadosamente o caso e apresentar uma recomendação do que o instituto deveria fazer em relação à associação e ao projeto – afinal, ainda havia um saldo de R\$ 28.000,00 a repassar, dos R\$ 75.000,00 previstos inicialmente.

Apêndice 1

Dados e características da região⁴

O Jardim Grimaldi está localizado em Sapopemba, um distrito da zona leste de São Paulo. A zona leste é uma região da periferia paulistana e um retrato do crescimento desorganizado da metrópole. Primeiramente foi ocupada por operários no período industrial, imigrantes japoneses e italianos e, nas décadas de 1960 e 1970, migrantes nordestinos ocuparam a região.

Desprovido de infraestrutura de saneamento, saúde, educação para atendimento à população local, o distrito de Sapopemba teve influência dos movimentos comunitários de base (MCB) da igreja católica e de ações sociais de outras religiões para impulsionar a mobilização de grupos da comunidade para intervir em melhorias no bairro. Ainda assim, seus indicadores sociais o colocam no bolsão da pobreza paulistana, em especial os dados de vulnerabilidade da infância, adolescência e juventude locais, e conta com uma sociedade civil com perfil comunitário, ou seja, administrada pelos próprios moradores locais.

Segundo dados do IBGE de 2009, Sapopemba tem uma população de 295.017 moradores, sendo 33% abaixo dos 19 anos. Muitos dos indicadores sociais estão entre os mais baixos da cidade. Seguem alguns, todos com base no ano de 2009.

Saúde

Leitos hospitalares – Número de leitos hospitalares públicos e privados disponíveis por mil habitantes

Município de São Paulo 2,93 Sapopemba 0,74

Educação

Três turnos diurnos na rede pública – Porcentagem de escolas que mantêm classes no turno intermediário, o chamado "turno da fome"

Município de São Paulo 5,42% Sapopemba 10,53%

Cultura

Equipamentos culturais públicos – Número total

Município de São Paulo 221 Sapopemba 2

Habitação

Favelas – Porcentagem de domicílios em favelas sobre o total de domicílios da subprefeitura

Município de São Paulo 12,65% Sapopemba 24,11%

Violência

Homicídios – Número de óbitos por homicídio, por cem mil habitantes

Município de São Paulo 13,71% Sapopemba 14,91%

⁴ O apêndice tem como fontes as seguintes referências:

CAMPOS, M. C.; GAMA, L. H; SACCHETA, V. *São Paulo, metrópole em trânsito: percursos urbanos e culturais*. São Paulo: Senac, 2004.

OBSERVATÓRIO NOSSA SÃO PAULO. *Rede Nossa São Paulo. As subprefeituras, os distritos e o município de São Paulo*. Disponível em: <http://www.nossasaopaulo.org.br/observatorio/index.php>. Acesso em 24.03.2011.

PONCIANO, L. *450 bairros, 450 anos de São Paulo*. São Paulo: Senac, 2004.