

**GESTÃO SOCIAL DE UMA
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR:
O CASO DA CASA DA CRIANÇA E DO
ADOLESCENTE BETINHO - CCAB**

ALEX FERNANDES DE ARAÚJO

2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ALEX FERNANDES DE ARAÚJO

**GESTÃO SOCIAL DE UMA ORGANIZAÇÃO
DO TERCEIRO SETOR: O CASO DA CASA DA
CRIANÇA E DO ADOLESCENTE BETINHO -
CCAB**

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Lavras, como
parte das exigências do Curso de
Mestrado em Administração, área de
concentração em Gestão Social,
Ambiente e Desenvolvimento, para a
obtenção do título de “Mestre”.

Orientadora
Prof^ª. Cláudia Maria Ribeiro

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2005

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Araújo, Alex Fernandes

Gestão social de uma organização do terceiro setor: o caso da Casa da Criança e do Adolescente Betinho-CCAB / Alex Fernandes Araújo. --
Lavras : UFLA, 2005.

127 p. : il.

Orientador: Cláudia Maria Ribeiro

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Gestão social. 2. Terceiro setor. 3. Criança. 4. Pobreza. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-658.048

ALEX FERNANDES DE ARAÚJO

**GESTÃO SOCIAL DE UMA ORGANIZAÇÃO
DO TERCEIRO SETOR: O CASO DA CASA DA
CRIANÇA E DO ADOLESCENTE BETINHO -
CCAB**

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Lavras, como
parte das exigências do Curso de
Mestrado em Administração, área de
concentração em Gestão Social,
Ambiente e Desenvolvimento, para a
obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 28 de março de 2005

Prof. Arnaldo Pereira Junqueira UFLA

Prof. Osmar Vicente Chávez Pozo UNIFENAS

Prof^a Cláudia Maria Ribeiro
UFLA
(Orientadora)

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação ao espírito que Deus coloca esse ano sob minha
responsabilidade, me mostrando o verdadeiro sentido da vida.

*“Assumir compromissos na paternidade constitui engrandecimento do Espírito,
sempre que o homem e a mulher lhes compreendam o caráter divino”*

EMMANUEL
Psicografado pelo médium Francisco Cândido Xavier

AGRADECIMENTOS

A Deus pela oportunidade de estar aprendendo aqui na Terra mais uma vez.

A minha família, que me deu a chance alcançar mais um objetivo. Sem vocês, minhas raízes, a árvore sucumbiria ao primeiro vendaval.

A minha esposa Jocione Aparecida Marmontelo, pelo imenso carinho e dedicação em todos momentos da minha vida, e pelo maior presente que eu poderia receber, meu futuro filho (a).

A professora Cláudia Maria Ribeiro pela orientação e, principalmente, pela compreensão.

Ao Programa de Pós- graduação em Administração da UFLA pela excelência do aprendizado.

E, por fim, a todos os colegas e professores que me acompanharam durante esses dois anos de crescimento.

Sentirei saudades.

SUMÁRIO

	Página
RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	ii
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 A metrópole, o processo de urbanização e favelas da cidade de São Paulo.....	6
2.2 Favelas.....	10
2.2.1 Remoção e erradicação das favelas.....	12
2.2.2 Condição atual das favelas.....	13
2.3 Terceiro Setor.....	14
2.3.1 Uma perspectiva histórica.....	14
2.3.2 O que é o terceiro setor.....	15
2.3.3 Uma promessa a cumprir.....	16
2.3.4 As organizações do terceiro setor e os movimentos sociais.....	18
2.3.5 A crise do Estado e o movimento em direção ao terceiro setor.....	19
2.3.6 ONG (organização não-governamental)	21
2.4 Gestão social: uma perspectiva conceitual.....	23
2.4.1 O terceiro setor como alternativa de gestão social.....	24
2.5 Capital social e desenvolvimento local sustentável.....	25
2.6 Participação.....	28
2.7 Pobreza nas cidades: a situação das crianças e adolescentes moradoras de favelas.....	32
2.7.1 Iniquidade e pobreza formam um círculo vicioso de auto-reprodução.....	33

2.8	Conceitos para administrar a estratégia.....	34
2.8.1	Fazendo que as organizações trabalhem estrategicamente.....	35
2.9	Captação de recursos.....	37
2.9.1	Ação (projetos e serviços)	39
2.9.2	O <i>marketing</i> social.....	40
2.9.3	Parcerias.....	41
3	METODOLOGIA.....	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	48
4.1	O ambiente de inserção da Casa da Criança e Adolescente Betinho..	48
4.2	Setores censitários por grupos de vulnerabilidade de alta e altíssima privação.....	49
4.3	Exclusão/inclusão social na região administrativa do Butantã.....	52
4.4	Caracterização da Favela do Jaqueline.....	53
4.5	Como as pessoas atendidas direta ou indiretamente pela CCAB descrevem a comunidade.....	54
4.5.1	Estrutura de saúde.....	55
4.5.2	Infra-estrutura.....	56
4.6	Histórico da CCAB.....	58
4.7	Administração da CCAB.....	61
4.8	O planejamento estratégico da CCAB.....	62
4.8.1	Pontos fortes.....	62
4.8.2	Pontos fracos.....	63
4.9	Desenvolvimento local, capital social e participação.....	65
4.10	Principais conflitos internos da CCAB.....	69
4.11	Recursos físicos e materiais.....	71
4.11.1	A estrutura física da CCAB.....	71
4.11.2	Doações.....	72
4.11.3	Parcerias para aquisição de recursos físicos e materiais.....	73

4.12 Recursos humanos.....	74
4.12.1 Voluntários.....	74
4.12.2 Equipe operacional.....	75
4.12.3 Definição das atividades oferecidas pela CCAB.....	77
4.12.4 Metodologia do trabalho.....	80
4.12.5 As principais atividades desenvolvidas pelos recursos humanos da CCAB.....	81
4.12.6 Atividades com as crianças.....	87
4.12.7 Trabalhos desenvolvidos com as famílias.....	89
4.12.8 Parcerias relacionadas com os recursos humanos.....	92
4.13 Recursos financeiros.....	93
4.13.1 Ações.....	95
4.13.2 <i>Marketing</i>	97
4.13.3 Parcerias para captação de recursos financeiros.....	99
4.14 Recursos externos.....	101
4.14.1 Políticas públicas.....	101
4.14.2 Ação governamental.....	103
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS.....	113

RESUMO

ARAÚJO, A. F. de. **Gestão social de uma organização do terceiro setor: o caso da Casa da Criança e do Adolescente Betinho – CCAB**. Lavras: UFLA, 2005. 127 p. (Dissertação de mestrado em Administração)*

Esta dissertação discute a gestão de recursos físicos e materiais, humanos, financeiros e a interferência de recursos externos frente a prestação de serviços da Casa da Criança e do Adolescente Betinho. A CCAB é um organização do terceiro setor, qualificada como uma ONG caritativa que promove atividades obedecendo a missão da instituição, definida como “a busca pelo desenvolvimento integral do ser humano”. Localiza-se em uma favela situada dentro do Bairro do Jaqueline, que faz parte da Região Administrativa do Butantã (RAB), situada na cidade de São Paulo. A metodologia desse trabalho de pesquisa foi baseada em um estudo exploratório e qualitativo. A amostragem foi intencional, e como método de coleta de dados utilizou-se entrevistas, análise documental e a observação não-participante. Observou-se que, o grau de exclusão da comunidade define sua condição de favela, a falta de participação dos moradores na luta para mudar sua realidade, a luta de poder travada pelas lideranças locais com jogos de vaidade, as doações como maior forma de captação de recursos materiais, a motivação do voluntariado, considerado o ponto forte da organização, a falta de capacitação da equipe operacional é um dos maiores entraves na administração da CCAB, o uso das técnicas de ação, *marketing* e parceria para captação de recursos financeiros e a ausência de apoio dos poderes públicos. Dessa forma, pode-se concluir que mesmo com poucos recursos físicos e materiais, humanos, financeiros e com a falta de apoio dos poderes públicos, as pessoas responsáveis pela Casa da Criança e do Adolescente Betinho tentam desenvolver uma administração participativa direcionada para a criação de um ambiente que proporcione quantidade e qualidade satisfatórias para serviços prestados aos agentes sociais de direitos, vítimas de um sistema econômico excludente.

* Cláudia Maria Ribeiro (orientadora). DED/UFLA

ABSTRACT

ARAÚJO, A. F. de. **Social management of the third sector organization:** the case of the Foster Home and Adolescent Betinho - CCAB. Lavras: UFLA, 2005. 127 p. (Dissertation in Administration)*

This dissertation discuss the management of physical resources and material humans financiers resources and the interference of external resources front the rendered services of the child's house (Foster home) and the adolescent Betinho. CCAB is an organization of the third sector qualified as a charitable. ONG that promotes activities obeying the mission of the defined institution as the search for the human being integral development. It is located in a slum in the Jaqueline suburb, which is part of Butantã Administrative Region (RAB) in the city of São Paulo. The methodology of this research work was based on a qualitative study. The sampling was randon and as method of collection it was used interviews, documental analysis and the observation non-participant. It was observed that the grade of exclusion of the comunity defines it's condition of a slum. The lack of participation of it's residents in the struggle to change it's reality, the struggle for power to lead with games of vanity, the donations as the most effective way to get material resources, the motivation of the ones who volunteer, considered the strong points of the organization, the lack of ability of the team, the use of action thecniques, marketing and partnership to raise financial resources and the absence of support of the public power. In this way, it was concluded that in spite of getting minimal resources and with the lack of public power support, the staff in charge of the Foster home and the Adolescent Betinho is trying to develop a participative administration directed to create a place that provides satisfactory quality and quantity of services to be given to the social agents of right, victms of an excludent economical system.

* Cláudia Maria Ribeiro (Major Professor). DED/UFLA.

1 INTRODUÇÃO

O processo de urbanização das cidades brasileiras desenvolveu-se a partir do início do século XX, e teve como marco inicial a chegada da revolução industrial ao Brasil. Diversos fatores possibilitaram a instalação desta situação: a população rural deslocou-se, inflando de maneira descontrolada as grandes cidades durante a ocupação, e esse processo iniciou-se de maneira extremamente desorganizada, sem qualquer regulamentação do poder público. Começou a partir da invasão de terrenos, que não tinham qualquer tipo de infra-estrutura, e desenvolveu-se assim, uma forma de sociedade informal. Tais aglomerados humanos possuíam baixíssimas condições de qualidade de vida e foram denominados “favelas”. Conforme explica Ferreira (1995), *“favela é o conjunto de habitações populares toscamente construídas (por via de regra em morros) e desprovida de recursos higiênicos”*.

A pobreza instaurada durante esse processo de urbanização descontrolado, possibilitou o desenvolvimento de um meio, em que a violência física e psicológica se agrega à realidade dos moradores dessas comunidades. Dentro deste turbilhão de incertezas, podem-se encontrar ainda algumas outras variáveis que pioram o quadro, como as dificuldades para a entrada no mercado de trabalho e os conflitos de valores.

Nesse contexto, encontram-se as “crianças e adolescentes” residentes nessas comunidades, considerados os mais prejudicados por ficarem vulneráveis aos riscos gerados, pois esta faixa etária é o período de formação do caráter e valores do ser humano. Torna-se imprescindível acompanhar seu desenvolvimento frente a essas condições de vulnerabilidade por serem sujeitos de direitos. Sabe-se que o ser humano, como ser social, sofre influência do meio, e essa situação possibilita o contato direto com criminosos e traficantes. Dessa forma, esses jovens correm o risco de desenvolverem valores sociais deturpados.

Para tanto, Maia (2002) afirma que, *“esta convivência, muitas vezes violenta, faz com que estratégias tenham que ser elaboradas como forma de preservação das “crianças e dos adolescentes” que habitam essas comunidades”*.

As principais ações desenvolvidas pelas pessoas de ‘boa vontade’ objetivam retirar as crianças e os adolescentes ‘da rua’, pois a mesma é considerada a escola do crime. Deve-se evitar que esses jovens tenham contato com as tentações e os perigos da criminalidade, pois a ociosidade libera a mente a pensar em coisas muitas vezes não muito dignas, afinal *“cabeça vazia é casa do diabo”*. Tal situação resume a necessidade de se manter esses jovens ocupados, a realizar atividades que venham a promover o seu desenvolvimento como ser humano.

Observa-se que a atuação do Estado neste contexto é falha, o que obriga a sociedade a se manifestar, se não para resolver, pelo menos para amenizar, as conseqüências destes problemas na comunidade.

Neste ponto, entram as organizações do Terceiro Setor, descrito por Teodósio (2001) como *“aquilo que é público, porém privado e aquilo que é privado, porém público”*.

O Terceiro Setor é um tema que obtém um grande destaque, tanto na mídia, quanto nas discussões acadêmicas nos últimos anos no Brasil, em razão de sua capacidade de interagir e atuar na sociedade de forma direta, aberta e eficiente; a fim de resolver problemas sociais com mais agilidade e eficiência que o Estado.

Acredita-se que o Terceiro Setor tem maior poder de realização em virtude de sua maior proximidade com o cidadão, maior agilidade e desburocratização, melhor utilização das verbas, desenvolvimento mais profundo da cidadania, valorização de soluções da própria comunidade, rompimento do assistencialismo, geração de emprego e renda; e possibilidade de controle sobre o Estado.

Existem diversas organizações que podem ser definidas como integrantes do Terceiro Setor, como por exemplo: associações comunitárias, organizações não-governamentais (Ongs), instituições filantrópicas, projetos de caridade, fundações, organizações sociais, projetos sociais desenvolvidos por empresas; apesar de muitos estudiosos contestarem essa definição por considerá-la por demais abrangente.

O maior empecilho das organizações do Terceiro Setor para o desenvolvimento de seus projetos é a falta de recursos. Esse fato demonstra a necessidade de trabalhos científicos que promovam um maior embasamento sobre o tema.

Realizou-se esta dissertação com o objetivo geral de problematizar a gestão da Casa da Criança e do Adolescente Betinho (CCAB), frente a captação de recursos humanos, recursos financeiros, recursos físicos e recursos exteriores (políticas públicas e ação governamental), sem deixar de relacionar estes indicadores com a realidade da organização em estudo.

Os objetivos específicos caracterizam-se pela descrição do macro e microambiente de inserção da CCAB, o levantamento histórico do equipamento¹, e a forma de administração de recursos (humanos, financeiros, físicos e exteriores) da organização em estudo.

Os temas centrais estudados se articularam da seguinte forma: primeiro, a cidade de São Paulo, maior centro urbano brasileiro, proporciona as características ideais necessárias para um estudo que se baseia em problemas sociais gerados a partir de um processo de urbanização desordenado; segundo, a favela ápice dos problemas sociais urbanos, coloca o ser humano em condições de alto risco; terceiro, por abordar o tema “crianças e adolescentes”, os quais são os agentes sociais mais expostos aos conflitos sociais; quarto, o Terceiro Setor,

¹ Equipamento é o nome dado às organizações que atuam dentro da comunidade do Jaqueline.

uma atividade que se tornou notória, e por cumprir um papel social importante ao assistir o desenvolvimento do ser humano e gerar um crescente e efetivo mercado de trabalho; quinto, a questão da captação e gestão de recursos, maior problema encontrado na realização dos trabalhos desenvolvidos pelo Terceiro Setor. Neste item, obteve-se um retorno palpável, principalmente com a identificação dos principais problemas encontrados no processo de estruturação das estratégias de captação de recursos pela organização, que se amenizados, auxiliarão no desenvolvimento de melhores índices dos resultados encontrados nos itens anteriores.

O capítulo dois apresenta o “referencial teórico” para embasamento das discussões. Os temas abordados foram: o processo de urbanização das grandes cidades frente um sistema econômico excludente, o surgimento das favelas, a descrição sobre o Terceiro Setor, a abordagem sobre gestão social, capital social e participação, a visão sobre a condição das crianças faveladas no Brasil, os conceitos de administração estratégica e as técnicas de captação de recursos.

Dentro dessa proposta, a presente dissertação estruturou-se da seguinte maneira: o capítulo três apresenta a “metodologia” utilizada nesse trabalho, que se caracteriza por um estudo exploratório e qualitativo. Para coleta de dados, utilizaram-se a análise documental, a entrevista e a observação não participante. Por último, detalharam-se o processo de análise e de interpretação dos dados.

O capítulo quatro apresenta os “resultados e a discussão”, composto de análises sobre: o ambiente de inserção da organização em estudo, a administração da CCAB e seu planejamento estratégico, a gestão de seus recursos físicos, humanos, financeiros, e a interferência dos recursos exteriores (políticas públicas e ação governamental).

O capítulo cinco apresenta as “considerações finais”, as quais fazem uma síntese dos resultados obtidos frente à visão do pesquisador.

O capítulo seis apresenta a “bibliografia” utilizada para o embasamento teórico das discussões.

E por último, os anexos: O anexo um apresenta o roteiro de entrevista utilizado no levantamento de dados, e o anexo dois apresenta os dados obtidos a partir de sua sistematização e encontrados nas fichas dos agentes sociais atendidos pela Casa da Criança e do Adolescente Betinho (CCAB).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A metrópole, processo de urbanização e favelas da cidade de São Paulo

Neste item, discutiram-se os problemas centrais gerados pelo processo de urbanização descontrolado e injusto implementado na cidade de São Paulo. Buscou-se compreender um pouco mais sobre os inúmeros distúrbios ocorridos durante o processo de urbanização de uma metrópole, o que inclui problemas sociais, culturais, econômicos, políticos e ambientais. O eixo central do debate é a cidade de São Paulo, na qual se encontra a comunidade (favela) beneficiada pela organização a ser estudada.

Limena (2001), afirma que o estudo das crises urbanas não é um processo linear. Sua complexidade necessita de um estudo macroscópico, ou seja, que englobe hábitos, tendências e determinações. Nesse contexto, observa-se que uma ação isolada afeta a estrutura da cidade em seu todo, afinal os efeitos da mesma são somados a muitos outros e acabam por gerar resultados muitas vezes desarmônicos. Propõe, então, um estudo mais interdisciplinar e cognitivo, a fim de chamar a atenção dos arquitetos para a necessidade da cidade ser vista como um sistema aberto, ou seja, extremamente receptivo a inovações.

Ferreira (2000a), estuda o novo paradigma da globalização e sua relação com a urbanização de metrópoles subdesenvolvidas, e chama a atenção para a pobreza comum originada da natureza estruturalmente desequilibrada da urbanização periférica. Aborda, ainda, o deslocamento da população do campo para os centros urbanos do Terceiro Mundo, a partir dos anos 60, onde observa-se que os mesmos não receberam qualquer infra-estrutura que possibilitasse uma melhor qualidade de vida.

De acordo com Grostein (2001), o padrão de urbanização utilizado nas grandes metrópoles imprimiu novas formas distintas de um “fazer cidade”. Essas

duas formas são baseadas na insustentabilidade, a qual é caracterizada pela expansão descontrolada e pela baixa qualidade de vida de grande parte da população. Essa situação cria um espaço dual: uma “cidade formal”, caracterizada pelo recebimento de investimentos públicos e uma “cidade informal”, baseada na ilegalidade, com pouquíssimas características urbanísticas. Esse quadro ressalta as diferenças socioambientais geradas por um processo de urbanização desordenado. Assim sendo, necessita-se criar novos processos de urbanização das favelas, afinal elas normalmente são a saída para o assentamento dos pobres. Apesar de gerarem inúmeros problemas socioambientais e causarem profundos impactos ao ambiente. Torna-se necessário o estudo da origem dos problemas para que se evitem generalizações das soluções e escamoteamento de responsabilidades.

Maricato (2000) utiliza vários indicadores sociais (mortalidade infantil, expectativa de vida média, fertilidade feminina), socioeconômicos (crescimento, renda, desemprego e violência) e urbanísticos (crescimento urbano e crescimento de favelas), para estudar os pontos positivos e negativos do processo de industrialização. Apesar de o processo de urbanização ter se iniciado nos primórdios do século XX, a sociedade brasileira ainda carrega um perfil de exclusão de períodos históricos anteriores. Com certeza, esse processo leva o país para a modernização, contudo não se desvencilha das características de um Brasil arcaico, dependente de uma economia agroexportadora. A população saída do campo tem o direito à invasão garantido, mas não o direito à cidade. Nesse contexto, os baixos salários praticados pelo processo de industrialização determinaram o ambiente a ser construído.

Para Ferreira (2000b), as raízes culturais e o capitalismo desenharam a moderna configuração socioespacial das metrópoles modernas. Ocorre a necessidade de uma nova postura ética frente a degradação ambiental, baseada na “*ethos*” do desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, chama a atenção

para um profundo desrespeito à vida humana, em que as transformações socioeconômicas e culturais têm rompido com profundos padrões éticos. Essa sustentabilidade deve ser pensada com um perfil multidimensional, baseado em um compromisso com as gerações futuras, mas não a expensas das gerações contemporâneas.

Segundo Miranda (2000), as grandes cidades sofreram tantas transformações que chegaram a ter bairros construídos e reconstruídos várias vezes. Cidades cresceram dentro das cidades ou foram alojadas nas periferias. Dentro desse turbilhão, promoveu-se uma cultura urbana baseada na busca pela sobrevivência; desenvolveram-se valores como solidariedade e criatividade, mas levando a muitos problemas como a violência e o narcotráfico também foram gerados. O autor afirma a necessidade de novas políticas baseadas no multiculturalismo da cidade de São Paulo e em suas novas formas de sociabilidade. Longe de casa e dos amigos, o migrante de São Paulo foi obrigado a criar um estilo de vida em casas pobres e inacabadas, distantes do local de trabalho; e a realizar muitas horas extras para obter uma alimentação na maioria das vezes inadequada. Esse migrante criou um estilo de vida sacrificado, baseado no compromisso, responsabilidade e renúncia. Contudo, observa-se uma mudança no perfil desse cidadão, pois ele, agora, começa a valorizar o lazer, diferente dos primórdios da explosão urbana de São Paulo.

Araújo (2001) aborda a reestruturação produtiva na RMSP no final do século XX, e afirma que as mudanças ocorridas na base técnica interferiram na estrutura da indústria e serviços e na estrutura ocupacional. Um bom exemplo disso foi a criação de grandes áreas industriais no centro da cidade de São Paulo. Essa situação piorou a condição dos pobres, afinal se baseou na má distribuição de renda e no difícil acesso ao mercado de trabalho. O autor afirma que a pobreza na RMSP é resultado da reestruturação produtiva, não da urbanização da pobreza rural dos anos 70 e 80. Promove-se nesse processo uma sensação de

insegurança que ronda a vida dos paulistanos, baseada na violência e na exclusão dos serviços básicos. Essa situação potencializa os conflitos urbanos, os sociais e entre os indivíduos.

Tashner & Bógus (2001), afirmam que desenvolvimento pós-industrial acentuou velhas desigualdades sociais nas metrópoles do Terceiro Mundo. Observa-se que São Paulo possui sua camada mais rica da população residente nos anéis centrais, e os mais pobres são empurrados para a periferia. É uma metrópole considerada excludente (uma mistura de riqueza e pobreza), ou seja, uma verdadeira colcha de retalhos que evidencia uma geografia de exclusão, e é o exemplo de uma sociedade dual, caracterizada por contrastes (pobreza/riqueza, salários altos/baixos, instruídos/ignorantes e prédios luxuosos/favelas). Recentemente observa-se que 27% dos favelados estão em São Paulo há menos de cinco anos.

Brissac (2000) estuda a espacialidade urbana frente a globalização e a busca por novos modelos de urbanização. Para tanto, afirma que o capitalismo é um processo difuso e problemático, em que a desigualdade gerada promove problemas de espacialização, o que forma centro e periferias. Um bom exemplo é a Zona Leste de São Paulo, onde ocorreu uma reorganização urbana, a qual visou à adaptação a uma cidade global, caracterizada por um crescimento desordenado. Afirma que projetos com população podem sugerir novas formas de ocupação, diferentes do modelo atual, desordenado, diverso e indeterminado.

Verás (2001) afirma que é necessário realizar aproximações das coordenadas socioeconômicas da metrópole para que se possa melhor compreendê-la. Faz-se necessário estudar as assincronias da população, diferenças de tempos dos usuários da cidade, de acordo com a globalização. Por ser considerada a “cidade da mercadoria”, onde avanços tecnológicos (controle do relógio e do cartão de ponto) dominam espaços, observa-se a maior exemplificação da frase “tempo é dinheiro”. Sendo assim, nesta relação entre

espaço, dinheiro e tempo; acredita-se que a metrópole não pode parar a produtividade. Contudo, o tempo dos favelados é outro, pois a cidade da pobreza mais parece um acampamento, sem direito a raízes. Atualmente ocorre uma busca pelo tempo rápido, seguro e protegido, uma vez que a sociedade capitalizada ruma em direção ao *Shopping Center*, ambiente segregado, para fugir da pobreza e da violência.

Carvalho (2000) discute o sentido e a articulação entre os aspectos políticos e técnicos de políticas públicas, e tem por pressuposto que o alcance *social* de qualquer intervenção pública é definido por seus próprios objetivos. O contexto para essa discussão é a política de desenvolvimento urbano e o plano diretor, visto como seu instrumento, nos termos propostos pela Constituição Federal de 1988 e recentemente regulamentados pela Lei Federal nº 10.257/01. Portanto, mais do que os setores tradicionalmente tratados como tal (educação, saúde, habitação, assistência social, etc.), referem-se a intervenções que busquem reduzir desigualdades, segregações e exclusões sociais, o que contribui, em última instância, para a expansão da cidadania. E nessa interpretação, o planejamento urbano e o plano diretor, visto como seu instrumento central, adquire o status de política pública.

Como as favelas são o ponto culminante dos resultados gerados pela desigualdade promovida por um sistema econômico excludente, torna-se necessário uma abordagem mais aprofundada sobre o tema.

2.2 Favelas

No dia 13 de maio de 1888, a princesa Isabel assinava a Lei Áurea, que abolia a escravidão no país. A luta dos abolicionistas era para garantir os direitos dos negros, contudo isso não ocorreu. Cerca de 800 mil negros foram abandonados sem quaisquer direitos à terra, à educação ou à saúde, e foram

excluídos e discriminados. Nesse contexto, grande número de escravos deslocou-se para as cidades do Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo, onde ergueram bairros “africanos”, origem das favelas modernas. Observa-se que ocorreu somente a troca da senzala por casebres. Esse ambiente recém criado, apesar de ser miserável, era um meio social menos hostil (Rede, 2003a).

O atual processo de urbanização iniciou-se nos primórdios do século XX e com a chegada Revolução Industrial. Nesse contexto, a população rural começou a migrar para as grandes cidades, as quais necessitavam de uma estrutura básica que não existia. Começaram a ocorrer apropriações de locais com péssimas condições estruturais e totalmente desarticulados. Observou-se o crescimento de um grande número de cidades não-planejadas ao redor da parcela que obteve planejamento (Rede, 2003a).

Ao longo do tempo o conceito de favela que se mantém, é o que se refere aos seus ocupantes como proprietários ilegítimos da terra, ou seja, sujeitos de uma ocupação juridicamente irregular. Pode-se observar mudanças nas definições e na estrutura das favelas, promovidas pelo processo de urbanização das mesmas (Rodrigues, 1988).

A causa do surgimento das favelas é um conjunto de situações promovidas pelo processo de desenvolvimento econômico e de políticas de governo. Sua existência auxilia na estabilidade e prosperidade do capitalismo, pois os moradores das favelas pagam poucas taxas, além de não pagarem pelo terreno que ocupam. Por terem a sua disposição poucos serviços, o custo de moradia se torna extremamente baixo. Assim sendo, a existência das favelas é essencial para a manutenção do atual sistema econômico e do sistema de produção brasileiro, afinal, ela aumenta o lucro de capital (Rede, 2003b).

Muitos consideram as pessoas faveladas como vagabundas ou preguiçosas, contudo, deve-se fazer uma melhor observação dos motivos sociais e econômicos que levaram essas pessoas a assumirem uma qualidade de vida

desprovida, muitas vezes, das mínimas condições de higiene e segurança (Rede, 2003b).

Observa-se que na década de 80, ocorreu um avanço quanto à visão sobre a cidade. Assume-se a cidade como um todo, e observaram-se todos os seus aspectos. Nesse período foram criadas leis, como a lei federal 6766 de 1979 que regularizou e colocou diretrizes para o loteamento do solo urbano, e a lei do profavela de 1985, que garantiu ao morador de vilas e favelas o direito ao solo urbano (Rede, 2003b).

2.2.1 Remoção e Erradicação das favelas

A preocupação e a atuação do Estado nas favelas tem sido, ao longo dos anos, marcada por duas propostas básicas: erradicação da favela, por meio da remoção dos moradores e a liberação da área antes ocupada, para outros usos (Rede, 2003b).

Ao remover a favela, remove-se um dos obstáculos para aumentar a renda da terra, ao mesmo tempo em que são levadas “para mais longe”, seus moradores e sua pobreza (Rede, 2003b).

A outra possibilidade é a permanência da favela, com erradicação de suas características – urbanização e melhorias com introdução de infra-estrutura (água, luz, esgoto sanitário) e a abertura de vias mais amplas de circulação. A urbanização prevê a permanência da população na área ocupada, porém com modificações substanciais na aparência e na legalidade, pois supõe a divisão da favela em lotes ou frações ideais de um terreno. Esta atuação também altera a dinâmica do preço da terra, pois propicia – pela retirada das características de favela – um aumento de renda aos proprietários das áreas vizinhas (Rede, 2003b).

Depois de uma abordagem histórica sobre as favelas, tornou-se necessária uma discussão sobre sua atual condição.

2.2.2 Condição atual das favelas

A reportagem publicada no Jornal o Estado de Minas, no dia 7 de outubro de 2003, intitulada ‘Um mundo de favelas em 2030’, trouxe a seguinte frase de impacto no cabeçalho da página : ‘Estudo feito pelas Nações Unidas prevê a duplicação, em 30 anos, do número de pessoas que hoje vivem em favelas – de 1 bilhão, elas pulariam para 2 bilhões. Especialistas apontam o Brasil como exemplo de país que está conseguindo melhorar a vida de favelados’, o que demonstra a extensão da importância dos estudos do tema proposto para ser desenvolvido.

Muitos especialistas europeus, como o professor Patrick Wakely dizem que o modelo brasileiro é um bom exemplo para o mundo de como lidar com a população favelada. Comenta estar acompanhando de perto o exemplo dado pelos programas desenvolvidos pelo governo Lula na busca de facilitar a vida dos favelados brasileiros (Um..., 2003).

Estima-se que em 30 anos a população mundial chegará a 8 bilhões de pessoas, chegando a um quarto de sua população morando em favelas. Segundo pesquisadores, essa situação é baseada em um processo de urbanização rápido e desorganizado promovido em um mundo em desenvolvimento. Na América Latina, estão 14% dos favelados, e a sua maioria se encontra no Brasil (Um..., 2003).

A década de 90 foi o período de maior explosão no número de favelas. “A existência de favelas deveria envergonhar o mundo inteiro”. A análise do relatório citado na reportagem mostra que no ano de 2001, aproximadamente 31,6% da população mundial morava em favelas, especialmente nos países em

desenvolvimento. Apesar do crescimento do número de favelados, o estudo mostra que houve um avanço na mentalidade, pois foram deixadas de lado ‘políticas negativas, tais como deslocamento forçado e negligência’, mas deve-se agir com firmeza contra os fatores motivadores dessas situações (Um..., 2003).

Essas comunidades são, em sua maioria, desprovidas de serviços básicos de saúde, educação e infra-estrutura. Nesse sentido, observa-se um grande movimento do Terceiro Setor na busca de suprir a ausência de uma prestação de serviços de qualidade feita pelo Estado.

2.3 Terceiro Setor

2.3.1 Uma perspectiva histórica

Para Hudson (1999), a filosofia que permeia quase todos os aspectos do terceiro setor é o desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios pessoais. A maioria das pessoas pensa no setor em termos de caridade e pressupõe que é um fenômeno moderno. Alguns sugerem que ele volte à época elizabetana (Elizabeth I, rainha da Inglaterra, 1558 – 1603) ou ainda aos tempos do Império Romano. Afinal de contas, a palavra ‘caridade’ tem origem latina, *caritas*, e significa amor ao próximo, beneficência e liberalidade para com os necessitados ou menos afortunados. E a palavra ‘filantropia’, de origem grega, significa boa vontade para com as pessoas. Essa filosofia, no entanto, data de mais longe. As pessoas dizem: “A caridade começa em casa”- e assim foi. Desde os tempos mais remotos era o grupo familiar que cuidava dos membros pequenos, enfermos deficientes, velhos, viúvos e órfãos.

Existem muitos exemplos de caridade exercida nas cidades antigas. Tem-se como exemplo, as primeiras civilizações egípcias, a antiga Índia, na

antiga sociedade grega e na sociedade romana. No decorrer da história, a caridade tem estado intimamente relacionada com o crescimento das organizações religiosas, como nas comunidades judaicas e nas primeiras igrejas cristãs. Além de ser muito bem desenvolvida por todo o mundo islâmico. Em resumo, o setor e a caridade tem existido há longo tempo, sempre exercendo um papel significativo (Hudson, 1999).

2.3.2 O que é o terceiro setor

Coelho (2000), explica que várias denominações são dadas para um certo grupo de organizações que surgem no seio da sociedade civil: organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, terceiro setor, Ongs, que é o termo mais usado no Brasil. Na verdade esses termos se misturam e são utilizados indiscriminadamente. Se procurarmos, no entanto, uma certa precisão terminológica, pode-se perceber que essas denominações, apesar de serem freqüentemente utilizadas para um mesmo objeto, podem significar coisas diferentes.

Essa multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que, por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns. Genericamente, a literatura agrupa nessas denominações todas as organizações privadas, sem fins lucrativos, e que visam à produção de um bem coletivo (Coelho, 2000).

Terceiro setor é a denominação mais recente e menos utilizada. Os autores que a ela recorrem consideram o mercado como primeiro setor e a área governamental como o segundo, e essas organizações – que têm características dos dois setores – vêm a ser o terceiro setor. Na verdade, essas denominações põem em evidência o papel econômico que esse conjunto de organizações assume, particularmente, na economia americana. Para eles o termo sugere

elementos amplamente relevantes. Expressa uma alternativa para as desvantagens tanto do mercado, associadas à maximização do lucro, quanto do governo, com sua burocracia inoperante. Combina a flexibilidade e a eficiência do mercado com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública (Coelho, 2000).

Pelo menos teoricamente, essas organizações distinguiram-se das entidades privadas inseridas no mercado por não objetivarem o lucro e por responderem, em alguma medida, às necessidades coletivas. Aqui vale um parêntese, para explorarmos um pouco mais o que significa “atender as necessidades coletivas”. Os grupos de trabalhos coletivos são os que não tem pretensão ou a obrigação de atender a um interesse comum da sociedade e, portanto, que não estão voltados para um bem comum ou para a chamada utilidade pública. As de fins públicos são aquelas organizações do terceiro setor que produzem bens ou serviços de caráter público ou de interesse geral da sociedade. Assim teríamos dois subgrupos entre as organizações do terceiro setor que cumpririam esta finalidade: as que prestam serviços públicos e as que advogam direitos (de interesse geral e difuso da sociedade) (Coelho, 2000).

Essa questão do fim público é importante porque cumprir essa finalidade é o enquadramento obrigatório para que essas organizações sejam consideradas de *utilidade pública no Brasil*; para obterem isenções fiscais federais, estaduais e municipais, o que significa um importante subsídio governamental.

2.3.3 Uma promessa a cumprir

Segundo Falconer (2000), o maior limitador da realização da promessa do terceiro setor é uma preocupante falta de capacidade gerencial dos administradores das organizações do terceiro setor. Deve-se buscar pessoas que

tenham a habilidade de adequar as novas técnicas de gestão à realidade da organização.

Muitos se contrapõem à teoria do terceiro setor e expressam a idéia de que, muitas vezes, o mesmo não passa de embuste intelectual, ou seja, uma forma de manipulação dos interesses da sociedade civil pelo Estado e pelo Mercado. Porém, o autor afirma que o terceiro setor não deve ser visto desta maneira, mas como um processo dinâmico de construção do espaço público. Contudo, outros pesquisadores afirmam que esta é uma visão simplista, afinal o crescimento de inúmeras organizações em diversos campos de atividade aparentemente é um processo irreversível (Falconer, 2000).

Podem-se observar muitos avanços nesse processo dinâmico. O público começa a pressionar a empresa que apresenta um discurso socialmente responsável, e o Estado permite uma maior participação na formulação de políticas. Todavia o estudo deste modelo tri-setorial ainda é superficial, uma vez que ocorre o problema de muitos pesquisadores se empolgarem e deixarem de ter uma visão crítica de todo o processo. Esse fato é perigoso para a credibilidade do trabalho realizado pelo terceiro setor, afinal as pesquisas acadêmicas influenciam sobremaneira os legisladores, e devem ser levadas a sério (Falconer, 2000).

Assim sendo, torna-se necessário criar um conceito mais firme, pois generalizações são consideradas fracassos. Os pesquisadores não devem tornar o tema uma teoria sociológica de longo alcance, mas uma tipologia de organizações. Dessa forma, ganha-se em realidade empírica, evitam-se contestações e facilita-se detectar sua especificidade. Mesmo assim, observa-se que não é uma atividade política e socialmente neutra (Falconer, 2000).

As organizações do terceiro setor não buscam o lucro, pois sua cultura é baseada em seus valores e crenças. Dessa forma, mobilizam pessoas sem motivações econômicas (voluntariado), as quais se baseiam em religião,

ideologia, filosofia de vida para incorporarem-se nestas atividades. Nesse contexto, o dinheiro é considerado o meio, não o fim, o que mostra grandes diferenças dos modelos de gestão desenvolvidos no mercado. A maior diferença em relação a administração pública é o fato de não poder cobrar investimentos legitimamente como o Estado, diferenciando-se da administração pública em meios e instrumentos (Falconer, 2000).

Para as organizações do terceiro setor se fortalecerem, devem apresentar alguns valores comuns, e encontrar locais institucionais de expressão.

2.3.4 As organizações do terceiro setor e os movimentos sociais

Coelho (2000) afirma que, por mais que se busque descrever o que vem a ser o terceiro setor, é muito difícil diferenciá-lo de movimentos sociais. Estes também são: a) não-governamentais, pois estão fora do aparato oferecido pelo Estado, embora em interação permanente com ele; b) sem fins lucrativos, e quando propõem alguma atividade rentável é para conseguir recursos para suas atividades; c) também são autônomos e autogovernados; d) também deles, participam indivíduos que se envolvem voluntariamente.

Pode-se observar que os objetivos também são iguais: a conquista de um bem público ou coletivo. Isso não é de se estranhar quando se observa que grande número de Ongs e associações surgiram a partir de diversos movimentos sociais, como uma provável continuação de suas atividades.

Muito do ideário dos “movimentos sociais” é repassado para organizações que deles se originam. Se for assim, por que os movimentos sociais não são considerados terceiro setor? A resposta é simples. Afinal não possuem uma estrutura que vise a perdurar no tempo. Para apoiar essa afirmativa, Coelho (2000, p. 77) explica que os *‘movimentos sociais, como sab e-se, são episódios e*

contextuais, e as organizações do terceiro setor, ao contrário, vieram para ficar”.

Uma das características centrais dos movimentos sociais é a apresentação de um caráter reivindicatório, afinal pressionam o Estado por serviços ou bens (ex.: mutirões para construção de casas). Todavia, existem Ongs que lutam por direitos (ex. Homossexuais) e são consideradas reivindicatórias. Grosso modo, as organizações do terceiro setor são mais operativas, pois atuam diretamente sobre seus objetivos. A relação das mesmas com Estado se baseia na troca de verbas por serviços, além da obtenção de isenções e verbas previstas em lei (Coelho, 2000).

Muitas organizações do terceiro setor, que lutam por direitos, também objetivam influenciar na política e interferir na agenda de discussão. No Brasil poucas organizações do terceiro setor atuam na política e sua maioria se encontra em anonimato. Para mostrar a grande semelhança entre os movimentos sociais e as organizações do terceiro setor que lutam por direitos, Coelho (2000, p. 78) explica que *“todas essas coincidências de características nos levam a concluir que são numerosas as continuidades entre movimentos sociais e parte do terceiro setor – as Ongs que advogam direitos -, seja na forma de agir ou nos objetivos”*. As diferenças são maiores quando comparadas com associações e fundações.

Isso tudo mostra apenas como é difícil a delimitação dos contornos do terceiro setor; sua diversidade é um fato imposto, na verdade, por uma legislação equivocada e demasiadamente ampla.

2.3.5 A crise do Estado e movimento em direção ao terceiro setor

De acordo com Pereira (1997), a redefinição do papel do Estado foi um tema de alcance universal nos anos 90. No Brasil, essa questão adquiriu

importância decisiva, tendo em vista o peso da presença do Estado na economia nacional. Tornou-se, conseqüentemente, inadiável o equacionamento da questão da reforma ou da reconstrução do Estado que, se por um lado já não consegue atender com eficiência a sobrecarga de demandas a ele dirigidas, sobretudo na área social; por outro já dispõe de um segmento da sociedade, o terceiro setor, a fortalecer-se institucionalmente para colaborar de forma cada vez mais ativa na produção de bens públicos. A reforma do Estado não é assim, um tema abstrato: ao contrário, é algo cobrado e iniciado pela sociedade, que vê frustradas suas demandas e expectativas.

Um outro processo que se insere no quadro mencionado acima é o movimento em direção ao setor público não-estatal, no sentido de responsabilizar-se pela execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados por ele, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica. Desse modo, o Estado abandona o papel de executor ou prestador direto de serviços, entretanto, mantém-se no papel de regulador e provedor ou promotor dos mesmos, principalmente dos serviços sociais, como educação e saúde, que são essenciais para o desenvolvimento, na medida em que envolvem investimento em capital humano. Como promotor desses serviços, o Estado continuará a subsidiá-lose buscará, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade (Pereira, 1997).

Como a Casa da Criança e do Adolescente Betinho caracteriza-se como uma organização não-governamental sediada em uma favela situada na Zona Oeste da cidade de São Paulo, torna-se necessário descrever as principais características do que vem a ser uma ONG.

2.3.6 ONG (organização não-governamental)

Segundo Coelho (2000), Ongs são organizações que promovem assistência ou serviços a outros e não apenas para seus membros, e que, apesar de o fazerem, não são Estado. Essa característica deve vir sempre casada com outras duas: serem privadas, o que as difere das instituições governamentais; e não possuírem fins lucrativos, o que as diferencia das empresas inseridas no mercado.

Além das características acima – fora do Estado e sem fins lucrativos –, Lester Salomon e Helmuth Anheier citados por Coelho (2000), procurando sistematizar melhor os contornos desse grupo de instituições, acrescentaram os pontos a seguir:

- Essas organizações são estruturadas;
- São autogovernadas;
- Envolve indivíduos num significativo esforço voluntário.

Rubem César Fernandes citado por Coelho (2000), afirma que o conceito de organização não-governamental é constituído basicamente em função de duas negações – “não-governamental” e “que não tem fins lucrativos”. A primeira significa que elas não fazem parte do governo e, portanto não se confundem com o Estado.

Scherer-Warren e Gohn, citado por (Coelho, 2000), assumem o termo “organizações não-governamentais”, e incluem nessa categoria as associações e entidades filantrópicas. Gohn, por exemplo, estabelece uma tipologia, em que teríamos:

- a) Ongs caritativas: aquelas voltadas para a assistência, como menor, mulher e idosos. Têm grande penetração na área de educação infantil e são as que mais se expandiram e funcionam como prestadoras de serviços.

- b) Ongs desenvolvimentistas: aquelas que surgiram e cresceram a partir de propostas de intervenção no meio ambiente. Tiveram um grande impulso a partir da ECO 92.
- c) Ongs cidadãs: aquelas voltadas para a reivindicação dos direitos de cidadania, que atuam no espaço urbano, tanto no campo popular, no qual constroem redes de solidariedade, ao promoverem e participarem de programas e serviços sociais, como no campo não-popular, quando atuam junto a minorias discriminadas, ao fornecerem subsídios para a elaboração de políticas públicas, ao realizarem campanhas educativas e denunciarem a violação dos direitos sociais.
- d) Ongs ambientalistas: são as ecológicas, que possuem mais visibilidade junto à opinião pública. Seus atos contribuem para a mudança no perfil das cidades brasileiras.

Na verdade, ao generalizar o termo “Ong”, a autora tenta incorporar, em todo o setor, a carga de valores positivos ligados à cidadania que as organizações desse tipo difundem. Não proporciona, assim, uma descrição inteiramente adequada à realidade, e deixa de chamar a atenção para a diversidade desse conjunto de entidades. De fato, como vimos acima, quando pesquisadores e ativistas utilizam o termo “organização não-governamental”, referem-se a uma parte ou subconjunto dessas entidades – aquelas mais modernas, voltadas para a defesa da cidadania (Coelho, 2000).

O fato de não visarem ao lucro é uma característica comum a todas as organizações do setor, imposta pela legislação reguladora. Elas têm as finanças baseadas em doações, verbas governamentais e recursos provenientes da cobrança de taxas de serviço. Como seu princípio legal é o da caridade e da concessão de serviços, teoricamente, apenas de forma incidental elas apareceriam como empresas lucrativas. Os “lucros” que possam conquistar em suas atividades não são distribuídos entre seus membros, mas em princípio,

reinvestidos na própria organização, para a melhoria da qualidade dos serviços (Coelho, 2000).

No Brasil existem algumas organizações lucrativas, porém a grande maioria não o é, não só porque em geral seus serviços são gratuitos, como também porque dependem substantivamente dos escassos recursos governamentais e de doações. Entretanto, a geração de rendimentos por essas razões não necessariamente deve ser avaliada de forma negativa, pois essa pode ser uma condição para seu sustento ou, mesmo para a ampliação e/ou melhoria da prestação de serviços à sua clientela. Isso depende em grande medida da eficácia de mecanismos de fiscalização e controle que a área governamental venha instituir (Coelho, 2000).

Para estudarmos com qualidade a forma como a organização administra seus recursos, tornou-se importante definir o que vem a ser a *gestão social*, a fim de diferenciá-la da gestão estratégica voltada para o mercado.

2.4 Gestão social: uma perspectiva conceitual

Segundo Tenório (1998), a epistemologia do desenvolvimento da gestão social não pode ser pautada por mecanismos de mercado que orientam a gestão estratégica informada pelas teorias tradicionais. E isso deve ocorrer não somente no processo de compreensão da ação social, mas também pela maneira como este conhecimento é transmitido. Sob o enfoque da teoria tradicional, é comum encontrar treinamentos sobre gestão social, subordinados a esquemas virtuais que nunca se tornarão efetivos na medida em que seus conteúdos são coerentes com a lógica de mercado que objetiva *adversariu* em vez de *politicu*, do bem comum.

A gestão social contrapõem-se à *gestão estratégica* na medida que tenta substituir a gestão, tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais

participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais (Tenório, 1998).

Portanto, no contexto da *gestão social* orientada pela racionalidade comunicativa, os atores, ao fazerem propostas, não podem impor suas pretensões de validade sem que haja um acordo alcançado comunicativamente no qual todos os participantes exponham suas argumentações. No processo de *gestão social*, acorde com o agir comunicativo, dialógico, a verdade só existe se todos participantes da ação social admitem sua validade (Tenório, 1998).

2.4.1 O terceiro setor como alternativa de gestão social

Segundo Tenório (1998), à semelhança das preocupações anteriores como o uso e abuso do tema *gestão social*, procura-se desvendar outra inquietação: o processo de gestão do terceiro setor não pode também estar sendo pautado pela lógica do mercado.

Numa perspectiva macro, a deficiência gerencial na implementação de políticas públicas, agravada pela escassez crônica de recursos financeiros, fomenta o caráter competitivo das organizações do terceiro setor, já que elas têm de concorrer para obter recursos junto ao primeiro (Estado) e/ou segundo (Setor Privado) setor. Sob um enfoque micro, essa demanda por recursos pode provocar também, o distanciamento da maneira dessas organizações atuarem com as questões sociais, de um gerenciamento centrado na intersubjetividade da pessoa humana para aquele determinado pelo cálculo egocêntrico de meios e fins. Adiciona-se a isso o fato de estas organizações da sociedade civil, na ânsia de “profissionalizarem-se”, na “luta pela sobrevivência”, passarem a utilizar mecanismos gerenciais empregados pelo setor privado nos seus processos de tomada de decisão (Tenório, 1998).

Essa preocupação não significa desprezar, ingenuamente, as tecnologias gerenciais oriundas do primeiro setor quanto a políticas públicas e as do segundo setor quanto à produtividade, mas reconstruir, criticamente, a racionalidade de mercado de origem exclusivamente instrumental, apolítica, em prol de uma racionalidade que promova, politicamente, a intersubjetividade deliberativa das pessoas alicerçadas no potencial do sujeito social soberano na sociedade, isto é, na cidadania (Tenório, 1998).

Nesse contexto, torna-se necessário compreender a interferência da organização dentro da comunidade, observar sua capacidade de formar capital social e o quanto gera mudanças na microlocalidade.

2.5 Capital social e desenvolvimento local sustentável

Jara (1999) afirma que a sociedade moderna pratica um desenvolvimento perverso. Nesse contexto, indaga para quem é esse crescimento econômico? Observa-se que a estabilidade do sistema se sustenta no poder de dominação dos grandes atores econômicos. Sendo assim, observa-se que a economia se divorcia da sociedade, pelo menos daquela parcela que não fornece rentabilidade.

Entretanto, quando estas realidades passam a ser pelos meios de comunicação – geralmente dominados pelo mundo dos negócios – observamos a sutil construção negativa de um efeito perverso: a indiferença social. Assim, a parte favorecida da sociedade fica negativamente satisfeita de não ser pobre. Eis o capital social dos favorecidos. Se somos tão favorecidos, por que somos tão pouco solidários? (Jara, 1999).

A procura do ganho material se revela acompanhada de um estilo de vida hedonista e imoderado. Para construir capital social, temos primeiro que mudar a nós mesmos, pois é certo que o capital social está enraizado na estrutura da cultura. Para combater essa situação, as redes promovem interação entre as

pessoas e as instituições: “empoderando-se”. A rede é sempre flexível: representa um sistema aberto, em contínuo fluxo, tem capacidade de auto-organização (Jara, 1999).

A dinâmica competitiva da globalização econômica, a dependência do crédito externo para o financiamento do desenvolvimento e, em particular, a financeirização da riqueza definem o eixo causal da presente crise social brasileira. Muitas instituições desenvolveram uma nova opção pelo neoliberal e perderam capacidade de ação e reação. As políticas de ajuste estrutural parecem alimentar, em todo canto, um verdadeiro processo de genocídio social. As chamadas soluções neoliberais são, na sociedade empobrecida, soluções que geram novas patologias (Jara, 1999).

Ainda fica uma brecha estratégica, a dimensão local, o mundo da proximidade e das partículas sociais. O local como espaço de construção de relacionamentos solidários para uma sociedade sustentável. Certo, essencialmente, fica o *pequeno local*, a possibilidade de se conhecer melhor, de estar em contato com as próprias emoções e desenvolver atitudes de solidariedade e rebeldia amorosa, de sentir compaixão e perceber novas possibilidades, de se envolver como o mundo dos pobres (Jara, 1999).

A insustentabilidade externa é o reflexo de nossas turbulências internas. O pequeno *eu local* pode protestar e iniciar, no seu mundo emocional, uma ruptura. Os comportamentos comunitários estão expostos a múltiplos determinantes externos, mas não existe ruptura cultural. Os mesmos se adaptam, resistem e absorvem as pressões modernizantes e desenvolvem uma variedade de estratégias de subsistência, saídas originais e multifuncionais. A circulação mundial de idéias e referenciais culturais não é necessariamente construtora de uma cultura universal, de uma “*aldeia global*”, pois a sociedade local ainda existe.

Segundo o cientista social John Durston (1999) citado por Jara (1999), “o termo capital social faz referência às normas, às instituições e organizações que promovem a confiança e a cooperação entre pessoas, comunidades e no conjunto da sociedade”. Sem dúvida, os relacionamentos de confiança, reciprocidade e cooperação facilitam a construção de processos de mudança social e de desenvolvimento urbano, o que gera sustentabilidade e enriquece o tecido social.

Precisa-se colocar o desenvolvimento numa perspectiva ampla, e tentar olhar a totalidade, a interconexão, o complexo processo de vinculação das dimensões.

Somente pode-se entender a dinâmica do capital social quando se parte da dinâmica do todo. Capital social, capital natural, capital político e capital humano ainda quando se interligam por um conjunto de relações e definem complementaridades são fenômenos diferentes que conformam um campo unificado (Jara, 1999).

O capital social se refere à coerência interna, social e cultura da sociedade, às normas e aos valores que governam as interações entre as pessoas e as instituições nas quais são imbuídos”. Mas o capital social deve ser interpretado como uma realidade histórica e, portanto, como um processo. Toda sociedade é dinâmica e se encontra em constante movimento

John Durston (1999) citado Jara (1999) argumenta que o capital social comunitário não é um recurso individual, senão uma forma de institucionalidade social (do conjunto) e que os participantes no capital social comunitário colocam o bem-comum como objetivo. Para abrir-se para o outro, é preciso conhecer a si mesmo, estar em contato com as próprias emoções, como comunicar, dialogar, passividade.

O sistema materialista de valores estabelece impacto negativo sobre o nosso bem-estar e na formação do capital social. Tirar as pessoas da apatia é um

problema complexo e específico para cada caso, demanda ações interligadas de “empoderamento”, autocrítica, avaliação participativa, conhecimento, informação, mobilização do emocional coletivo. A nossa cultura política está contaminada pela dialética da negação. O ódio e a desconfiança passam a ser as forças energéticas que orientam os relacionamentos políticos (Jara, 1999).

São as forças espirituais e políticas que possibilitam construir os relacionamentos de confiança e reciprocidade. Elas constituem os elementos invisíveis dos conceitos capital social e humano. E isso significa que para construir uma sociedade sustentável é necessário, antes de qualquer coisa, nos apaixonar-nos pela vida, para trazer uma imagem radicalmente diferente do desenvolvimento, ditada pelo amor. A construção do capital social depende da expansão das capacidades humanas, individuais e coletivas, do desenvolvimento do capital humano, que visa atender tanto às necessidades materiais, como às de proteção, afeto, liberdade, identidade, entendimento, participação, etc (Jara, 1999).

O resultado do desenvolvimento de um capital social de qualidade que envolva confiança e cooperação, culminaria em uma participação mais efetiva dos agentes sociais envolvidos dentro de sua realidade, em que as pessoas se reuniriam para lutar pela mudança de uma condição que não proporciona uma qualidade de vida. Sendo assim, uma abordagem sobre participação torna-se imprescindível.

2.6 Participação

De acordo com Bordenave (1994), o uso freqüente da palavra participação também revela a aspiração de setores cada dia mais numerosos da população a assumirem o controle do próprio destino. A participação está na ordem do dia em razão do descontentamento geral com a marginalização do

povo, pois assuntos que interessam a todos são decididos por poucos. Além disso, por meio da participação consegue-se resolver problemas que ao indivíduo parecem insolúveis se contar apenas com as próprias forças, tais como a recuperação de delinquentes juvenis numa comunidade marginal.

Na medida em que se expressam interesses reais mais próximos e visíveis por cada um, ajudaria a conter a tendência inata para o despotismo supostamente contido em toda democracia, já que ela sempre contempla os interesses das maiorias e submete as minorias (Bordenave, 1994).

Participação é em essência promoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acabada. Quando a participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir. Participação não pode ser entendida como dádiva, como concessão, como algo já preexistente. Não pode ser entendida como dádiva, porque não seria produto de conquista (Demo, 1993).

Para entender participação deve-se estudar marginalidade, que significa ficar fora de alguma coisa, às margens de um processo sem nele intervir. Marginalização não é só falta de consumo de bens materiais e culturais da sociedade. Segundo esta ótica, a substancial proporção da população que se encontra em situação de pobreza, ignorância e alienação seria marginal porque não consegue usufruir os empregos, escolas e diversões como fazem os outros setores. A marginalidade de alguns grupos não é, de maneira alguma, consequência de atrasos, mas resultado lógico e natural do desenvolvimento modernizador numa sociedade em que acessos e benefícios estão desigualmente repartidos (Bordenave, 1994).

A redução das desigualdades só pode ser fruto de um processo árduo de participação, que é conquista, em seu legítimo sentido de defesa de interesses contra interesses diversos (Demo, 1993).

A democracia participativa seria então aquela em que os cidadãos sentem que, por “fazerem parte” real na condução, e por isso “tomam parte” – cada qual em seu ambiente – na construção de uma nova sociedade da qual se “sentem parte”.

Na participação voluntária, o grupo é criado pelos próprios participantes, que definem sua própria organização e estabelecem seus objetivos e métodos de trabalho. Todavia, nem sempre a participação voluntária surge como iniciativa dos membros do grupo. Às vezes trata-se de uma participação provocada por agentes externos, que ajudam outros a realizarem seus objetivos ou os manipulam a fim de atingir seus próprios objetivos previamente estabelecidos (Bordenave, 1994).

Em muitas comunidades rurais e favelas urbanas, antigamente poucos habitantes participavam do melhoramento das condições locais. Mais recentemente, alguns deles tomaram a iniciativa de apresentar reivindicações ante os poderes públicos, ao mesmo tempo em que tomavam parte em ações sociais locais de melhoria. Após avaliar sua situação encaminhavam queixas e demandas de serviços (Bordenave, 1994).

Uma questão-chave na participação é a importância das decisões a cuja formulação os membros têm acesso. Isto significa que em qualquer grupo ou organização existem decisões de muita importância e outras não tão importantes (Bordenave, 1994).

Segundo sua importância, as decisões podem ser organizadas em níveis, do mais alto ao mais baixo. Uma maneira de distinguir os níveis é enumerar os passos da programação (Bordenave, 1994):

- Nível 1 – formulação da doutrina e da política da instituição;
- Nível 2 – determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias;
- Nível 3 – elaboração de planos, programas e projetos;
- Nível 4 – alocação de recursos e administração de operações;

- Nível 5 – execução das ações;
- Nível 6 – avaliação dos resultados.

A democracia participativa eleva a população a níveis cada vez mais altos de participação decisória, a qual acaba com a divisão de funções entre os que planejam e decidem lá em cima e os que executam e sofrem as conseqüências das decisões cá embaixo.

Alguns princípios da participação (Bordenave, 1994):

1. A participação é uma necessidade humana e, por conseguinte, constitui um direito das pessoas.
2. A participação justifica-se por si mesma, não por seus resultados.
3. A participação é um processo de desenvolvimento da consciência crítica e de aquisição de poder.
4. A participação leva à apropriação do desenvolvimento pelo povo.
5. A participação é algo que se aprende e aperfeiçoa.
6. A participação pode ser provocada e organizada, sem que isso signifique necessariamente manipulação.
7. A participação é facilitada com a organização e com a criação de fluxos de comunicação.
8. Devem ser respeitadas as diferenças individuais na forma de participar.
9. A participação pode resolver conflitos, mas também pode gerá-los.
10. Não se deve “sacralizar” a participação: ela não é panacéia nem é indispensável em todas as ocasiões.

Nesse ponto, torna-se imprescindível realizar uma descrição das condições sociais nas quais se encontram as crianças e os adolescentes residentes nas favelas brasileiras.

Muitas desculpas são justificativas para o comodismo, já que participação supõe compromisso, envolvimento, presença em ações por vezes arriscadas e até temerárias. Por ser processo, não pode ser totalmente controlada.

Por conseguinte, não é ausência, superação ou eliminação do poder, mas outra forma de poder (Demo, 1993).

2.7 Pobreza nas cidades: a situação das crianças e adolescentes moradoras de favelas

“A criança é a face mais vulnerável da humanidade, e a afirmação de seus direitos como direitos humanos é tarefa cotidiana perante as decisões dos adultos que colocam em risco sua vida, sua dignidade, seu potencial para se desenvolver em um mundo livre das guerras e da miséria, em ambiente viável (p.16)”

(Declaração do Milênio das Nações Unidas)

De acordo com Unicef (2003), existem aproximadamente 61 milhões de crianças e adolescentes no Brasil. Segundo a legislação brasileira, são consideradas crianças as pessoas com até 12 anos incompletos e adolescentes as pessoas entre 12 e 18 anos incompletos.

Se as áreas rurais parecem espaços geográficos onde é mais fácil encontrar crianças e adolescentes pobres, um olhar sobre as cidades brasileiras lembra-nos que também o espaço urbano reserva lugar para a pobreza, a miséria, a discriminação e a exclusão. Logo ao lado dos bairros nobres, as periferias das grandes cidades, os chamados “aglomerados subnormais”, revelam a infância à qual se oferece educação de baixa qualidade, pouca ou nenhuma infra-estrutura de saneamento básico, serviços de saúde precários, violência, preconceito e poucas oportunidades de trabalho para os adultos (Unicef, 2002).

Invasões, alagados, caixas-de-fósforos, bairros de lata, morros, ocupações, assentamentos, favelas. Os nomes são muitos e diferem a cada região do País. Para o IBGE, favela é um conjunto de, no mínimo, 51 unidades

habitacionais em terreno alheio, público ou particular, dispostas, em geral, de forma desordenada e, na maioria dos casos, carente de serviços essenciais, como coleta de lixo, escolas ou postos de saúde. Durante décadas, o discurso mais recorrente culpava a ausência do Estado pela existência das favelas. Hoje, graças à organização de seus moradores, em muitos desses aglomerados, há políticas públicas de saneamento, creches, escolas e centros de atendimento à saúde. Os serviços são oferecidos ou complementados por organizações sociais, lideranças comunitárias, traficantes de drogas, em um emaranhado de relações em que é difícil afirmar quem decide e define prioridades de ações. Esse atendimento social, porém, é irregular ou insuficiente. Não assegura de maneira universal e permanente, como um direito de cada cidadão, boas condições de vida a seus moradores (Unicef, 2002).

Esses aglomerados ditos subnormais são um fenômeno comum em países em desenvolvimento. De acordo com o Relatório Global *The Challenge of Slums: Global Report on Human Settlements 2003*, lançado pela ONU em 2003, cerca de 14% dos moradores de favelas no mundo estão na América Latina. O Brasil, país com 81,2% de sua população, a qual vive em áreas urbanas, lidera esta estatística, com 930 mil domicílios situados em favelas. Fenômeno surgido no final do século XIX, as favelas ou invasões não param de surgir e crescer, pois são resultado da falta de políticas de habitação no País, dos altos índices de desemprego – que tiram as famílias de suas residências -, da expulsão de famílias das áreas rurais (Unicef, 2002).

2.7.1 Iniquidade e pobreza formam um círculo vicioso de auto-reprodução

As crianças pobres estão inseridas em ciclos intergeracionais de pobreza e exclusão. Quando esse paradigma não é rompido, elas serão pais e mães de crianças também pobres. Assim, mães mal nutridas acabam dando à luz bebês

com baixo peso; pais, que carecem de acesso a informações cruciais tornam-se incapazes de cuidar de suas crianças de forma saudável; e pais analfabetos têm dificuldades de ajudar no processo de aprendizagem de seus filhos. Para se transformar esse círculo negativo em positivo, a redução da iniquidade e da pobreza são fundamentais principalmente na infância e na adolescência, sem esquecer as demais fases e situações da vida (Unicef, 2002).

As crianças e os adolescentes são atores importantes nesse processo, pois eles são a face mais vulnerável em situações que atentam contra nossa diversidade e que geram injustiças. Ao mesmo tempo, eles são, potencialmente, os que podem reverter essa situação se forem educados em um novo paradigma, se forem atendidos em seus direitos de forma que vejam respeitadas suas diferenças em um ambiente de inclusão e valorização da diversidade (Unicef, 2002).

Ao partir para o estudo específico das estratégias utilizadas pela organização para a captação e administração dos recursos, fez-se extremamente necessária uma abordagem teórica sobre o que vem a ser estratégia, como fazer as organizações trabalharem estrategicamente e o que vem a ser um planejamento estratégico.

3.8 Conceitos para administrar a estratégia

Segundo Hudson (1999), os componentes essenciais da administração estratégica estão voltados para o esclarecimento da missão, os objetivos gerais e as estratégias, os quais proporcionam o elo intelectual entre usuários, campanhas e financiadores. A monitoração sistemática do desempenho geral proporciona o *feedback*.

As visões expressam um panorama do que a organização deseja alcançar em última instância. As missões estão voltadas para as crenças comuns e os

motivos pelos quais a organização existe. Trabalhar para fortalecer a missão da organização traz mais resultados do que preparar a declaração da missão (Hudson, 1999).

Os objetivos existem numa hierarquia relacionada às camadas da organização. Os objetivos estratégicos são poucos, e os objetivos departamentais e de unidades de serviço são mais específicos. A maioria das organizações tem objetivos internos e externos (Hudson, 1999).

Estratégias são categorias amplas de ações que indicam como os recursos humanos, financeiros e outros serão empregados para atingir os objetivos propostos. A estratégia evolui de três maneiras – como processo incremental, como processo político e como processo analítico (Hudson, 1999).

Revisões de estratégia reúnem dados sobre as tendências internas e externas, sintetizam a posição estratégica da organização e identificam as questões-chave de que o plano estratégico precisa. Diferentes técnicas podem ser usadas para desenvolver percepções da posição estratégica, para identificar questões-chave e para fazer escolhas entre estratégias alternativas (Hudson, 1999).

2.8.1 Fazendo que as organizações trabalhem estrategicamente

Para Hudson (1999), o processo de fazer com que as organizações operem mais estrategicamente deve começar ao identificar se o trabalho na administração estratégica, os processos administrativos, a estrutura administrativa ou os sistemas de governo trarão os maiores benefícios. Se a administração estratégica for a prioridade, as escolhas precisam ser feitas no sentido de verificar quais aspectos devem ser enfocados.

A missão pode ser revigorada como parte de um exercício que envolve muitos patrocinadores na consideração de questões fundamentais sobre o

objetivo, valores essenciais e competências distintas da organização, e podem também ser uma parte integrante do processo de planejamento estratégico (Hudson, 1999).

Os objetivos estratégicos são normalmente estabelecidos como parte do processo de planejamento estratégico, pois são necessários para cada questão-chave que surja da revisão. É preciso evitar que os objetivos estratégicos sejam muito ambiciosos ou altamente genéricos e gratuitos (Hudson, 1999).

Para Hudson (1999), o novo estilo de planejamento estratégico estabelece direção, prioridades e metas-chave. Os planos têm um horizonte de tempo menor e são preparados com maior frequência. Ajudam as pessoas a compreender como seu trabalho se encaixa nas estratégias mais abrangentes. As pré-condições para o planejamento incluem: o comprometimento do presidente do conselho e do executivo principal, a alta direção estável e a ausência de grandes crises em curto prazo.

Muitas organizações enfrentam dilemas fundamentais sobre a estratégia (Hudson, 1999):

- Proporcionar um pouco de ajuda para muitas pessoas ou muita ajuda para poucas;
- Tratar os sintomas ou a causa;
- Fornecer serviços ou realizar campanha por mudanças;
- Concentrar ou diversificar os serviços;
- Manter-se fiel às crenças ou ceder à tentação de novos recursos.

A partir desse momento, torna-se necessário abordar a “captação de recursos”, pois se objetiva estudar as estratégias utilizadas pela ONG, que é objeto desta dissertação.

2.9 Captação de Recursos

Segundo Merege (2002), faz-se necessário chamar a atenção para o novo campo de administração que surge a partir do reconhecimento de que o Terceiro Setor se constitui em uma importante área econômica e de transformação qualitativa de nossa sociedade. Nessa área acadêmica estão surgindo novas oportunidades de especialização profissional dentre as quais destaca-se a captação de recursos.

As organizações do Terceiro Setor são unânimes em afirmar que o principal problema que enfrentam é a falta de recursos para conduzir e ampliar suas atividades. Mas a falta de recursos na organização não significa que não existam recursos disponíveis na sociedade para uma boa causa. Apesar de não termos no Brasil uma legislação para que as pessoas físicas e jurídicas sejam estimuladas a realizar mais doações para as organizações da sociedade civil, existem recursos que poderiam ser mais eficientemente demandados. Um dos exemplos é o que acontece nas prefeituras, em que se constata que há disponibilidade de recursos mas que os mesmos não são totalmente captados. Um problema apontado por autoridades municipais diz respeito a falta de uma estrutura de prestação de contas nas organizações do Terceiro Setor, o que gera uma timidez dessas organizações frente à exigência dos necessários relatórios gerenciais que explicitam, mensalmente, como o dinheiro público repassado às organizações está sendo utilizado (Merege, 2002).

Como segundo exemplo, pode-se citar o crescimento do número de empresas que estão dispostas a investir na área social, o que significa um aumento da disponibilidade de recursos, mas que exigem, em contrapartida, uma atitude profissional das organizações do Terceiro Setor, tanto na demonstração do uso dos recursos como também dos resultados sociais alcançados pela sua aplicação. Sem deixar de mencionar o grande universo ainda pouco motivado

das pessoas físicas que estão dispostas a ajudar por uma boa causa, mas que não sabem como (Merege, 2002).

As análises de pesquisas sobre a origem dos recursos das organizações da sociedade civil demonstram que 68 % provem de receitas próprias de atividades por elas desenvolvidas. Este dado demonstra claramente a pouca inter-relação das organizações com potenciais doadores externos, quais sejam do setor público, das empresas ou das pessoas físicas. O componente governamental da receita das organizações é tão somente 15% no Brasil, e a parcela de contribuição das doações das empresas é de 3%. A contribuição das pessoas físicas também é bastante modesta não passando dos 14%. Os dados podem nos levar a uma interpretação otimista sobre a capacidade das organizações do Terceiro Setor de gerarem recursos próprios no Brasil, tendo em vista que, tanto na Europa como nos Estados Unidos essa capacidade não vai além dos 47%. Mas percebe-se também que o Terceiro Setor no Brasil poderia receber uma transferência maior de recursos tanto do governo, como das empresas e das famílias. Esta percepção pode ser acompanhada de um questionamento sobre as razões que levam as organizações no Brasil a se apoiarem tanto na geração de recursos próprios.

Mas por outro lado indica também que existe uma grande possibilidade de melhorar a captação de recursos naquelas fontes externas representadas pelo governo, pelas empresas e pelos indivíduos (Merege, 2002).

Felizmente as organizações do Terceiro Setor estão sensíveis a uma mudança na estratégia de captação de recursos. Tem aumentado significativamente a demanda por profissionais especializados em captação que possam conduzir mudanças significativas nas fontes de recursos das organizações (Merege, 2003).

Segundo Valarelli (2002b), como se trata de um esforço de convencimento dos outros de que vale a pena investir e apoiar o seu trabalho,

seja de que modo for, a captação de recursos estará fortemente associada às estratégias mais amplas de sua instituição, e envolvem definições quanto à sua ação (projetos e serviços), ao *marketing* e às parcerias.

Embora cada modalidade de atuação na captação de recursos (campanhas, projetos, voluntariado, etc.) exija conhecimentos e técnicas adequadas, algumas coisas são fundamentais para todas elas: ter uma missão e identidade claras, reconhecidas e valorizadas pelos outros; ter bem definidos seus projetos, serviços e ações; ter boa capacidade de apresentar o que sua organização faz, com ética e transparência; conhecer bem o público que é ou pode vir a ser simpático à sua atuação; saber identificar as suas necessidades de recursos e junto a quem obtê-los; saber como comunicar-se com seus possíveis apoiadores, informando-os, sensibilizando-os ou indicando como podem contribuir e a importância desta contribuição; ter um bom procedimento de planejamento e organização das ações de captação; saber manter e cultivar os relacionamentos construídos (Valarelli, 2002b).

Deste modo, além dos recursos necessários, sua organização terá conseguido também um patrimônio muito valioso: o compromisso e o engajamento de uma rede de indivíduos, empresas e organizações que se sentirão co-responsáveis por aquilo que é feito. Suas ações, propostas e idéias certamente irão mais longe (Valarelli, 2002b).

2.9.1 Ação (projetos e serviços)

Nesse sentido, Merege (2002) afirma que este é um ponto a favor das organizações brasileiras que desenvolveram as mais criativas formas de geração de receitas e tornaram-se menos dependentes das doações. A cobrança de mensalidades por serviços prestados, a realização de jantares, sorteios, rifas,

quermisses, festas beneficentes, bazares, vendas de produtos, *shows* estão entre as muitas formas de geração de renda desenvolvidas pelas organizações.

2.9.2 O marketing social

De acordo com Adulis (2001), marketing social consiste em um conjunto de atividades, técnicas e estratégias que são utilizadas para estimular e promover mudanças sociais, como alterações de crenças, atitudes e comportamentos. Assim, no marketing social são empregados conceitos e ferramentas originárias do marketing convencional para influenciar comportamentos com o objetivo de promover mudanças sociais. O marketing social combina elementos dos enfoques tradicionais utilizados na promoção de mudanças sociais em um modelo integrado de planejamento e ação que empregue os avanços nas tecnologias de comunicação e marketing. As técnicas e metodologias do marketing social podem ser empregadas para analisar atitudes, valores e comportamentos, promover discussões e disseminar informações, o que contribui para um clima que facilite a adoção de mudanças comportamentais na sociedade.

Segundo Mendonça (2000), ao voltar à idéia de marketing social como influenciadora de comportamentos, pode-se perceber uma relação entre marketing social e marketing institucional. Ambos referem-se a influenciar atitudes e comportamentos. No marketing institucional, o objetivo é a imagem da empresa e no marketing social os objetivos referem-se a questões de interesse público, ou de impacto social.

A relação entre os conceitos se dá também por outro aspecto. Embora o objetivo último do marketing social seja o de contribuir para a transformação social, sua aplicação também promove um impacto na imagem da instituição que o utiliza. Então, impactam as atitudes e os comportamentos do público em

relação à organização em si e não somente ao comportamento social que visa influenciar (Mendonça, 2000).

2.9.3 Parcerias

Para Valarelli (2002a), o pressuposto fundamental da parceria é o encontro de organizações autônomas, com identidades e posições claras. Mesmo se tiverem recursos e poderes distintos, elas devem se reconhecer como iguais num determinado momento, além de conhecer e valorizar mutuamente a contribuição que cada uma pode dar. E devem adotar um comportamento de igualdade de poder na relação, tanto para estabelecer os objetivos como para definir os recursos necessários, os papéis e responsabilidades. Parceria é o oposto de subordinação.

O importante é reconhecer que qualquer relação, mesmo a melhor parceria, não está isenta de tensões e conflitos. Muitos dos problemas nas parcerias surgem, na verdade, após algum tempo de realização dos trabalhos em conjunto. Isto porque não bastam boa vontade e boas intenções. Poucas vezes as organizações estão preparadas para gerir a relação de parceria, isto é, implementar formas de acompanhamento, discussão e renegociação dos termos do trabalho conjunto e das bases que o motivaram. É preciso reconhecer o fato de que tanto o ambiente, quanto às pessoas que compõem uma organização mudam. Portanto, é natural que os interesses, papéis, poderes, objetivos, vantagens obtidas e capacidades das organizações possam não ser mais os mesmos depois de um certo tempo. Por outro lado, se uma organização detecta problemas ou se percebe insatisfeita na relação e não consegue abordar direta e objetivamente o seu parceiro, provavelmente o problema acabará por assumir dimensões maiores e poderá colocar em xeque todo o trabalho, quando talvez não fosse o caso (Valarelli, 2002a).

Portanto, a construção e a gestão de relações de parcerias é, por um lado, um processo que ao mesmo tempo em que exige, contribui para o crescimento do grau de transparência nas relações entre os diversos grupos e instituições da sociedade brasileira. Por outro lado, no plano específico de uma organização, qualquer que seja o seu tamanho ou tipo, a construção de parcerias representa um elemento fundamental em seu desenvolvimento institucional: a sua capacidade de estabelecer relações, ao influenciar, convencer, cooperar e mobilizar outros atores para atingir objetivos institucionais, amplia o impacto e a abrangência de sua atuação (Valarelli, 2002a).

3 METODOLOGIA

O processo metodológico orientou-se pela realização de um estudo exploratório, que se caracterizou pela inserção do pesquisador em uma realidade específica em busca de informações. Decidiu-se por uma pesquisa qualitativa, uma vez que o forte perfil social da dissertação, demonstra uma importante subjetividade de informações. Bogdan & Bikken (1994, p. 70) afirmam que *“aquilo que os investigadores qualitativos tentam fazer é estudar objetivamente os estados subjetivos dos seus sujeitos”*.

Para Guba & Lincoln (1994) citados por Fleig (2004), os paradigmas que norteiam qualquer pesquisa social são o conjunto básico de valores e crenças do pesquisador. Os mesmos definem que o pesquisador deve responder questões fundamentais de natureza ontológica, epistemológica e metodológica. A natureza ontológica indaga a forma e à natureza da conexão entre pesquisador e o que pode ser pesquisado, a epistemológica considera o referencial teórico no qual o pesquisador se embasa, e a metodológica questiona como o pesquisador deve se orientar para que ele encontre o que precisa ser conhecido.

Devido a complexidade da situação vivida pelos agentes sociais, decidiu-se por realizar um estudo de caso, penetrando com mais intensidade na realidade da organização. Optou-se por aprofundar o estudo na relação dos recursos com as atividades promovidas pelo equipamento, além de envolver outros temas como participação e gestão social. Lüdke et al. (1986) nos trazem que o estudo de caso se refere justamente à busca de informações em um caso específico, bem delimitado e com contornos claramente definidos durante o desenvolvimento do estudo. O caso muitas vezes pode ser similar a outros, contudo, eles são distintos e possuem interesse próprio e distinto.

O objeto de estudo foi determinado em uma visita à comunidade, e definiu-se estudar a organização não-governamental ‘Casa da Criança e do

adolescente Betinho”. A casa foi criada em 1994 pelo Comitê contra a Fome, a Miséria e pela Vida da Vila Sônia, com o apoio de diversas instituições da Sociedade Civil Organizada e situa-se na favela Jardim Jaqueline, zona oeste da cidade de São Paulo. Os objetivos dessa organização se definem pelo oferecimento de atividades complementares às das escolas a crianças e adolescentes, com idades entre 5 e 17 anos. Estas atividades destinam-se a filhos de famílias de baixa renda que, de outra forma, ficariam nas ruas, sujeitos à violência e às drogas. De acordo com os dados preliminares colhidos em outubro de 2002, a Casa da Criança e do Adolescente Betinho atende mais de 80 crianças entre 5 e 17 anos, no horário de 7 às 17 horas.

A pesquisa baseou-se em uma amostragem não-probabilística típica. Laville & Dionne (1999, p. 170) define amostra típica *“em que, a partir das necessidades de seu estudo, o pesquisador seleciona casos julgados exemplares ou típicos da população estudada seleciona um certo número de características conhecidas dessa população”*. Também define amostra não-probabilística como *“amostra da qual todos os elementos de uma população não tem oportunidade conhecida e não-nula de fazer parte”*.

Dentro das técnicas de coleta de utilizaram-se a análise documental, entrevistas e a observação não-participativa, uma vez que o pesquisador não interferiu na realidade.

Na análise documental - buscaram-se informações em quaisquer materiais escritos que pudessem ser utilizados como fonte de informação: diários, livros internos, fichas, revistas, jornais, etc. De acordo com Lüdke et al. (1986, p. 38), *“a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”*.

A análise documental foi uma grande fonte de informação, pois foram utilizados trabalhos das crianças, realizados durante as atividades; as fichas de

inscrição que caracterizam as crianças, os adolescentes e suas famílias; e as fichas médicas dos agentes sociais atendidos. Também foram realizadas pesquisas na internet que possibilitaram a descrição do ambiente macro e micro de inserção da CCAB.

Entrevistas - escolheu-se a entrevista por ter uma vantagem sobre outras técnicas, pois ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos. Lüdke et al. (1986, p. 33) afirmam que *‘na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde. Especialmente nas entrevistas não totalmente estruturadas, onde não há a imposição de uma ordem rígida de questões, entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira razão da entrevista’*.

Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevista com 50 questões (anexo1), perfazendo aproximadamente seis horas de entrevistas gravadas. As questões foram destinadas à respondente que o pesquisador acreditou ser a pessoa que poderia fornecer a melhor informação possível. Essa escolha foi possível em virtude do longo contato do pesquisador com a instituição.

Foram realizadas entrevistas com oito pessoas (três pessoas ligadas à administração da organização, três adolescentes e duas monitoras do Infocentro):

- Entrevistada V. (presidente da organização) – em razão da dificuldade de contato com ela, realizou-se somente um encontro. Foram feitos questionamentos sobre a atual situação da organização e a forma como é realizada a captação de recursos.
- A entrevistada J. (administração geral) – foi o contato direto do pesquisador, responsável pelo fornecimento das maiorias das informações e pela liberação dos materiais para estudo;

- A entrevistada P. (integrante da diretoria) – é responsável pela elaboração de pequenos projetos, os quais são entregues à diretora, responsável por criar as estratégias de captação de recursos da organização. Ela forneceu informações sobre a forma de administrar os projetos;
- Os três adolescentes – responderam sobre o funcionamento do infocentro e sobre as atividades desenvolvidas na CCAB;
- As monitoras do infocentro – também responderam a questões sobre o infocentro, e abordaram a relação das crianças e dos adolescentes com os equipamentos e uma com as outras.

A observação é uma eficiente técnica de coleta de dados que permite ao observador chegar mais perto da “perspectiva dos sujeitos”, um importante alvo nas abordagens qualitativas. Na medida em que o observador acompanha *in loco* as experiências diárias dos sujeitos, tenta apreender a sua visão de mundo, isto é, o significado que eles atribuem à realidade que os cerca e às próprias ações. Lüdke et al. (1986, p. 26) afirma que *“a observação possibilita um contato pessoal e estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado, o que apresenta uma série de vantagens. Em primeiro lugar, a experiência direta é sem dúvida o melhor teste de verificação da ocorrência de um determinado fenômeno”*.

O pesquisador frequentou a organização com livre acesso de dados, no período de 15 de fevereiro a 15 de maio de 2004. Realizaram-se cerca de quatro visitas semanais no período da tarde, e cumpriram-se aproximadamente 4 horas diárias.

Para a análise e interpretação, os dados foram organizados, divididos em unidades manipuláveis, e ocorreu a busca por padrões que dessem respaldo à sistematização dos mesmos dentro da pesquisa. Nesse sentido, Bogdan & Biklen (1994, p. 205) afirmam que *“a análise de dados é o processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas de notas de campo e*

de outros materiais que foram sendo acumulados, como o objetivo de aumentar sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou”.

A análise e interpretação documental ocorreram da seguinte maneira:

- Os trabalhos das crianças – foram analisados um a um, foram retiradas frases que demonstrassem um perfil geral da visão das crianças e dos adolescentes sobre um determinado tema (violência, tráfico, gênero, etnia, saúde). Essas frases foram transcritas para o caderno de campo e depois para computador, e foram utilizadas como frases representativas da visão dos agentes sociais atendidos pela CCAB;
- As fichas de inscrição e os relatórios médicos foram sistematizados de forma que fornecessem dados quantitativos simples, nesse caso foram usadas as médias. Depois de organizadas, essas informações foram dispostas no texto final da dissertação de acordo com sua necessidade, ao afirmar ou negar algum fato.

As entrevistas foram gravadas, depois transcritas e forneceram o material de estudo. Por último, foram selecionadas frases significativas, as quais foram incorporadas ao texto final da dissertação.

Dentro da visão do pesquisador, a observação não-participante possibilitou confirmar ou negar fatos citados durante o processo de levantamento de dados. Foi usada principalmente na descrição de conflitos que não foram citados ou que foram negados durante o processo de entrevista.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Limena (2001), afirma que o estudo das crises sociais deve ser baseada em um estudo macroscópico, que aborde hábitos, determinações e tendências. Não é um processo linear, afinal, uma ação somada a outra, gera uma enorme desarmonia urbana. O estudo precisa ser interdisciplinar e cognitivo. Para Maricato (2000), também é muito importante a utilização de indicadores sociais, econômicos e socioeconômicos para uma abordagem mais completa.

Portanto, o presente estudo articula o ambiente (macro e micro) onde está inserida a Casa da Criança e do Adolescente Betinho, os recursos humanos, os recursos financeiros e os recursos físicos obtidos pela CCAB, além de buscar detectar a influência de recursos externos (ações governamentais e políticas públicas) na organização.

Chama-se a atenção para o fato de as informações aqui reunidas serem organizadas a partir de dados relacionados aos moradores da Favela do Jaqueline vinculados à CCAB. Não se deve generalizar os resultados para a comunidade ou para os demais equipamentos situados na mesma.

Os dados analisados a seguir advêm de todos os instrumentos utilizados na coleta dos mesmos: entrevistas, análise documental e observação não-participante.

4.1 O ambiente de inserção da Casa da Criança e do Adolescente Betinho

Para uma melhor compreensão da necessidade de desenvolvimento de trabalhos sociais como os oferecidos pela CCAB e demais equipamentos dentro da Favela do Jaqueline, optou-se pela realização de uma descrição do ambiente onde esta comunidade se insere. Essa iniciou-se em seu macroambiente (cidade de São Paulo), afunilando-se até seu microambiente (Favela do Jaqueline).

Para tanto, abordou-se temas como “Grupos de Vulnerabilidade” na cidade de São Paulo e na Região Administrativa do Butantã (RAB), a descrição da população moradora nas áreas de favelas na RAB, e em cada distrito que a compõe, o “Mapa de Exclusão/Inclusão Social” da cidade de São Paulo e da RAB e a caracterização da Favela do Jaqueline.

4.2 Setores censitários por grupos de vulnerabilidade de alta e altíssima privação

O capitalismo é o grande gerador de pobreza (Brissac, 2000), e promoveu a atual configuração socioeconômica das metrópoles modernas (Ferreira, 2000a).

Dentro do sistema capitalista, a globalização da economia direcionou o processo de urbanização das grandes cidades do Terceiro Mundo (Ferreira, 2000a; Tashner & Bógus, 2001), pois interferiu na espacialidade urbana (Brissac, 2000), e muitas vezes não agiu a favor das populações mais pobres (Maricato, 2000).

O desenvolvimento pós-industrial acentuou as desigualdades sociais nas grandes cidades, a população mais rica ocupou os anéis centrais e os mais pobres foram empurrados para a periferia. (Tashner & Bógus, 2001). Essas populações periféricas são muito pobres (Ferreira, 2000b)

O crescimento tornou-se insustentável, caracterizado pela expansão descontrolada e pela baixa qualidade de vida (Grostein, 2001). Também baseou-se na má distribuição de renda e difícil mercado de trabalho (Araújo, 2001).

Esse contexto de desigualdades sociais, gerado por um sistema econômico excludente, promove o surgimento de regiões com altos níveis de vulnerabilidade. Essas comunidades não recebem recursos suficientes para a

promoção de uma boa qualidade de vida, e são desprovidas de serviços que envolvam a educação, a moradia, a saúde, etc.

Nesse sentido, buscou-se descrever os grupos com altos índices de vulnerabilidade na cidade de São Paulo e na Região Administrativa do Butantã (FIGURA 1C do anexo). Objetivou-se com este item possibilitar uma melhor visualização da realidade da região onde se localiza a comunidade do Jaqueline, o bairro de inserção da Casa da Criança e do Adolescente Betinho (CCAB).

Descrição dos grupos de vulnerabilidade:

- **Grupo de vulnerabilidade 5 (Alta privação e famílias jovens)**
Cidade de São Paulo – 784 setores com 779509 habitantes
Região administrativa do Butantã – 15 setores com 17024 habitantes
- **Grupo de vulnerabilidade 7 (Alta privação e famílias adultas)**
Cidade de São Paulo – 784 setores com 1867466 habitantes
Região administrativa do Butantã – 36 setores com 36845 habitantes
- **Grupo de vulnerabilidade 8 (Altíssima privação e famílias jovens)**
Cidade de São Paulo – 401 setores com 399312 habitantes
Região administrativa do Butantã – 24 setores com 30882 habitantes

Observaram-se três níveis (5, 7 e 8) de grupos de vulnerabilidade dentro da Região Administrativa do Butantã (RAB), os quais foram apresentados juntamente com os dados referentes à cidade de São Paulo.

A comunidade do Jaqueline é um dos 24 setores que possuem grau de vulnerabilidade 8 e, essa característica é normalmente referente às favelas. Encontraram-se, na RAB, diversas localidades com as mesmas características.

A Região Administrativa do Butantã é composta por 5 distritos, Butantã, Morumbi, Rio Pequeno, Raposo Tavares e Vila Sônia.

Tabela 1 – População favelada da Região Administrativa do Butantã

Distrito	Nº favelas	Nº pop. favelada	População total	%
Butantã	6	14215	52649	27,00
Morumbi	3	5514	34588	15,94
Rio Pequeno	16	19553	111756	17,49
Raposo Tavares	15	8295	91204	9,79
Vila Sônia	16	11846	87379	13,56
Total R.A. Butantã	56	45978	377576	12,18
MSP	1892	748455	10434252	7,17

Fonte: SEHAB – HABI

IBGE – Contagem Populacional 1996

IBGE – Censo demográfico 2000

SAS BT/PI – STI/dezembro/2002

O distrito Butantã possui seis favelas com uma população aproximada de 14215 habitantes, os quais representam 27,00% dos 52649 habitantes que compõem a população total do bairro.

O distrito Morumbi possui três favelas com uma população aproximada de 5514 habitantes, os quais representam 15,94% dos 34588 habitantes que compõem a população total do bairro.

O distrito Rio Pequeno possui 16 favelas com uma população aproximada de 19553 habitantes, os quais representam 17,49% dos 111756 habitantes que compõem a população total do bairro.

O distrito Raposo Tavares possui 15 favelas com uma população aproximada de 8295 habitantes, os quais representam 9,79% dos 91204 habitantes que compõem a população total do bairro.

O distrito Vila Sônia possui 16 favelas com uma população aproximada de 11846 habitantes, os quais representam 13,56% dos 87379 habitantes que compõem a população total do bairro. Esse é o distrito no qual se insere a comunidade do Bairro Jaqueline. Observou-se que dentro da RAB, juntamente com o distrito do Rio Pequeno, o distrito da Vila Sônia apresenta os maiores níveis de população favelada.

A Região Administrativa do Butantã possui 56 favelas com uma população favelada aproximada de 45978 habitantes, os quais representam 12,18% dos 377576 habitantes que compõem a população total.

O município de São Paulo possui 1892 favelas com uma população aproximada de 748455 habitantes, os quais representam 7,17% dos 10434252 habitantes que compõem a população total.

A Favela Jaqueline situa-se dentro dos limites do distrito Vila Sônia, no qual pode-se observar um grande número de favelas e população favelada.

4.3 Exclusão/inclusão social na região do Butantã

São Paulo é uma cidade excludente, com um emaranhado de construções, uma verdadeira colcha de retalhos.(Tashner & Bógus, 2001). É composta por uma cidade formal que é estruturada e que paga impostos e taxas, e outra informal, com características contrárias à anterior (Grostein, 2001). Nessa cidade informal, muitos migrantes criam um estilo de vida em casas pobres (Miranda, 2000). Esses são submetidos à violência e à exclusão de serviços básicos, as quais potencializam conflitos urbanos, sociais e entre indivíduos (Araújo, 2001).

Nesse sentido, desenvolvem-se nos bairros da cidade de São Paulo, espaços que apresentam maiores ou menores graus de exclusão. Essa situação pode ser encontrada até em bairros caracterizados nobres, como os que compõem a Região Administrativa do Butantã.

O “Mapa de Exclusão/Inclusão Social da cidade de São Paulo” apresenta um *ranking* de 96 distritos, onde o Jardim Ângela é considerado como de máxima exclusão social, o distrito de Moema como o de máxima inclusão social e o distrito do Pari como o ponto central.

Os distritos que compõem a Região Administrativa do Butantã foram classificados da seguinte forma:

- Distrito Raposo Tavares – é o 30º colocado no *ranking*, considerado de média-baixa exclusão;
- Distrito Rio Pequeno – é o 46º colocado no *ranking*, considerado de média-baixa exclusão;
- Distrito Vila Sônia - é o 57º colocado no *ranking*, sendo considerado de exclusão;
- Distrito Morumbi – é o 84º colocado no *ranking*, considerado de baixa inclusão;
- Distrito Butantã – é o 85º colocado no *ranking*, considerado de baixa inclusão.

A Favela Jaqueline situa-se no distrito Vila Sônia, o qual é considerado um distrito com exclusão social.

4.4 Caracterização da Favela do Jaqueline

São Paulo é uma sociedade dual (riqueza/pobreza, cultos/ignorantes) e cheia de contrastes (Tashner & Bógus, 2001), onde a sociedade capitalizada vai ao *Shopping Center*, fugir da pobreza e da violência (Verás, 2001).

As favelas originaram-se do crescimento desordenado de um mundo em desenvolvimento (Um..., 2003), onde a população rural deslocou-se para a cidade, mesmo sem qualquer estrutura. Foram invasões desordenadas, e os invasores eram proprietários ilegítimos do terreno (Rede, 2003b).

Nesse contexto, e dessa mesma forma, surgiu a favela do Jaqueline, uma comunidade que apresenta as seguintes características:

- O número da Favela do Jaqueline, dentro do cadastro municipal de favelas, é 559;

- Seu endereço é Rua Valentim Seitz, , Jardim Jaqueline - São Paulo;
- Situa-se na região Sul do município (HABI regional);
- Sua referência dentro do Mapa Oficial da Cidade é 12CD7;
- Seu setor fiscal de Rendas Imobiliárias é o 159;
- Sua área corresponde a 137 quadras fiscais;
- Terreno no qual está situada a favela é de propriedade particular/municipal;
- A área foi ocupada no ano de 1962.

As saídas para o problema das favelas são: a valorização das áreas após expulsar para mais para longe os moradores dessas comunidades, ou melhorar a área com urbanização, pois tirando as características de favela, as áreas ao redor da comunidade se valorizam (Rede, 2003b). Deve-se gerar um novo processo de urbanização, mais organizado (Brissac, 2000), afinal, a favela é a saída para os pobres (Grostein, 2001). Torna-se necessário buscar uma nova ética para o desenvolvimento sustentável, a fim de evitar impactos, transformações sociais e éticas (Ferreira, 2000b).

Dentro dessas propostas observou-se que retirar a comunidade do Jaqueline do seu local é uma atitude que está fora de cogitação, pois está em andamento na região, um projeto de urbanização a ser realizado pela Prefeitura Municipal de São Paulo, o que mostra a escolha do poder público pela melhoria das condições do local. Infelizmente, como a maioria dos trabalhos desse tipo, não saem da fase de projeto.

4.5 Como as pessoas atendidas direta ou indiretamente pela CCAB vêem a comunidade

Quando questionadas sobre o que sentem mais falta no bairro, a maioria dos pais das crianças e dos adolescentes atendidos pela Casa da Criança e do Adolescente Betinho (CCAB) citou a organização de atividades de lazer

(TABELA 30B do anexo), contudo, não se mobilizam para suprir essa necessidade.

A sua maioria utiliza os parques públicos como opção de lazer (TABELA 21B do anexo), em razão da proximidade e por ser gratuito. O Distrito do Butantã é uma área da cidade de São Paulo rica em parques públicos, sem contar a possibilidade de acesso ao balneário público.

Porém, se somarmos o número de respostas sobre recursos físicos (creche, escola, lixeira, centro comunitário, parque, posto de saúde, correio, banco e transporte), observa-se a grande carência dos mesmos na comunidade, o que demonstra ser a grande prioridade de investimentos, em estrutura física (TABELA 30B do anexo).

4.5.1 Estrutura de saúde

A Região Administrativa do Butantã é composta por bairros considerados nobres, contudo possui diversos bolsões de miséria, como o Jardim Jaqueline.

Observa-se que as pessoas possuem muita dificuldade de conseguir locais para tratamentos. Abaixo são apresentados os principais acessos ao sistema de saúde na visão dos entrevistados:

- O Hospital Universitário da USP é restrito a algumas regiões do Butantã. Nesse sentido, o Jardim Jaqueline está fora da região assistida;
- O Hospital Albert Einstein, apesar de desenvolver um trabalho filantrópico, não funciona;
- O Hospital Bandeirantes apresenta muita dificuldade de atendimento;
- O Hospital das Clínicas encaminha as pessoas para um Posto de Saúde, mas somente marcam-se consultas com prazos médios de três meses;
- A maioria dos respondentes utiliza os serviços do Posto de Saúde (TABELA 22B do anexo), por causa do fácil acesso e por não ter condições de pagar

um plano de saúde. Acham a qualidade do atendimento razoável (TABELA 23B do anexo), e consideram que seu maior problema é a grande fila de espera (TABELA 24B do anexo), O Posto de Saúde não comporta a procura, pois espera-se cerca de 3 meses para conseguir uma consulta com um clínico geral. Além disso, o atendimento odontológico é restrito a pessoas com idade entre 5 e 25 anos.

‘Depois dos 25 anos não se pode mais ter dentes’.

(Entrevistada J.)

‘Esses bolsões de miséria estão largados’

(Entrevistada J.)

4.5.2 Infra-estrutura

Esse é um item muito controverso, o qual foi baseado em um diagnóstico realizado pela direção da CCAB em outras oportunidades.

Observou-se que os moradores não têm muita consciência da real condição da infra-estrutura disponível na comunidade:

- **Água e esgoto** - A maioria das famílias considera que tem água, luz e esgoto (TABELA 19B do anexo). A água da Sabesp, apesar das instalações de qualidade duvidável, chega à maioria das casas da comunidade. Observa-se que os moradores consideram que suas casas possuem rede de esgoto, contudo, isso é um fato questionável. O que se observou é que existem canos de PVC que jogam a água utilizada em córregos e vielas, os quais ficam, muitas vezes, expostos nas ruas da comunidade;

‘Elas não sabem o que é saneamento básico. Porque você tem que passar pela ponte, porque passa por cima do esgoto, pra ir para sua casa, e você me fala que tem esgoto? Eu não consigo entender, sabe, as pessoas não têm noção.’

(Entrevistada J.)

‘Não tem saneamento básico aqui na comunidade. Porque colocou um cano da pia dela até a beira da viela dela, ela tem esgoto, porque o esgoto não passa dentro da casa dela, ela acha que tem esgoto’.

(Entrevistada V.)

- **Energia elétrica** – a comunidade tem acesso ao sistema de energia, contudo, observou-se uma grande quantidade de “gatos” (ligações ilegais);
- **Moradia** – os dados levantados nessa pesquisa informam que a maioria dos respondentes possuem residências de alvenaria, contudo a maioria das casas está inacabada (em processo de construção);

Nesse sentido, nota-se o fato de que a maioria das famílias dos educandos moram em casa de alvenaria (TABELA 18B do anexo), apesar de as mesmas serem normalmente ilegais, sem projetos de construção - os famosos “puxadinhos” – e a qualidade de construção, em boa parte, ser duvidável.

Quando questionados sobre quais eletrodomésticos têm em casa, os respondentes citaram a televisão (TABELA 20B do anexo), usualmente a única forma de diversão noturna dessas famílias.

- **Asfalto** – esse é um item considerado deficiente pelos respondentes dos questionários, apesar de a prefeitura ter realizado alguns trabalhos na comunidade visando melhorar a qualidade do mesmo;

- **Transporte público** – outro item considerado deficiente. A comunidade é servida por poucas linhas de ônibus e Vans.
- **A questão do lixo** – uma característica muito comum dentro da comunidade é a coleta deficiente de lixo. Observa-se uma grande quantidade de lixo espalhado por todas as ruas. Outro fator que leva os moradores a uma situação de risco, em virtude de o local tornar-se propício para o desenvolvimento de transmissores de doenças.

‘Bem, para melhorar tinham que não jogar lixo no chão da rua no parque apesar que se tem não sei porque não se tocam sabe é difícil conviver com isso também Prejudica as pessoas o buero podi entupir e pode causar muitas inchentes pelo Bairro todo mas o meu sonho era que não tivesse tanta violência pelos lugares, roubos, estupros, drogas. Queria também que não existisse bebidas, sigarro.’

(Texto escrito por uma menina de 14 anos)

4.6 Histórico da CCAB

O Terceiro Setor é um movimento de caráter duradouro e com caráter reivindicatório. Sua relação com o Estado é de troca de serviços, por verbas e isenções (Coelho, 2000). Caracteriza-se pelo desejo humano de ajudar sem benefício pessoal (Hudson, 1999); não busca o lucro, mas as necessidades coletivas (Coelho, 2000). Dentro da Casa da Criança e do Adolescente Betinho (CCAB), pôde-se observar uma total ausência do Estado no que tange a troca de serviços por verbas e isenções, e a manutenção da organização é baseada em um constante ‘correr atrás’ (essa é a forma que as pessoas entrevistadas descrevem sua movimentação na busca da captação de recursos). A CCAB não visa a

lucros, o dinheiro arrecadado é direcionado para o projeto específico para o qual foi solicitada tal doação.

As organizações do Terceiro Setor podem ser um grupo de fins públicos (para conseguirem o título de utilidade pública e obterem isenções e verbas) ou um grupo de trabalho (Coelho, 2000). A CCAB é uma organização com fim público, contudo não tem qualquer tipo de isenção ou verba governamental. Essa situação ocorre pelo fato de ninguém ter direcionado esforços nesse sentido, apesar de existir recurso humano capacitado para isso.

As Organizações não-governamentais prestam serviços a outros e não a seus membros. São privadas, o que as difere do Estado; e sem fim lucrativo, o que as difere do mercado (Coelho, 2000). Essa característica de uma Ong encaixa-se perfeitamente ao perfil da CCAB, pois toda atividade é desenvolvida em prol dos trabalhos direcionados às crianças e aos adolescentes atendidos.

Ongs caritativas são aquelas voltadas para a assistência (Coelho, 2000). A CCAB é um tipo de Ong caritativa, pois desenvolver atividades de assistência ao menor, as quais são ligadas à cidadania.

A CCAB foi fundada pelo Comitê Contra a Fome e a Miséria, pela Vida e Cidadania, idealizado pelo sociólogo Erbert de Souza, e esse fato deu origem ao nome da Casa da Criança e do Adolescente “Betinho”.

O início das atividades baseou-se em um trabalho de caráter assistencialista, caracterizado pela distribuição de cestas básicas para as mulheres da comunidade do Jaqueline, especificamente, as mães.

As próprias mulheres identificaram que se tivessem onde deixar as crianças durante o horário comercial, elas poderiam trabalhar e não precisariam mais das cestas básicas. Desejavam um local que funcionasse como um complemento escolar, com atividades que auxiliassem na educação e formação dos filhos.

Nesse ponto, começaram a ocorrer reuniões na comunidade para a definição de ações a serem tomadas na concretização do projeto. Começou, então, a busca por recursos para construção do prédio. O terreno foi doado pela igreja católica e o material para a construção inicial foi doação de algumas entidades financeiras. A construção utilizou a mão-de-obra dos próprios moradores da comunidade, e o projeto da casa foi todo elaborado por engenheiro e arquiteto voluntários.

As atividades foram iniciadas em dois períodos, sem muito planejamento ou qualquer metodologia de trabalho.

Os primeiros trabalhadores da casa eram pessoas da própria comunidade, inclusive as mães que anteriormente recebiam as cestas básicas. Eram pessoas analfabetas ou semi-analfabetas, que apesar da pouca instrução formal, tinham muita força de vontade.

O processo de organização foi lento, as pessoas foram se estruturando aos poucos. Os responsáveis começaram a utilizar textos na tentativa de orientar suas atividades e torná-las mais eficientes.

Ocorria uma grande rotatividade na mão-de-obra da casa, pois os voluntários conseguiam empregos fora da comunidade, e essa situação impossibilitava a permanência dos mesmos nas atividades. Nesse meio tempo, voluntários mais especializados começaram a apoiar o projeto, os quais proporcionaram uma melhor orientação. Foi um processo também lento, pois primeiramente apareceram voluntários com o nível médio escolar, os quais haviam participado de alguns cursos; somente algum tempo depois, pessoas que cursaram o nível superior começaram a integrar o grupo de voluntários da casa (pedagogas, administradoras e outras)

A Casa da Criança e do Adolescente “Betinho” (CCAB) completou 10 anos de atividades em 2004, e desenvolve projetos como: complemento escolar, pintura, jogos educativos, canto, dança, teclado, capoeira, aikidô, etc.

4.7 Administração da CCAB

A gestão social é participativa e dialógica, diferente da lógica de mercado (Tenório, 1998). A diretoria considera a administração da CCAB horizontal, flexível e participativa. Observou-se um grande esforço das pessoas em produzirem uma gestão com tais características. Contudo, durante o período de coleta de dados, observaram-se alguns conflitos internos. Sabe-se que dentro de toda organização humana ocorrem diversos entraves causados por conflitos, e dentro da CCAB não é diferente.

Segundo Hudson (1999), a administração estratégica é baseada na missão, nos objetivos e nas estratégias. A missão da organização foi definida como “a busca pelo desenvolvimento integral da criança e do adolescente assistidos pela CCAB”. Não ocorrem pressões externas sobre missão da CCAB. A busca de recursos é para um objetivo específico. Avalia-se se um projeto é necessário, o quanto ele é importante naquele momento e busca-se recursos para sua execução.

As pré-condições para um planejamento estratégico: comprometimento do conselho e do executivo principal, alta direção estável e ausência de crises em longo prazo (Hudson, 1999). Dentro desses objetivos, pôde-se observar que a presidente da CCAB é uma pessoa muito comprometida, visto que a maioria dos recursos arrecadados são conseguidos por contatos pessoais. É uma pessoa muito atuante, apesar de sua presença na organização ser esporádica. A diretoria da CCAB também é bem comprometida, pois é composta por pessoas da equipe operacional e alguns voluntários. Não se observou crise de longo prazo; os problemas que ocorreram foram cotidianos.

A casa é mantida pelo PROCEC – Projeto Cidadania de Educação e Capacitação – o qual tem projetos como CCAB, Infocentro (inclusão digital), Oficina cidadão criativo (artesanato), cursinho pré-vestibular (parceria educafro)

Muitos equipamentos não abrem suas portas para a comunidade, contudo a CCAB abre aos finais de semana para a comunidade realizar reuniões e encontros, dentro dos objetivos de trabalho com a mesma.

A direção da CCAB é composta pela presidente, primeiro e segundo secretários, primeiro e segundo tesoureiros e três conselheiros fiscais.

A equipe operacional da casa é a mais atuante, pois, tem a vantagem de estar em contato contínuo com os atendidos e, durante o horário comercial, desenvolve atividades dentro da organização.

Todos os trabalhadores da CCAB recebem remuneração igual. Depois de arrecadada a quantia total mensal, são pagas todas as dívidas da casa e o restante é dividido em partes iguais entre os membros da equipe operacional. Também ocorrem reuniões bimestrais em todos os pontos.

4.8 O planejamento estratégico da CCAB

O recurso humano, para a diretoria da CCAB, é o ponto chave na organização das atividades desenvolvidas. Quando se questionou sobre quais seriam os **pontos fortes** e os **pontos fracos** dentro de seu planejamento estratégico, o item “recursos humanos” foi citado em ambos os pontos.

4.8.1 Pontos fortes

“A parceria com os voluntários, é um negócio assim legal, tem uma relação de família.. Realmente são comprometidas. A atividade, ela funciona, eles têm um p. de um comprometimento, que a maneira que eles se articulam faz com que dêem resultados positivos, ninguém vem aqui resolver a questão deles.”

(Entrevistada J.)

‘É resgate de direitos e não caridade, da para diferenciar os que querem ir pro céu, e os que estão realmente interessados’.

(Entrevistada V.)

Para a diretoria da CCAB o ponto forte da organização é o recurso humano voluntário, o qual é definido pelas pessoas entrevistadas como um grupo de pessoas comprometidas com o trabalho e que apresentam uma grande noção de responsabilidade social. São pessoas capacitadas que colocam seus conhecimentos a favor do desenvolvimento do outro.

A diretoria da CCAB chama a atenção para o grupo de professores de Aikidô, que desenvolve atividades com as crianças e os adolescentes há muito tempo. Essa atividade conta com diversos professores de uma academia que se revezam no desenvolvimento das aulas. Dessa forma, sempre há um professor disponível, o que não sobrecarrega ninguém e garante a continuidade das atividades.

4.8.2 Pontos fracos

‘Hoje, aqui na entidade, não tem uma pessoa capacitada para elaborar um grande projeto, pra captar determinados recursos, não tem. Pra você ir ali, de repente, e conseguir uma doação do Pão-de-Açúcar, uma doação aí do açougue, tá tranquilo. Agora pra você elaborar um projeto, pra gente coletar mesmo, só pra construir o terceiro andar mesmo, levantar quatro paredes fazer umas divisórias, só isso, mas é necessária essa capacitação, criar

impacto, mostrar que o negócio vai ter resultado positivo, você vai criar impacto na vida das pessoas que forem atendidas.”

(Entrevista da P.)

O maior gargalo dentro do planejamento estratégico da organização é a grande necessidade de capacitação dos recursos humanos da casa, especialmente a equipe operacional. A grande necessidade de capacitar os funcionários decorre do fato de eles estarem em contato direto com as crianças e adolescentes, e podem, assim, detectar melhor os problemas e as necessidades dos atendidos pela CCAB.

A capacitação da equipe operacional é feita pelas organizações parceiras que fornecem cursos rápidos. Infelizmente, não há como todos se ausentarem durante a semana para frequentarem os cursos. Dessa forma, a saída encontrada é o revezamento. Enquanto algumas pessoas fazem um curso, as outras ficam e cuidam da manutenção das atividades.

Um bom exemplo é a falta de recurso humano capacitado para a elaboração de projetos com o objetivo de enviá-los às organizações que patrocinem o terceiro setor. A CCAB possui pessoal para pedir recursos em empresas e organizações financeiras, mas não possui pessoal capacitado para elaboração dos projetos.

Hudson (1999), cita alguns dilemas das organizações do Terceiro Setor frente ao planejamento estratégico.

TABELA 2 – Dilemas do planejamento estratégico do terceiro setor

Dilemas citados por Hudson (1999)	As escolhas da CCAB
<i>Proporcionar um pouco de ajuda para muitas pessoas ou muita ajuda para poucas</i>	A CCAB optou pela muita ajuda para poucas pessoas, pois o número de crianças e adolescentes atendidos é pequeno em relação a demanda da comunidade. Contudo, são prestados muitos serviços para essas pessoas;
<i>Tratar os sintomas ou a causa</i>	Pôde-se observar que o principal alvo de trabalho é o sintoma. Como o poder de atuação da organização é pequeno, busca-se amenizar as dificuldades causadas por um sistema econômico excludente;
<i>Fornecer serviços ou realizar campanhas de mudança</i>	O objetivo central da CCAB é o fornecimento de serviços para os agentes sociais atendidos. Contudo, algumas pequenas campanhas locais são desenvolvidas;
<i>Concentrar ou diversificar os serviços</i>	Buscam-se concentrar as atividades no que se refere à missão: “desenvolvimento integral do ser humano”.
<i>Manter-se fiel às crenças ou ceder à tentação de novos recursos</i>	Segundo a diretoria da CCAB, a organização procura se manter fiel às suas crenças. Chamam a atenção para o fato de nunca ter ocorrido uma situação de tentação de novos recursos.

Fonte: Hudson (1999) e Dados da pesquisa

4.9 Desenvolvimento local, capital social e participação

O local deve ser um espaço solidário para a criação de uma sociedade sustentável, o que possibilita um melhor conhecimento de si mesmo. Também é uma das estratégias de subsistência, afinal, os problemas globais começam nos locais (Jara, 1999). Para a diretoria da organização, os moradores da comunidade do Jaqueline desenvolveram a solidariedade entre si como forma de

sobrevivência, como forma de suprir as carências criadas pela ausência do poder público referente a serviços e políticas de desenvolvimento. Contudo, essa população não luta para melhorar suas condições, sendo considerada apática pelas pessoas entrevistadas. As lideranças locais também não apresentam um perfil solidário, pois, segundo as entrevistadas, se engalfinham numa luta de vaidades. Essa não é uma atitude solidária que possibilita a criação de estratégias de sobrevivência.

A formação do capital social depende de uma mudança na cultura, ou seja, mudar a nós mesmos. Precisa ser baseada em confiança e cooperação, para possibilitar a mudança social e o desenvolvimento urbano. O atual sistema econômico prejudica o desenvolvimento de capital social, o qual depende da formação de capital humano (Jara, 1999).

Participação é assumir seu destino. Ela surge a partir do descontentamento da marginalização (Bordenave, 1994). Esse é um ponto que segundo a entrevistada J. é muito falho dentro da comunidade do Jaqueline, afinal, as pessoas estão desacreditadas, sem perspectivas. Não se mobilizam para mudar sua condição.

A participação auxilia a resolver problemas que sozinho parecem impossíveis de resolver, além de promover lutas contra despotismos (Bordenave, 1994). Entre os equipamentos da comunidade, que compõem a Rede Butantã (rede entre organizações sociais situadas na RAB) ocorre uma certa participação. São promovidos cursos de capacitação, onde os equipamentos enviam representantes para participarem. Dentro da comunidade a participação é complicada, pois, ocorre uma disputa de poder das lideranças locais.

Participação é assumir seu destino. Ela surge a partir do descontentamento da marginalização (Bordenave, 1984). Esse é um ponto que segundo a entrevistada J. é muito falho dentro da comunidade do Jaqueline,

afinal, as pessoas estão desacreditadas, sem perspectivas. Não se mobilizam para mudar sua condição.

A participação auxilia na resolução problemas que, sozinhos parecem impossíveis de se resolverem, além de promover lutas contra despotismos (Bordenave, 1984). Entre os equipamentos da comunidade, que compõem a Rede Butantã (rede entre organizações situadas na RAB) ocorre uma certa participação. São promovidos cursos de capacitação, em que os equipamentos enviam representantes para participarem. Dentro da comunidade a participação é complicada, pois, ocorre uma disputa de poder das lideranças locais.

Participar não é fazer parte, mas tomar parte (Bordenave, 1994). A população local não se insere nos trabalhos na busca de melhorar sua qualidade de vida. Os únicos que se inserem são os pais dos atendidos pelos equipamentos.

Para Demo (1993), participação tem um caráter de conquista processual e não pode ser entendido como uma dádiva, porque não seria produto de conquista. Nesse sentido, sabe-se que a criação da CCAB não foi provocada por um agente externo. Originou-se da participação voluntária de um grupo criado pelos próprios participantes, que definiram sua organização e estabeleceram seus objetivos e métodos de trabalho.

Quanto aos níveis de participação, a diretoria nos informou que não tem como separar, afinal, todos são responsáveis por tudo. Todas as pessoas participam das reuniões: do mais baixo nível de participação (Nível 6 – avaliação de resultados) ao mais alto (Nível 1 – formação da doutrina e política da instituição).

Para Bordenave (1994), a participação pode resolver conflitos, mas também pode gerá-los. Segundo o discurso das pessoas entrevistadas, a participação de todos muitas vezes emperra uma determinada atividade, visto

que, as pessoas têm objetivos diferentes na realização de uma determinada atividade, e atrapalham o processo de organização da mesma.

Para a entrevistada V., os equipamentos da comunidade se reúnem e participam na busca de melhores condições para as crianças e adolescentes atendidos. Abrem as portas para a participação das famílias nas atividades dos equipamentos. Esses não centralizam, buscam a participação da comunidade, mas infelizmente, somente os pais das crianças atendidas é que participam, ficando o restante da população fica longe das atividades.

“as pessoas da comunidade são omissas, comodistas. Não querem lutar pelos seus direitos”

(Entrevistada J.)

Para Demo (1993), existem muitas desculpas para o comodismo. Participação envolve compromisso e envolvimento. Nesse sentido, observa-se que o nível de participação dos pais dos agentes sociais atendidos pela CCAB [e é muito baixo. A maioria dos pais não comparece as reuniões escolares (TABELA 25B do anexo). Essa falta de participação ocorre em todos os setores da comunidade, principalmente em relação à mudança da realidade. Segundo a entrevistada J., essa situação acontece porque as pessoas da comunidade estão desacreditadas, apáticas, não se interessam em lutar para promover mudanças em sua realidade. Chegam a pensar que “a vida é assim mesmo”, e demonstram um grande comodismo. Essa situação, muitas vezes, é reforçada pela presença de políticos que vão à comunidade em época de eleição e fazem promessas, e depois de eleitos não aparecem mais.

A grande maioria dos pais das crianças que são atendidas pela Casa da Criança e do Adolescente Betinho está satisfeita com as escolas da comunidade (TABELA 26B do anexo). Talvez estejam satisfeitos com os recursos físicos ou

não têm noção da qualidade do ensino, afinal, pôde-se observar a presença de crianças de 4ª série que mal conseguem escrever. Elas produziram textos em seus trabalhos que são praticamente ilegíveis.

A maioria dos não conhece as associações de bairro (TABELA 27B do anexo). A comunidade possui quatro lideranças que não lutam juntas pela melhoria de sua qualidade de vida. Ao contrário, se engalfinham por uma questão de vaidade, “quem faz primeiro”. Essas lideranças não confiam; não trabalham em equipe; não se organizam com a comunidade para fazer encaminhamentos. Dessa forma, acabam por desacreditar todos os moradores da comunidade.

Para Jara (1999), a rede é um sistema flexível, aberto e auto-organizado. Nesse sentido, observa-se que a rede interna de pessoas e entidades da comunidade não funciona. Contudo, a rede externa (Rede Butantã), da qual participam as principais entidades, funciona promovendo cursos de capacitação e encontros, os quais possuem uma grande participação das entidades da comunidade.

4.10 Principais conflitos internos da CCAB

“...a A. também que é do Clube da Luluzinha, embora elas têm algumas coisas meio fúteis, elas têm um maior comprometimento, elas respeitam. Antes de qualquer coisa, deles serem agradáveis, trazerem um caminhão de arroz, eles nos respeitam. Isso que eu acho legal, porque os que não respeitam eles não ficam aqui.”

(Entrevistada J.)

Assim como toda organização humana, o trabalho na CCAB não se desenvolve em total harmonia, ocorrem diariamente erros e acertos. Nesse contexto, muitos conflitos ocorrem dentro da organização, os quais apesar de estarem presentes, não chegam a prejudicar demasiadamente o desenvolvimento das atividades.

Uma dificuldade é a divisão de trabalho, algumas pessoas preferem trabalhar com os atendidos mais jovens e outras com os mais velhos. Mas, isso é uma questão de gosto pessoal do funcionário, e essa situação não é um fator que cause grandes transtornos que impossibilitem o desenvolvimento do trabalho realizado pela CCAB.

Durante a aplicação das entrevistas, questionou-se sobre conflitos de poder. Informaram-nos que os mesmos não ocorriam, afinal, todas as decisões eram tomadas em grupo. Contudo, pôde-se observar um certo conflito de poder durante a organização de um evento, quando uma pessoa centralizou todos os processos de estruturação do mesmo, o que gerou comentários de desaprovação pelos demais integrantes da CCAB. Porém, chama-se a atenção para o fato que durante o período de permanência do pesquisador na CCAB, somente observou-se esse acontecimento uma vez. Durante a organização de um final de semana cultural, o responsável tomou decisões sem consultar o restante da diretoria e preocupou os demais quanto à capacidade do espaço físico.

Outro conflito implícito observado ocorre quanto a diferença econômica entre os voluntários e os funcionários moradores da comunidade. Contudo, essa diferença social não interfere na qualidade das atividades desenvolvidas.

4.11 Recursos físicos e materiais

4.11.1 A estrutura física da CCAB

A estrutura física da CCAB é composta por um prédio de dois andares. Sua construção está temporariamente parada, e necessita de reboco na parte exterior.

O primeiro andar é composto por:

- O quintal é pequeno e é mais usado como passagem lateral para o refeitório. Foi encontrado um pouco de material de construção amontoado;
- A sala da administradora geral é pequena, há quadros pintados pelas crianças pendurados nas paredes, uma mesa, um arquivo, três cadeiras, uma máquina de fotocopiar que atualmente precisa de conserto, um computador, uma impressora a jato de tinta e uma linha telefônica. Nessa sala são arquivados documentos e trabalhos das crianças. Nela também são produzidos todos documentos referentes a CCAB e são realizados os contatos com parceiros;
- Há dois banheiros separados em masculino e feminino. Três sanitários para crianças e um para adultos; são utilizados por todos e sua higienização é feita pela responsável pela limpeza. Em frente dos sanitários situa-se a pia de higiene, com quatro torneiras;
- O refeitório é composto por uma sala grande. Há oito mesas com cerca de três metros de comprimento e 16 bancos do mesmo comprimento que comportam todas as crianças e adolescentes. Esse ambiente também é utilizado para atividades que necessitem de movimentação. Um bom exemplo são as aulas de Aikidô. As mesas são afastadas e monta-se os tatames no lugar. Ao lado do refeitório, localiza-se uma pia com filtro para as crianças e adolescentes tomarem água e escovarem os dentes. Em frente a

essa pia, ficam saquinhos de pano pendurados em um pequeno varal onde são colocadas as escovas de dente de cada menor, devidamente identificadas;

- A cozinha fica no fundo do primeiro andar. Possui duas geladeiras industriais e um fogão industrial. Existe uma responsável por preparar as refeições, mas em caso de ausência, qualquer pessoa assume a função;
- O almoxarifado é o último cômodo do primeiro andar. Fica ao lado da cozinha e tem uma passagem de acesso. Nesse local são armazenados todos os produtos de cozinha;
- O acesso para o segundo andar é feito por uma escada interna que fica diante do portão de entrada.

O segundo andar é composto por:

- duas salas de aula grandes com carteiras e colchonetes para o desenvolvimento das atividades. Existem trabalhos das crianças colados na maioria das paredes;
- Uma biblioteca na qual, em horários específicos, é ministrada a aula de teclados. A maioria das entrevistas foi realizada neste ambiente. Existem prateleiras de metal que comportam os livros, uma mesa e várias almofadas para os atendidos se deitarem para ler;
- A sala do infocentro é composta por 11 mesas e cadeiras para utilização dos computadores. Um computador é reservado para a monitora e dez para o uso dos freqüentadores.
- Está em projeto, a criação do terceiro andar.

4.11.2 Doações

A maioria das doações se caracteriza pela doação de alimentos. Contudo, ocorrem doações de outros materiais como: materiais de construção,

limpeza, escolar, etc. As mesmas são conseguidas através de solicitações diretas de alguém da equipe operacional, principalmente, a presidente da CCAB. Uma pessoa com grandes contatos políticos.

Um dos grandes problemas da casa hoje para a obtenção de doações é a falta de estrutura para receber essa doação, uma vez que fica dependente da boa vontade dos outros. Um bom exemplo é a falta de carro, pois a CCAB não possui veículo próprio. Sendo assim, perdem-se doações por não ter quem busque o material doado.

Essa situação demonstra que muitas vezes o maior problema não é a falta direta do dinheiro, mas a falta de outros recursos.

4.11.3 Parcerias para aquisição de recursos físicos e materiais

- O Pão-de-Açúcar – fornece somente alimentação. Passa uma imagem de grandes doações, contudo, isso não ocorre. Já ocorreram situações do alimento chegar na CCAB todo misturado com produto de limpeza. Essa situação causou descontentamento na diretoria da casa, que reclamou, afinal não era possível aproveitar o alimento e ainda havia o incômodo de ter que jogá-la fora. Depois da reclamação, essa situação não se repetiu mais. O alimento chega perto da data de vencimento, mas é totalmente utilizado. Normalmente, enviam nota fiscal comprobatória da doação.
- Sacolão do Distrito Butantã – fornece frutas e verduras restantes da semana, mas que estão em bom estado de conservação.
- Sesc Brasil – que doa alimentos e capacitação
- Infocentro – é a única parceria com um órgão público, uma vez que não há nenhum outro tipo de apoio. O Projeto foi iniciado na demanda de um curso gratuito de informática, realizou-se o contato com a prefeitura, a qual ofereceu o projeto (computadores) e a CCAB entrou com a sala.

4.12 Recursos humanos

Falconer (2000) considera que ocorre uma falta de capacidade do administrador do terceiro setor. E as motivações das pessoas que trabalham nessa área dependem de valores e crenças. Na CCAB o voluntariado é comprometido com o social, pois eles desenvolvem as atividades que se propuseram com afinco, pontualidade e qualidade, e aplicam-se para que sejam desenvolvidas atividades que realmente auxiliam na valorização das crianças e dos adolescentes atendidos pela CCAB. A falta de capacitação do recurso humano dentro da CCAB é uma das grandes preocupações da diretoria da organização, pois, muitos trabalhos ficam parados por falta de mão-de-obra especializada.

4.12.1 Voluntários

Apesar de o recurso humano voluntário ter sido citado como o ponto forte da CCAB, sempre falta pessoal para o desenvolvimento de muitas atividades importantes, por exemplo, a atualização do *site* na *internet*.

A maioria dos voluntários se engajou às atividades da CCAB por indicação de pessoas que já trabalhavam na casa.

Um grande conflito ocorrido dentro do voluntariado é que as voluntárias oriundas de classe social abastada querem utilizar as mesmas teorias aplicadas em escolas particulares dentro da favela. Considera-se essa situação complicada, porque muitas crianças que freqüentam a CCAB passam fome em casa, portanto as preocupações e motivações das mesmas são diferentes das daquelas crianças que freqüentam as escolas da elite.

Outro conflito refere-se ao fato de as mesmas voluntárias acharem que não se devem informar os direitos das crianças e dos adolescentes aos mesmos,

por que eles não entenderiam. Essa situação não é aceita pela diretoria da casa, que pensa totalmente o contrário. Aceitar esse fato é dar certificado de “burrice” para os atendidos e afirmar que eles terão que aceitar sua situação.

‘Omitir não é trabalhar pelo ser humano. O poder já está nas mãos de meia dúzia, tem que descentralizar, e só informando. Elas têm que lutar pelos seus direitos’.

(Entrevistada J.)

De acordo com o discurso das pessoas entrevistadas, o pessoal voluntariado na CCAB ajuda as crianças principalmente com a troca de experiências, na valorização do indivíduos e de seus direitos. Dessa forma, a pessoa começa a pensar sobre sua realidade.

Os voluntários apresentam um grande respeito pela comunidade, e ao final do trabalho, comentam que são mais ajudadas do que ajudam.

4.12.2 Equipe operacional

No início das atividades da CCAB, o recurso humano disponível era muito pouco capacitado, ninguém conhecia o que era trabalho social, conhecia somente um espaço em que trabalhava com crianças e adolescentes.

A equipe operacional é o pessoal remunerado que exerce atividades dentro da CCAB. É composta por oito pessoas: a administradora geral; duas pessoas responsáveis pela limpeza; duas pessoas responsáveis pela cozinha; duas professoras e um auxiliar de serviços gerais. Esse último é o único homem que compõe a equipe operacional da CCAB, sua responsabilidade é fazer consertos e reformas.

As atividades da CCAB iniciaram-se por meio de recurso humano voluntário, contudo com o passar do tempo, o grupo de pessoas se organizou para a obtenção de recursos, essa situação possibilitou a criação da equipe operacional remunerada pelos recursos conseguidos com doações. No início foi no ‘boca-a-boca’ (forma que as pessoas expressam seus esforços na busca de recursos) mesmo, até formarem um grupo de contribuintes e instituições financeiras que colaboram até hoje.

*‘Nesse tempo ninguém ficou parado, esperando cair do céu.
Todo mundo correu atrás’.*

(Entrevistada P.)

Existem algumas condições para a contratação da equipe operacional. Primeiramente, a pessoa deve fazer parte da comunidade, o que facilita o conhecimento da realidade das crianças. Em segundo lugar, a disposição pelo trabalho social, que exige muito (faz-se de tudo dentro da organização) e a remuneração é baixa. Nesse contexto, as pessoas são contratadas por convite direto, ou seja, pessoas já conhecidas da comunidade.

*‘As pessoas já sabem a diferença entre trabalhar com
o social e trabalhar numa empresa privada’.*

(Entrevistada P.)

*‘As pessoas precisam ter noção de sua responsabilidade
social: é obrigação de todo mundo, não é caridade, é
resgate de direitos...’*

(Entrevistada J.)

4.12.3 Definição das atividades oferecidas pela CCAB

Segundo a diretoria da casa, a prestação de serviços às crianças e aos adolescentes pela CCAB se baseia na missão da organização, a qual se define pelo “desenvolvimento integral da criança e do adolescente”.

Em caso de oferta de um serviço, ocorre uma reunião da diretora geral com o interessado. Observa-se a capacitação da pessoa e se essa atividade relaciona-se ao perfil da casa. A maioria das pessoas que oferece um serviço à CCAB, vem por indicação de outra pessoa já vinculada à organização.

‘Ah, deixa eu te contar uma coisa. A gente tem que seguir a missão que está dentro do estatuto, que é a missão da casa, da entidade é importante a aula de violino, alguém está disposto a dar aula de violino? Nós iremos avaliar juntos, quem está interessado e a entidade. Tá dentro do perfil que a gente trabalha? Você entendeu essa coisa toda. É feita uma entrevista, uma conversação, a pessoa manda currículo, as experiências anteriores, quem indicou. Se bem que aqui na CCAB vem muito por indicação, é voluntário que indica outro voluntário. A gente avalia a capacidade do cara...’

(Entrevistada J.)

Quando se observa que há algum interesse por trás do serviço a ser prestado, ele não é liberado pela direção da CCAB para que seja desenvolvido com as crianças e com os adolescentes.

“vou te dar um exemplo, o cara querer vir aqui dar formação política, os recursos de formação política, só que esses recursos de formação política dele era puxar sardinha para algum candidato, não tem sentido, tá muito claro, não é partidária, não tem que promover, não tem que apoiar, essa coisa toda. Agora, o estatuto está falando da educação, do esporte, do lazer, essa coisa toda, e o voluntário vem com essa proposta, a gente avalia, com certeza. Dentro das condições que a casa tem pra oferecer, com certeza, ele vai acabar ficando.”

(Entrevistada V.)

Para uma melhor orientação das atividades direcionadas às crianças e aos adolescentes, foi preenchida uma ficha de inscrição que solicitou dos respondentes as informações relacionadas ao perfil do agente social assistido pela Casa da Criança e do Adolescente Betinho (CCAB). Depois de sistematizados os dados, obtiveram-se as seguintes informações:

- A maioria dos atendidos é do gênero masculino (TABELA 1B do anexo) – não se pode relacionar esse ponto com o tipo de atividades oferecidas pela CCAB, pois são abertas a ambos os sexos. O que ocorre algumas vezes é uma atividade apresentar maior número de um determinado sexo por motivações culturais. Um bom exemplo é o artesanato, que apresenta um número de meninas superior ao de meninos;
- A idade da maioria é de oito a dez anos (TABELA 2B do anexo) – na CCAB prevalece o número de crianças em relação ao de adolescentes, porque as atividades são mais direcionadas aos mais jovens. E, com a saída dos mais velhos entram novas crianças, contudo, essa faixa etária é a média do alunado atendido;

- A maioria estuda entre a primeira e a terceira séries (TABELA 4B do anexo) – na média, as crianças não apresentam atraso escolar, contudo, a capacidade de leitura e escrita não é equivalente ao grau escolar. Essa situação decorre da política de não reprovação, que apesar de melhorar os índices de escolaridade, encobre a verdadeira realidade do ensino, e da má qualidade do ensino público, com escolas mal conservadas e professores desmotivados. Nesse sentido, as maiores vítimas são as crianças em idade escolar.

As atividades a serem desenvolvidas com as crianças são definidas pela facilidade de acesso das pessoas que trabalham na CCAB à realidade na qual vivem as crianças e os adolescentes atendidos. Essa situação ocorre porque os trabalhadores da casa também são moradores da comunidade.

‘Uma coisa assim, que você não precisa de muito, porque nós somos todos moradores do mesmo local, já começa aí. Todo mundo é vizinho, todo mundo se conhece, tudo bem que em outros locais não é assim, aqui em específico, na CCAB, todos moram na mesma comunidade, e todo mundo se conhece’

(Entrevistada J.)

Outra forma de definir as atividades é o momento de preenchimento do questionário de matrícula., quando já se pode observar os desejos da criança e da família. Ao serem questionadas sobre sua realidade, as pessoas desabafam, relatam sobre traição conjugal; violência domiciliar; etc. Nesse momento, pode-se observar a situação familiar da criança atendida, principalmente suas carências afetivas.

Também o cotidiano fornece muitas informações, afinal, cria-se uma relação com o indivíduo, e podem-se observar as mudanças ocorridas. Dessa forma, direcionam-se melhor as atividades para as necessidades das crianças. Um bom exemplo é o trabalho realizado com a alfabetização, pois as crianças, apesar de não demonstrarem atraso escolar em relação a idade, apresentam grandes deficiências em sua escrita.

4.12.4 Metodologia de trabalho

As atividades do CCAB se desenvolvem sob um planejamento elaborado por um grupo de profissionais que participam da casa e orientam as atividades. Esse grupo é formado por seis mulheres (pedagogas, administradoras e professoras), das quais cinco trabalham com jogos educativos e uma com alfabetização.

A CCAB não segue um referencial teórico específico, o que ocorre é a busca de um objetivo. Depois de identificada uma determinada deficiência, cria-se uma atividade específica para sanar o problema.

*‘Hoje a gente trabalha em cima de planejamento, né!
Desenvolvido por pedagoga e psicopedagoga. Elas nos dão
orientação e também participam’.*

(Entrevistada J.)

Um exemplo é o fato de crianças de quarta, quinta e sexta séries não saberem ler, apesar de não ocorrerem atrasos escolares. Depois de detectada essa carência, foi desenvolvido o projeto de alfabetização.

As atividades atualmente desenvolvidas são:

- Aikidô – uma das principais atividades, porque trabalha com diversas áreas da formação da criança, como autoconfiança, disciplina, etc.;
- Era uma vez – trata-se de um grupo de pessoas de determinada igreja que comparece uma vez por semana e passa várias horas com as crianças e os adolescentes a contar histórias. Outro grupo apreciado pelos atendidos, pois trabalha com o imaginário;
- Natação – atividade física desenvolvida semanalmente em um Balneário Municipal;
- Jogos educativos – objetivam despertar interesse pela leitura, escrita, ao estimular o aprendizado do aluno;
- Atividades que envolvam as questões sociais (violência, tráfico, etnia, família) e envolvem a realidade das crianças e dos adolescentes.

4.12.5 As principais atividades desenvolvidas pelos recursos humanos da CCAB

A CCAB possui recursos humanos especializados para o desenvolvimento de diversas atividades com as crianças e os adolescentes atendidos. Aqui são apresentadas algumas atividades que envolvem questões sociais como saúde, segurança alimentar, tráfico, violência, etnia e gênero.

- **A profissional de saúde**

A CCAB conta com o apoio de uma profissional de medicina que vai à organização quinzenalmente para fazer o acompanhamento das condições de saúde das crianças e adolescentes atendidos.

A seguir são apresentados dados referentes às tabelas de anamnese. Sua análise mostra as condições de saúde dos agentes sociais atendidos e de seus familiares.

Segundo a anamnese realizada pela médica, as crianças e adolescentes atendidos pela Casa da Criança e do Adolescente Betinho apresentam uma boa condição de saúde, afinal sua maioria não apresentou casos alérgicos significativos (TABELA 5B do anexo); apresentou doenças comuns à idade como catapora e sarampo (TABELA 6B do anexo); nasceu de parto normal (TABELA 8B do anexo), e não apresentaram casos de doenças familiares (TABELA 9B do anexo).

- **Segurança Alimentar**

‘Segurança alimentar inclui tudo, quantidade e qualidade, pra ter uma vida saudável. É um desenvolvimento integral da pessoa, reeducar (...). A pessoa tem que saber que tem direito a comer, é muito forte isso, dá pra comer bem, gastando pouco’

(Entrevistada J.)

A administradora geral da CCAB é o recurso humano capacitado para o desenvolvimento de oficinas que promovam discussões sobre segurança alimentar. Já foram realizadas diversas oficinas dentro da organização.

A base do programa de segurança alimentar é o direito de todos terem acesso ao alimento de qualidade e em quantidade. É composto por três creches (uma estadual, uma municipal e uma não-governamental) e é coordenado pelo Instituto Polis. Seu objetivo é capacitar as lideranças locais, as quais devem repassar a teoria e a prática para outras lideranças e para as famílias assistidas.

É um projeto que precisa ser inserido nas escolas e na comunidade, afinal somente as famílias dos atendidos pelos equipamentos que participam. As outras são passivas, não se interessam, apesar das reuniões serem abertas.

- **Tráfico**

‘Digamos que está equilibrado, pelo que eu observo, pelo que eu tenho contato, com as pessoas, essa coisa toda, pelo fato de morar aqui a gente sabe de muita coisa, vê muita coisa, tem isso em qualquer lugar. Te aquela parte que não se envolve, não ouvi nada, não sei nada, não quero saber de nada. E tem aquela parte que aplaude, acha bonito, são os heróis, porque em alguns locais, que é o que acontece aqui no Jaqueline que faz parte desses locais’

(Entrevistada J.)

As monitoras da CCAB buscam desenvolver atividades que esclareçam as crianças e os adolescentes atendidos sobre os riscos de envolvimento com o tráfico. Segundo as entrevistadas, as crianças que frequentam o equipamento têm consciência dos problemas causados pelo tráfico de droga e desejam mudar essa condição, como se pôde observar em todo seu discurso.

O tráfico de drogas faz parte da realidade dos moradores da comunidade do Jaqueline. Essa questão é considerada equilibrada, pois existem as pessoas que aplaudem e aquelas que não se envolvem.

O traficante, às vezes têm prestígio dentro da comunidade porque eles desenvolvem ações que o governo e as lideranças locais não desenvolvem. Um bom exemplo é o financiamento da festa do dia das mães e do dia das crianças.

A maioria dos traficantes é jovem, pois essa atividade cria um mundo cheio de atrativos. O dinheiro fácil e a falta de perspectiva acabam empurrando esses jovens para o tráfico.

- **Violência**

“As pessoas daqui estão acostumadas a levantarem cedo para irem para seu trabalho, de repente, ir na padaria comprar pão, ver um cadáver esticado, quem sabe mais de um. É muito comum esse cenário você passar no meio das vielas, bem no meio das favelas, da comunidade mesmo, e você vê o traficante lá com um bebê no colo, e aquela criança fazendo parte daquele cenário de violência, mas é normal pras pessoas.”

(Entrevistada J.)

“Tem pessoas que tem medo de ir trabalhar com medo de morrer. Vai para a escola com medo de voltar.”

(Menino de 14 anos)

A exemplo do tráfico, as monitoras da CCAB desenvolvem atividades com as crianças e os adolescentes atendidos referentes à questão da violência e abordam o problema de forma clara e direta. São realizadas atividades de discussão, em que as crianças discutem o resultado de se envolverem com o narcotráfico.

A comunidade apresenta um alto índice de violência interna. Uma questão interessante é o fato de os moradores da comunidade acharem que

violência é somente o estupro e o assassinato. Quando as mulheres apanham dos maridos ou os filhos são espancados considera-se natural, como parte da vida.

Morte nas ruas é um cenário comum, resultante da guerra do tráfico e de alguns conflitos internos.

Existe pouca violência externa, como assaltos, por exemplo, os quais não ocorrem com grande frequência, talvez para evitar a presença da polícia.

A violência interna é preponderante dentro da comunidade. Questionou-se sobre a fator alcoolismo interferir nesse ponto, mas a entrevistada não soube fornecer maiores informações.

- **Etnia**

Dentro da CCAB, a maioria das crianças atendidas é negra. Observa-se uma grande preocupação dos orientadores em desenvolver atividades que valorizem as crianças em relação à sua etnia, como a Semana da Consciência Negra. Esse fato é comprovado, pois as crianças sabem até citar artigos de leis que tratam desse assunto.

Contudo, pode-se observar, no discurso das crianças, a presença de frases sobre situações nas quais seus parentes e amigos devem estar envolvidos.

“Tem muitos preconceitos pelo Brasil no art 4º tem algumas coisas a ver como profissionalização esses são um dos maiores. Alguns não tem emprego por causa da cor negra. Apesar que eles não tem culpa de ser negros e eu acho que isso tem que mudar apesar que a cor negra é muito linda e eu acho que não teria que ter esses preconceitos”

(Menina de 13 anos)

- **Gênero**

Pode-se observar que dentro das atividades desenvolvidas pela CCAB, há uma distribuição por interesse. No grupo de artesanato, em que somente as meninas se dedicam, a atividade é evitada pelos meninos. Quanto ao restante das atividades, as participações de meninos e meninas são igualitárias.

Contudo, há uma diferenciação de tratamento dentro de casa, pois podem-se observar, na fala das meninas, reclamações quanto a liberdade. Elas reclamam que os meninos possuem muito mais liberdade que as meninas.

Por fim, observa-se que as crianças já possuem consciência da equidade entre os sexos, e de suas diferenças físicas. Esse ponto confirma uma frase há muito tempo conhecida: “Diferentes, mas não desiguais.”

‘Mulheres e homens pode seguir as mesmas profissões exemplo: atriz e ator, cantora, cantor, etc. a uma diferença entre mulheres e homens, as mulheres podem ficar grávida e os homens não, mas os dois amam os seus filhos, um tem educação pelos outros homens e mulheres pode seguir os mesmos esportes ex: Futebol, ping-pong, tênis, Basquete etc. Uma equipe com homem e mulher não tem nada a vê com sexo. Os homem tem peito mais e musculoso e a mulher tem seios mais bem maiores. O corpo da mulher desenvolve mais rápido do que dos homens.’

(Menino de 11 anos)

- **Infocentro**

É a única parceria com um órgão público, pois não recebe nenhum outro tipo de apoio. O Projeto foi iniciado na demanda de um curso gratuito de informática, realizou-se o contato com a prefeitura, a qual ofereceu o projeto (computadores) e a CCAB entrou com a sala. Não há cursos, mas possibilidade de acesso livre à *internet*, para as pessoas da comunidade, as quais entram sem saber nada e logo se familiarizam com a nova ferramenta de trabalho. Utilizam o infocentro para pagamento de contas e para pesquisas, mas as crianças e os adolescente a usam mais para brincar com jogos *online*. O relacionamento entre os usuários é bom. Poucas crianças da CCAB freqüentam o Infocentro, porque são atendidas crianças de 5 a 16 anos, e o laboratório é destinado para crianças acima de 11 anos. As principais reclamações demonstradas são: tempo de acesso curto (meia hora), os jovens gostam de ouvir música alta, os maiores (adolescentes) causam mais problemas e foi observada uma grande dificuldade para conseguir a manutenção dos computadores. A divulgação é realizada por meio de *folders*, cartazes, placas, nas escolas e no contato direto com outras pessoas, o mais eficiente. O infocentro acaba por trazer mais pessoas para dentro da casa, as quais acabam se tornando voluntários.

“Normalmente são companheiros, um ajuda o outro”

(Entrevistada G.)

4.12.6 Atividades com as crianças

*‘Estão sendo preparados para lutarem pelos seus direitos,
para terem cidadania, o que os pais não tiveram’*

(Entrevistada J.)

Com a ausência do Estado, a infância está recebendo baixa qualidade de saúde e educação. Nesse sentido, outras organizações tentam suprir as falhas. Até os traficantes fazem, mas é pouco (Unicef, 2002). Realmente, as crianças e os adolescentes que freqüentam a CCAB, passam pela dificuldade de receberem uma qualidade de saúde e educação deficiente. Os equipamentos da comunidade tentam suprir algumas dessas carências, a CCAB desenvolve atividades referentes a “segurança alimentar” e a “reforço escolar”.

As crianças são as mais vulneráveis, mas somente elas poderão mudar sua realidade se forem educadas em um novo paradigma (Unicef, 2002). Segundo o discurso das pessoas entrevistadas, o desenvolvimento do pensamento crítico nas crianças e nos adolescentes atendidos pela CCAB é um dos grandes objetivos almejados. Busca-se fazer com que esses agentes sociais questionem sua realidade e não a aceitem como se não tivessem saída.

As crianças e os adolescentes quando se inserem na CCAB, estão em sua maioria vulneráveis, carentes e demonstram inúmeras vezes, grande fragilidade física e psicológica.

Com o desenvolvimento das atividades observa-se uma grande melhora em sua auto-estima. Os atendidos sentem-se mais valorizados, começam a acreditar em seu potencial e em sua capacidade. Depois de um certo período, pode-se observar que se tornam menos agressivos e violentos; tornam-se pessoas mais conscientes.

‘No começo entram difíceis, depois mudam. Questão de limites, acha que pode fazer tudo, mas com os trabalhos vai entendendo que não, a criança e a família.’

(Entrevistada J.)

Os horários das atividades são esperados com ansiedade e impaciência, o que demonstra grande interesse dos atendidos pelos trabalhos desenvolvidos.

Em relação à saúde, a CCAB tem um profissional que acompanha o desenvolvimento integral dos atendidos, principalmente as crianças. A cada quinze dias são pesadas e seu estado de saúde acompanhado. Esse trabalho trouxe grandes resultados, pois todas as crianças hoje se encontram com um bom estado de saúde, e a anemia, antigo problema a ser resolvido, teve seu número reduzido a zero.

A evasão é muito baixa, alguns saem por escolha própria. Normalmente aparecem novas oportunidades de emprego.

4.12.7 Trabalhos desenvolvidos com as famílias

É muito importante incluir as famílias no processo educativo das crianças e dos adolescentes promovido pelo CCAB, afinal, os atendidos permanecem em atividades somente por meio período. Por isso, torna-se necessário conhecer a realidade familiar dessas crianças para que possam ser realizadas atividades que auxiliem na criação de um ambiente familiar saudável. Aqui são apresentadas algumas características das famílias das crianças.

- A maioria das crianças mora com os pais, ou seja, com a mãe mais o pai (TABELA 3B do anexo). Dessa forma, torna-se necessário que eles sejam incluídos nas atividades que visam ao bem-estar das crianças e adolescentes. São instruídos a cuidar fisicamente e psicologicamente de seus filhos, e a buscar a criação de uma ambiente saudável. A criança passa o restante do dia em contato com a família, e, se a mesma não estiver equilibrada, acaba por desmontar todo trabalho realizado pela CCAB;
- A maioria dos pais tem três filhos (TABELA 16B do anexo) – Isso ocorre por um trabalho de controle de natalidade que é feito na comunidade e pela

atual condição econômica. Se com uma média de três filhos, a situação é crítica na comunidade; se as famílias fossem maiores, a situação seria agravada;

- A maioria das famílias não tem parentes morando juntos (TABELA 17B do anexo) – na maioria das casas das crianças atendidas, moram somente os pais com os filhos.
- A maioria das mães tem idade de 36 a 40 anos (TABELA 14B do anexo);
- A maioria das mães tem somente o ensino fundamental (TABELA 10B do anexo) – De acordo com o relatório da Unicef (2002), o ciclo vicioso de pobreza e exclusão explica um pouco o porquê da deficiência escolar dos filhos, pois as mesmas não têm como auxiliá-los na realização das atividades;
- A maioria das mães é doméstica (TABELA 12B do anexo) – nesse caso o nível profissional se relaciona com o grau de escolaridade. As mães possuem um baixo grau de escolaridade, o que dificulta a inserção em um mercado de trabalho que exija maior capacitação;
- A maioria dos pais tem de 31 a 35 anos (TABELA 15B do anexo) – a média dos pais é mais baixa que a das mães. Essa situação provavelmente ocorre por causa do grande número de mães que assumiram sozinhas a criação dos filhos e não citaram os dados dos pais na ficha de inscrição, pela morte dos homens mais velhos e pela média de óbitos de homens ser maior no Brasil;
- A maioria dos pais tem somente o ensino fundamental 1 (TABELA 11B do anexo) - da mesma forma que as mães, os pais também apresentam baixa escolaridade, e eles repetem a situação das mães;
- Pedreiros, jardineiros e serviços gerais (TABELA 13B do anexo) – por causa da baixa escolaridade, o nível técnico dos trabalhos dos pais também é baixo, e eles repetem a situação das mães.

Com o objetivo de integrar os responsáveis às atividades da casa e melhorar a relação familiar, sistematicamente são oferecidas oficinas, como a de segurança alimentar.

Em muitos casos, quando a situação familiar está muito difícil, sem recursos financeiros quaisquer, é oferecida uma ajuda alimentar até o momento em que melhore a sua situação financeira. Nesse sentido, busca-se evitar um perfil assistencialista, e a mãe deve contribuir com seu trabalho, em contrapartida, e auxiliar nas atividades da casa.

O alvo central das ações são as mães. A cada dois meses são oferecidos espaços como palestras, oficinas, reuniões com o profissional de saúde, etc.

No começo das atividades as famílias não têm muito comprometimento. Um dos objetivos da casa é estimular a participação familiar, ao mostrar para a mãe que o maior trabalho é o dela. A diretoria da CCAB cobra das mães um bom tratamento para as crianças, tanto do ponto de vista físico como psicológico. Infelizmente, não ocorre um acompanhamento fora da CCAB. Nesse sentido, há um projeto em estudo no momento.

Há pouca evasão da casa, nos dois últimos anos somente duas crianças se afastaram das atividades. Na maioria das vezes, a criança sai porque a família mudou da comunidade, ou porque a família também não se adaptou à rotina da casa.

‘Quando chegam em casa o nível é outro, aí tem que trabalhar com a mãe’

(Entrevistada J.)

‘à gente não gosta de assistencialismo, então essa mãe tem que colaborar com a casa, mas isso é tranquilo’

(Entrevistada J.)

4.12.8 Parcerias relacionadas com os recursos humanos

Existem diversas parcerias que auxiliam na capacitação dos recursos humanos atuantes dentro da CCAB. Essas entidades normalmente fornecem cursos rápidos que são abertos para que os equipamentos dos bairros enviem representantes. Essa é uma boa forma de conseguir capacitação, afinal, cursos de formação são muito caros e estão fora do acesso dessas pessoas.

- **Centro Referencial de Segurança Alimentar do Jaqueline** – Já citado anteriormente, fornece capacitação aos líderes da comunidade;
- **Rede Butantã** – fornece capacitação e organiza reuniões mensais para realizar atividades ou pressionar os órgãos públicos;
- **Sesc Brasil** – que doa alimentos e capacitação;
- **O Instituto de Solidariedade** – que oferece capacitação (cursos rápidos);
- **Infocentro** – sua obrigação quanto a recursos humanos é o pagamento de salário de duas monitoras que se responsabilizam pela coordenação da sala e pela orientação das pessoas que utilizam esse serviço.

‘O Infocentro trás muitas pessoas aqui pra dentro, aí elas têm contato com a casa e seu trabalho. Aí, muitos colaboram, acabam criando vínculo com a casa.’

(Entrevistada K.)

4.13 Recursos financeiros

De acordo com Merege (2002), o terceiro setor possui uma grande importância econômica, pois movimenta uma grande soma de capital. Também é responsável por uma transformação qualitativa da sociedade. Sendo assim, a CCAB, por ser uma organização pequena, tem sua quantidade de recursos bem limitada, independente de ser recurso humano, físico ou financeiro. Contudo, desenvolve uma atividade de altíssima importância para as crianças e os adolescentes residentes na comunidade.

A falta de recursos financeiros é o maior limitante para o desenvolvimento de atividades. Infelizmente, existem poucas políticas para estimular as doações de pessoas físicas e jurídicas (Merege, 2002). Apesar dos recursos financeiros serem fundamentais para a manutenção das atividades da CCAB, percebe-se no discurso das pessoas entrevistadas uma grande preocupação quanto a falta de recursos humanos, principalmente ao que se refere a realização de projeto para captação de recursos financeiros. E, da mesma forma que a maioria das pequenas organizações, precisa reunir pessoas que queiram colaborar, apesar de que a maioria dos financiadores chega à organização por indicação de amigos. Essa situação se agrava pela falta de uma política que estimule as doações das pessoas físicas e jurídicas.

As organizações financiadoras dificultam a prestação de contas com a cobrança de relatórios complicados. Esses patrocinadores exigem uma atitude profissional para a administração dos recursos (Merege, 2002). O fato de as organizações financiadoras cobrarem projetos muito complicados para que seja liberado o dinheiro, é um item também citado nas entrevistas. Outra grande reclamação é quanto a falta de recursos humanos competentes para elaboração de projetos e de tais relatórios de prestação de contas. Quanto à postura profissional, pode-se observar que dentro de sua capacitação, as administradoras

da CCAB desenvolvem um trabalho com bastante profissionalismo e preocupam-se com a qualidade do serviço prestado.

Segundo Falconer (2000), dentro dos objetivos do Terceiro Setor, o dinheiro é o meio, não o fim de suas atividades. Normalmente seus recursos financeiros são doações, verbas governamentais e recursos próprios. Os “lucros” são reinvestidos na organização (Coelho, 2000). Da mesma forma, dentro da CCAB, os recursos são levantados de acordo com determinado objetivo e não, para acúmulo de capital. Essa situação se observa pelo constante esforço em prol da captação de recursos financeiros. Como disse a entrevistada V., “é matar um leão por dia”. Essa frase demonstra a dificuldade em que vive a organização quando o assunto é dinheiro.

A manutenção da casa é garantida por contribuições de voluntários, da comunidade, da direção e de diversas instituições parceiras. Chama-se a atenção para o pequeno número de parceiros. Se mais empresas contribuíssem poderia ser desenvolvido, um trabalho em quantidade e qualidade.

O dinheiro arrecadado é suficiente somente para pagar as contas (água, luz, telefone e pequenas reformas imprevistas) e os salários dos funcionários. O restante necessário (alimentos, roupas, etc.) é conseguido por meio de doações, e é compromisso de todos na CCAB, arrecadar o necessário.

Com maiores recursos, os trabalhos com as crianças e com os adolescentes atendidos pela CCAB poderiam ser aprimorados. Por exemplo, a capacitação dos adolescentes que saem da casa ao completar 16 anos, os quais ocupados, não ficariam à mercê dos traficantes. Seria tirar os jovens da marginalidade, apesar de os mesmos terem que conviver com ela.

Observa-se que existem muitos lugares para busca de recursos, mas os colaboradores estão ficando cada vez mais exigentes, os quais cobram projetos complicados, e a casa não tem pessoal capacitado para cumprir as exigências.

Um dos depoimentos mais impressionantes é o relato de que o dono de uma empresa comentou que contribuiria com a CCAB para evitar que seus filhos tivessem problemas com a marginalidade. Na verdade sua ação representa a preocupação da elite em manter-se afastada da realidade, sem coisa alguma que atrapalhe seu consumo. Não foi uma ação que pensasse na desigualdade social e que contribuísse para minimizar as diferenças sociais geradas por um sistema econômico excludente.

Essa situação demonstra a necessidade de pensar em uma nova estratégia, que mostre às pessoas que é viável a criação de uma sociedade mais justa.

A captação de recursos financeiros está relacionada à estratégia e à missão, que se baseiam nas estratégias de marketing, ações e parcerias (Valarelli, 2002b). Por esse motivo, decidiu-se por aprofundar os estudos desses indicadores, os quais fornecerão informações mais concretas sobre as estratégias de captação de recursos da CCAB.

4.13.1 Ações (projetos e serviços)

O objetivo das ações é o aumento da arrecadação sem a dependência de doações (Valarelli, 2002b). Nesse sentido, todo esforço também empenhado pela CCAB na organização de ações visa a auto-sustentação financeira. Objetiva-se que a organização fique cada dia mais independente da boa-vontade dos outros.

Na CCAB é muito comum o desenvolvimento de ações que ajudam a complementar a receita da organização. Assim, são apresentadas adiante as principais ações desenvolvidas pela CCAB.

- Recursos próprios - observou-se que poderiam ser desenvolvidas atividades que contribuíssem para a auto-sustentação financeira da CCAB, mas como

as mesmas se desenvolvem normalmente na informalidade, essa situação se torna inviável. Um bom exemplo é a Oficina de Padeiro, atividade que desenvolve trabalhos de panificação com os atendidos pela organização. Certa feita, foi realizada uma grande encomenda de pães pelo Projeto da Segurança Alimentar, mas por ser se tratar de um projeto público, necessitava de nota fiscal. Como a CCAB não pôde fornecê-la, teve que recusar a encomenda. A diretoria informou que para fornecer nota fiscal teria que mudar o estatuto da CCAB para que a mesma se tornasse uma cooperativa, contudo, esse não é o objetivo da casa. A mesma situação ocorre com o grupo de artesanato. Dessa forma, as vendas são realizadas somente para pessoas físicas que procuram as dependências da CCAB, ou mesmo, pequenas encomendas realizadas por pequenos comerciantes da região. Muitos outros produtos também são vendidos na Feira de Economia Solidária no Boracéia.

“A Casa poderia se sustentar se não ocorressem tantas burocracias e barreiras”

(Entrevistada V.)

- Os projetos da CCAB - primeiramente, detecta-se a necessidade de alguma coisa dentro da organização. Em seguida, a “entrevistada P.” elabora um “projecinho” (projeto com as informações básicas, como introdução, objetivos e custos) e a presidente da CCAB esforça-se na busca desse recurso. Normalmente, depois de conseguido o recurso desejado, o restante da equipe operacional se ocupa de organizar as dependências da CCAB para a realização do projeto.
- Participação em eventos públicos realizados pelos parceiros – um bom exemplo é a Feira de Economia Solidária do Boracéia, onde são vendidos os

produtos produzidos na CCAB. Da mesma forma, participa-se de outros tipos de eventos promovidos pelos outros equipamentos situados na comunidade, como a Creche Girassol.

- Organização de eventos – uma das principais fontes de recursos financeiros para a CCAB são os eventos organizados pela administração da organização. Normalmente, ocorrem quatro bazares ao ano, almoços, campanhas de arrecadação, uma vez ao ano é realizado um bingo no sítio de uma das voluntárias de elite, destinado às pessoas de maior poder aquisitivo, e festas da CCAB (a de aniversário é um bom exemplo, apesar de não ter esse objetivo acaba arrecadando). As atividades sempre são realizadas em parcerias, busca-se sempre o envolvimento da família dos atendidos. Ocorre um grande comprometimento da diretoria da CCAB e uma grande participação da comunidade (pais dos atendidos e alguns voluntários moradores da comunidade). Contudo, no dia-a-dia a participação é baixa, com apoio esporádico da comunidade. Sempre ocorre a preocupação de realizarem eventos acessíveis à população local, preocupa-se com os preços e com o acesso às atividades. Nesses dias, a comunidade participa em massa, principalmente nos dias de festas.

4.13.2 Marketing

O objetivo do *marketing* social é estimular e promover mudanças sociais, como alterações de crenças e comportamentos (Valarelli, 2002b). Nesse sentido, é utilizado dentro da CCAB para estimular as pessoas físicas e jurídicas a contribuírem para a manutenção da organização.

Segundo Valarelli (2002b), o *marketing* social gera impacto na imagem da instituição que o utiliza. Também impacta as atitudes e comportamentos do público em relação a organização em si, e não somente ao comportamento social

a que visa influenciar. A CCAB procura melhorar sua imagem frente aos atuais financiadores, além de atrair novos. Espera-se que as pessoas tenham uma visão de honestidade e confiabilidade, e saibam que seu dinheiro é empregado de forma responsável. Dessa forma, convictos da idoneidade da administração, esses financiadores tornam-se fiéis à organização.

Dessa forma, foram levantadas as técnicas de convencimento da CCAB, para a arrecadação dos recursos necessários à manutenção das atividades desenvolvidas.

- **Conquistar os contribuintes** – com esse intuito pouco se usa a estruturação de projetos, normalmente utiliza-se a apresentação do trabalho, documentos e fotos às entidades e às pessoas que possam se tornar contribuintes. Contudo, no cotidiano o contato pessoal é o mais utilizado. Aborda-se diretamente o possível patrocinador e expõe-se os objetivos e a finalidade daquele determinado recurso. A CCAB também tem outros mecanismos de atração de patrocinadores como: o informativo que era distribuído até junho de 2004, mas que acabou e passa por um processo de reestruturação; um *site* desatualizado por falta de recurso humano capacitado; um *folder* antigo e considerado apelativo que levava as pessoas a contribuírem por dó e não por consciência social, o qual não é mais distribuído.
- **Manter os contribuintes** – normalmente, convidam-se as pessoas e organizações contribuintes para visitarem as dependências da CCAB e conhecerem a veracidade dos trabalhos realizados. Também envia-se fotos dos eventos, cronogramas, cartas de agradecimento, projetos e tudo que possa comprovar a realização do evento e mostrar onde o recurso arrecadado está sendo utilizado. Os contribuintes têm total liberdade de visitar a casa para conferir a realização das atividades. Observa-se que a personalização da carta de agradecimento traz retorno favorável dos contribuintes, assim passam-se horas assinando carta por carta. Os próximos projetos são a

realização de um vídeo e um de um calendário que contem a história e mostrem as atividades desenvolvidas na CCAB. Outra forma de fidelizar o contribuinte é a prestação de contas, que é aberta, anual, e repassada a todos os contribuintes juntamente com os materiais anteriormente citados.

Um dos grandes entraves do Marketing na CCAB é a falta de gente capacitada para a realização dessas atividades, cada um dá sua contribuição como pode. E, outro gargalo é a falta de recursos, se a CCAB arrecada o suficiente somente para cobrir contas e salários, como investir dinheiro nesse ponto?

A diretoria da CCAB tem consciência da grande importância de investir na imagem da casa e capacitar pessoas para isso.

4.13.3 Parcerias para captação de recursos financeiros

Segundo Valarelli (2002a), as parcerias devem ser feitas entre organizações autônomas com identidades e posições claras, que possuem poderes distintos, mas iguais em determinado momento. Buscam valorizar a contribuição do outro, o que cria uma igualdade de poder na relação para estabelecer objetivos, definir recursos, papéis e responsabilidades. As parcerias referentes à captação de recursos resumem-se a pessoas físicas e ao Comitê Gente do BB. As pessoas contribuem por motivações próprias, pois a CCAB não fornece contrapartida alguma. Somente buscam manter as pessoas informadas de como está sendo utilizado o dinheiro doado.

Uma parceria não é isenta de tensões e conflitos e não basta boa vontade e intenções para que se desenvolva um bom trabalho. Poucas vezes estão preparadas para discutir as bases, pois as organizações e interesses mudam (Valarelli, 2002a). A questão do conflito é um caso comum dentro das parcerias da CCAB, um bom exemplo é o item sobre a parceria com o Pão-de-Açúcar.

Se não tem discussão os problemas aumentam. Se existe, a mesma contribui para aumentar o grau de transparência entre os grupos (Valarelli, 2002a). No caso do Pão-de-Açúcar, depois de discutido o problema foi solucionado, o que mostra a importância da transparência e da liberdade de demonstrar uma insatisfação, antes que o problema tome um caminho sem retorno.

A parceria é fundamental no desenvolvimento institucional, ao convencer, cooperar e mobilizar outros atores para atingir objetivos institucionais e ampliar o impacto e a abrangência de sua atuação (Valarelli, 2002a). A capacidade de trabalho da CCAB está toda baseada em seus parceiros, principalmente no que se refere à captação de recursos.

Nesse item, os contatos da presidência da CCAB são fatores de grande importância. Contudo, pela presidência ter outro emprego e ficar muitas vezes longe das atividades, coisas que poderiam ser feitas em uma semana, levam um mês para serem resolvidas. Sendo assim, muitos contatos acabaram interrompidos.

Existem dois parceiros que contribuem com a arrecadação de recursos financeiros da CCAB:

- **Pessoas físicas** – são 48 contribuintes. Apesar da CCAB desenvolver diversas atividades para arrecadação de recursos financeiros, a principal é o envio de boletos bancários para pessoas físicas definidas. As mesmas contribuem mensalmente com determinado valor. Essa quantia é suficiente somente para cobrir as principais contas da CCAB (água, luz, telefone e pequenas reformas) e o pagamento dos salários. O dinheiro arrecadado em eventos, normalmente é para projetos específicos. Atualmente, o objetivo da CCAB é a construção do terceiro andar da casa, e todo recurso arrecadado é guardado para o cumprimento desse objetivo.

- **O Comitê Gente do BB** – trata-se de um grupo de funcionários do Banco do Brasil que chegou na organização por indicação, porém não há vínculo com o BB. O grupo somente leva a nomenclatura. Antes, as pessoas se cotizavam e enviavam *tickets* alimentação, mas atualmente enviam um cartão eletrônico com limite de R\$308,00 que somente pode ser utilizado para a compra de alimentos e não para pagamento de contas. Esse grupo também organiza festas, como a de Natal, por exemplo.

Observa-se que, muito raramente, a CCAB recebe algum dinheiro de outra organização. Suas principais fontes de recursos financeiros são as anteriormente citadas.

4.14 Recursos externos

Os recursos externos aqui apresentados se referem às políticas públicas e ações governamentais desenvolvidas dentro da comunidade do Jaqueline, relacionadas às condições que envolvem a realidade das crianças e dos adolescentes moradoras da favela.

4.14.1 Políticas públicas

‘Um que eu acho que deveria ter e não tem é políticas públicas, mesmo. Entendeu? Porque a partir do momento que você discute a situação local com a comunidade, você acaba informando as pessoas. Essas pessoas sabem o que está acontecendo. E faz parte também dos movimentos, isso dá um caminho para as pessoas. Porque é triste você observar que têm pessoas que não sabem seus direitos (...). E agora quando você traz esta questão da política pública

pro local, começa a discutir quais são as questões dos encaminhamentos que a gente pode dar o que a gente pode exigir, o que é primordial aqui para a periferia para a comunidade que você mora, né!”

(Entrevistada J.)

O Terceiro Setor interfere na discussão política (Coelho, 2001), a qual deveria apresentar um caráter participativo. Nesse ponto, segundo as pessoas entrevistadas, pode-se encontrar uma forte apatia dos equipamentos que trabalham com crianças e adolescentes dentro da comunidade. Essa situação é criada pela competição que ocorre entre as lideranças locais, e a participação fica em segundo plano. Não ocorre a união para reivindicar melhorias para a comunidade. O que acontece é uma disputa de vaidades, para mostrar quem realiza primeiro. Também a falta de perspectiva e o abandono deixam as pessoas desacreditadas, sem expectativas, o que gera uma grande falta de compromisso. Ainda mais em ano de eleição (ano da pesquisa é 2004, eleição para prefeito), pois os candidatos vão até a comunidade, fazem promessas e acabadas as eleições desaparecem.

De acordo com Carvalho (2001), deve-se abordar os aspectos políticos e técnicos da política pública e seu alcance social, os quais interferem na saúde, educação e habitação, e diminuem as desigualdades, a exclusão e o que aumenta a cidadania. Contudo, a realidade observada na comunidade do Jaqueline é muito diferente da citada pelo autor, afinal, encontrou-se uma grande falha no desenvolvimento de políticas públicas destinadas à formação das crianças e adolescentes residentes na favela.

Destaca-se a necessidade de criação de um espaço em que a comunidade possa discutir seus problemas e anseios, afinal as pessoas não têm noção de seus direitos. Acredita-se que, dessa forma, a população se comporta como o governo quer, como um número.

Torna-se importante trazer essa discussão para o nível local, saber o que é primordial para a comunidade naquele momento.

4.14.2 Ação governamental

‘O jovem, eu acho que está muito abandonado, não só aqui, mas falando especificamente aqui do Jaqueline, você vê muito jovem largado, sem fazer nada, não tem uma política pública, não tem um trabalho direcionado ao jovem, ao adolescente mesmo sabe (...). É falar a língua dele, é ajudar ele a perceber o que ele quer, sabe, motivar, valorizar, porque o jovem tem uma articulação, eles são espertos, então, é direcionar.’

(Entrevistada V.)

Pereira (1997) afirma que, o Estado não cumpre o papel social de colaborar na produção de bens públicos. Nesse sentido, o Terceiro Setor é um movimento pressionado pela ausência do Estado. Não é substituir, mas ser subsidiado. O Estado deixa de ser o executor e passa a ser o regulador e provedor. Assim, pode-se observar uma real ausência do Estado dentro da comunidade no que se refere à formação extraclasse das crianças e dos adolescentes da comunidade do Jaqueline. As atividades são desenvolvidas em sua maioria por organizações do Terceiro Setor que quase não recebem auxílio dos poderes públicos. Dessa forma, o Estado não está cumprindo seu papel de regulador e provedor, enquanto as organizações lutam por recursos para continuarem com o desenvolvimento de atividades de qualidade.

Considera-se que da mesma forma, a CCAB enfatiza as ações com as crianças, e o adolescente fica sem perspectiva quando sai da CCAB aos 16 anos.

Esses jovens têm muita energia, são espertos e precisam ser direcionados para não caírem nas mãos dos traficantes. Contudo, não é um trabalho simples. Não é somente abrir espaços para prática de esportes, mas gerar espaços de formação e discussão de direitos.

A única opção da região é o CEU Butantã (local público da Prefeitura de São Paulo, de acesso livre e gratuito que desenvolve atividades esportivas e culturais para os moradores dos bairros vizinhos). Contudo, esses espaços são limitados, não comportam o movimento da região.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de estruturada a dissertação, observou-se que o processo de exclusão social gerado na cidade de São Paulo a partir da revolução industrial, e agravado pela globalização econômica, impulsionou o processo de favelização da maior metrópole brasileira. Vítimas desse processo, as pessoas menos favorecidas economicamente se viam obrigadas a residir em comunidades marginais que não recebem os serviços básicos para uma qualidade de vida satisfatória.

Da mesma forma, a Região Administrativa do Butantã (RAB) apresenta tais características, apesar de ser uma região composta por bairros considerados nobres. A RAB apresenta diversos bolsões de miséria com deficiência dos mais variados tipos de recursos.

O grau de vulnerabilidade da comunidade do Jaqueline foi definido como de nível oito, considerado de altíssima privação e com famílias jovens. As regiões da cidade de São Paulo que apresentam essas características são as mais desprovidas de recursos básicos, e apresentam os piores níveis de qualidade de vida dentro da capital paulista. Nesse sentido, decidiu-se saber como as pessoas residentes na favela vêem sua comunidade em relação a essa grande deficiência de recursos. Observou-se que a estrutura de saúde não supre as necessidades da comunidade, além de haver uma grande deficiência de infra-estrutura como água e esgoto, energia elétrica, moradia, asfalto, transporte público e coleta de lixo.

Dentro desse contexto, a Casa da Criança e do Adolescente Betinho surgiu do movimento de moradores locais, que queriam suprir a necessidade de um local e que queriam um lugar para deixarem as crianças enquanto as mães trabalhavam fora de casa. Essa união de forças caracterizou o surgimento de um capital social que melhorou a qualidade de vida das crianças e dos adolescentes atendidos, pois as pessoas precisaram desenvolver laços de confiança e

cooperação para empreitar uma atividade que promoveu benfeitoria para as famílias envolvidas no projeto.

A Casa da Criança e do Adolescente Betinho apresenta dificuldades para criar uma gestão participativa e dialógica. A administração da CCAB, apesar da falta de recursos e de surgirem conflitos internos esporádicos, procura desenvolver suas atividades com qualidade e em quantidade para as crianças e os adolescentes atendidos.

Dentro do planejamento estratégico, os voluntários são considerados o ponto forte da organização, pois desenvolvem seus trabalhos com muito compromisso e determinação. De outro lado, o ponto fraco é a falta de capacitação da equipe operacional, pois muitas atividades não são realizadas por falta de pessoal especializado. Um bom exemplo é a falta de mão-de-obra que promova a atualização do *site*. Nesse contexto, observa-se que os recursos humanos são um ponto chave dentro da organização, pois além de serem responsáveis pela realização das atividades com dedicação e comprometimento, sua ausência, juntamente com a falta de capacitação da equipe operacional, atravança muitas atividades estratégicas para a organização.

No parágrafo anterior, considerou-se que o recurso humano da Casa da Criança e do Adolescente Betinho é um dos pontos centrais da organização, o qual é composto pelos voluntários e pela equipe operacional, que são as pessoas que exercem atividades remuneradas dentro da organização.

Um dos grandes problemas encontrados no decorrer da pesquisa foi a baixa participação da comunidade nos movimentos sociais que visam a mudar sua própria realidade. A população local, em geral, é totalmente desinteressada, não luta para melhorar sua qualidade de vida, pois essas pessoas se vêm desacreditadas, acham que a vida é assim mesmo. Quanto à participação da população dentro da CCAB, os únicos que participam são os pais das crianças e dos adolescentes assistidos. Provavelmente, essas pessoas já desenvolveram a

visão de que se colaborarem, promoverão um melhor trabalho ao próprio filho. Apesar de as pessoas não participarem de maneira satisfatória, pôde-se observar que os equipamentos cooperam entre si, numa rede maior chamada Rede Butantã. A mesma promove cursos de capacitação e espaços de discussão que visam melhorar os serviços prestados pelas organizações sociais que atuam dentro Região Administrativa do Butantã.

A CCAB tem uma boa estrutura física para a prestação dos serviços aos agentes sociais atendidos, contudo faltam muitos recursos materiais. Muitas vezes a organização não tem como buscar uma grande doação em um local mais afastado da comunidade. Nesse caso, a administração da CCAB precisa contar com o apoio de pessoas de boa-vontade que se disponham a fazer o transporte do material doado.

Quanto à definição de atividades a serem desenvolvidas com as crianças e os adolescentes atendidos, observou-se que as mesmas são criadas de acordo a necessidade observada no convívio diário e com um questionário aplicado no momento da matrícula da criança na CCAB. Não existe um referencial teórico que direciona o trabalho desenvolvido, o que ocorre é a definição de um objetivo específico, no qual as pessoas se baseiam para possibilitar a estruturação de um determinado projeto.

Muitas dessas atividades são executadas com o objetivo de conscientizar os agentes sociais atendidos quanto aos perigos sociais aos quais estão expostos. Também são promovidas visando à valorização do indivíduo, para que possa desenvolver um espírito crítico e saiba que pode lutar para a mudança de sua realidade. Segundo as pessoas entrevistadas, as crianças entram na CCAB indisciplinadas, mas com o passar do tempo compreendem e acatam as regras.

Muitos projetos poderiam ser aprimorados tanto em qualidade, quanto em quantidade. Contudo, os recursos financeiros são poucos e somente cobrem as despesas básicas da organização como o pagamento dos salários e de contas

de água, luz e telefone. Nesse sentido, a falta de recursos financeiros se torna um dos maiores, se não for o maior, entrave para a realização de projetos. Apesar da falta de gente capacitada, a administração desenvolve atividades de captação de recursos financeiros que visem a fidelizar o patrocinador, independentemente se é pessoa física ou jurídica.

Dentro da Casa da Criança e do Adolescente Betinho, não existe qualquer apoio governamental. A única presença do poder público dentro da organização é o Infocentro, o projeto de inclusão digital. Contudo, a prefeitura não dá grande suporte, pois somente colocou os computadores no espaço doado pela CCAB e paga o salário das duas monitoras. Não há qualquer suporte financeiro por parte do poder municipal.

Por fim, a administração da CCAB, mesmo com toda dificuldade apresentada perante a falta de recursos e os conflitos internos presentes, busca fornecer às crianças e aos adolescentes, atividades com qualidade e em quantidade. Para tanto, cada pessoa colabora como pode, é como uma das pessoas entrevistadas disse: *“é matar um leão por dia”*.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADULIS, A. **Marketing social: usos e abusos.** 2001. 4 p. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 20 fev. 2004.

ARAÚJO, M. F. I. Reestruturação produtiva e transformações econômicas: região metropolitana de São Paulo. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 20-30, jan./mar. 2001. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 22 set. 2003.

BOGDAN, R. C.; BIKKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação.** Porto: Porto Editora, 1994. 335 p

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação.** 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. 85 p. (Coleção primeiros passos; 95).

BRISSAC, N. Espaços Estruturados e Informes: São Paulo diante da globalização. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 99-104, out./dez. 2000. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 22 set. 2003.

CARVALHO, M. de. Cidade Global: anotações críticas sobre um conceito. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 70-82, out./dez. 2001. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 22 set. 2003.

CARVALHO, S. N. de. Estatuto da cidade: aspectos políticos e técnicos do plano diretor. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 130-135, out./dez. 2000. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 22 set. 2003.

COELHO, S. C. **Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** São Paulo: Editora Senac SP, 2000.

DEMO, P. **Participação é conquista: noções de política social participativa.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993. 176 p.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor.** Disponível em: <www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/falconer7.html>. Acesso em: 20 fev. 2004.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio básico.** Obra em 19 fascículos encartada na Folha de São Paulo, de outubro de 1994 a fevereiro de 1995.

FERREIRA, J. S. W. Globalização e urbanização subdesenvolvida. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 10-20, out./dez. 2000a. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 22 set. 2003.

FERREIRA, Y. N. Metrópole sustentável?: não é uma questão urbana. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 139-144, out./dez. 2000b. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 22 set. 2003

FLEIG, D.G. **Desenvolvimento, participação e gestão social: análise interpretativa da gestão de uma organização não governamental**. 2004. 120 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG

GROSTEIN, M. D. Metrópole e expansão urbana: a persistência de processos "insustentáveis". **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 13-19, jan./mar. 2001. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 22 set. 2003.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999. 309 p.

JARA, C. Capital social e desenvolvimento local sustentável. In **CONTAG: a formação do capital social para o desenvolvimento local sustentável**. São Luis, 1999. (Anais do II Fórum Contag de Cooperação Técnica, 1999, São Luis).

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 519 p.

LIMENA, M. M. C. Cidades Complexas no Século XXI: ciência, técnica e arte. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 37-44, jul./set. 2001. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 22 set. 2003.

LÜDKE, M.; MARLI, E. D.; ANDRE, A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, E.D. **Pobreza, crime e trabalho**. Disponível em: <www.geocities.com>. Acesso em: 22 set. 2002.

MARICATO, E. Urbanismo na periferia do mundo globalizado: metrópoles brasileiras. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 21-33, out./dez. 2000. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 22 set. 2003.

MENDONÇA, P. M. E. O marketing e sua relação com o social: dimensões conceituais e estratégias. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL**

DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. 14 p.

MEREGE, L. C. **Profissionalização da captação de recursos**. Disponível em: <www.integração.usp.br>. Acesso em: 22 set. 2002.

MIRANDA, D. S. de. Reflexões sobre o papel da cultura na cidade de São Paulo. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 105-110, out./dez. 2000. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 22 set. 2003.

PEREIRA, L. C. B. **Organizações sociais**. Brasília: Ministério da Administração e Reforma de Estado, 1997. 72 p. (Cadernos MARE da reforma do estado ; v. 2)

REDE DE INTEGRAÇÃO DO TERCEIRO SETOR. **Abolição à Brasileira**. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 22 set. 2003a.

REDE DE INTEGRAÇÃO DO TERCEIRO SETOR. **Favelas e urbanização**. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 22 set. 2003b.

RODRIGUES, A. M. **Moradia nas cidades brasileiras**. São Paulo: Editora contexto, 1988. p. 37-41.

TASCHNER, S. P.; BÓGUS, L. M. M. São Paulo: o caleidoscópio urbano. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 31-44, jan./mar. 2000. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 22 set. 2003.

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

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o terceiro setor: mito, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, M. et al. (Org.). **Políticas públicas de apoio sociofamiliar**: curso de captação de conselheiros municipais e tutelares. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001. p. 85-124.

VALARELLI, L. L. **Parceria**. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 20 set. 2002a)

VALARELLI, L. L. **Uma noção ampliada de captação de recursos**. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 20 set. 2002b)

UM mundo de favelas em 2030. **O Estado de Minas**, Belo Horizonte, 7 out. 2003. Caderno Internacional, p. 19, c.l.

UNICEF. **Relatório da situação da infância e adolescência brasileira**. Unicef: Brasil, 2002. 209 p.

VERÁS, M. P. B. Tempo e espaço na metrópole: breves reflexões sobre assincronias urbanas. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 3-12, jan./mar. 2000. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 22 set. 2003.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Quais os principais problemas da comunidade?
2. Quais as características positivas da comunidade?
3. O que leva as pessoas a morarem na favela?
4. Como você caracteriza as pessoas moradoras da comunidade?
5. Falar sobre favela: segurança e higiene.
6. O que tem sido feito para melhorar?
7. Como vê as políticas? A população participa das decisões?
8. O que é para você o Terceiro Setor? E uma ONG?
9. O que te motivou a trabalhar no Terceiro Setor?
10. Como você vê o Terceiro Setor? Caridade? Obrigação?
11. Quais as principais atividades do CCAB?
12. Quais as vantagens desses trabalhos?
13. Quais as dificuldades?
14. Como é a administração da casa?
15. Você considera a caridade o tema chave?
16. Qual o tipo de gestão?
17. Qual o tipo de formação dos funcionários?
18. O que se busca nas atividades com as crianças?
19. E o desenvolvimento sustentável, é buscado?
20. E o desenvolvimento local?
21. E as redes? Faz parte?
22. E o empoderamento?
23. Como é a cooperação, na comunidade? Pessoas, organizações, redes.
24. Difícil mobilizar as pessoas da comunidade?

25. Há confiança e reciprocidade?
26. Como vê a ação governamental na comunidade?
27. Como é a participação dos funcionários? Voluntários? População? Governo?
28. O que entende por participação?
29. Como são definidos objetivos e método de trabalho?
30. Como tentam mobilizar a população local?
31. Como você vê a exclusão das crianças?
32. Quais as principais características da comunidade?
33. Como são prestados os serviços? Lixo, posto de saúde e escola?
34. Como se busca garantir a cidadania das crianças?
35. Você considera como um ciclo vicioso?
36. qual a missão, objetivos gerais e estratégia?
37. Como é definida a hierarquia dos objetivos?
38. Como são definidas as questões-chaves do planejamento estratégico?
39. Definir a estrutura administrativa?
40. Falta dinheiro. É o principal problema?
41. Nova forma de gestão?
42. Existem muitos lugares para buscar recurso?
43. Como podem ser buscados?
44. Como podem ser estimulados?
45. Gera recursos próprios?
46. Falta pessoal especializado?
47. Conhecer o público e definir necessidades.
48. Ação - festas, bingos
49. Marketing social – Como faz para estimular captação de recursos?
50. Parcerias – Como são criadas? Como ocorreu? Conflitos? Quais as vantagens?

ANEXO B

		Página
TABELA 1B	Gênero.....	117
TABELA 2B	Idade.....	117
TABELA 3B	Filiação.....	117
TABELA 4B	Escolaridade.....	117
TABELA 5B	Alergias.....	118
TABELA 6B	Doenças anteriores.....	118
TABELA 7B	Como vai embora.....	119
TABELA 8B	Pré-natal.....	119
TABELA 9B	Doenças familiares.....	119
TABELA 10B	Escolaridade das mães.....	119
TABELA 11B	Escolaridade dos pais.....	119
TABELA 12B	Profissão das mães.....	120
TABELA 13B	Profissão dos pais.....	121
TABELA 14B	Idade das mães.....	121
TABELA 15B	Idade dos pais.....	121
TABELA 16B	Número de filhos por família.....	122
TABELA 17B	Outros parentes que moram nas mesma residência.....	122
TABELA 18B	Material de construção da moradia.....	122
TABELA 19B	Saneamento básico.....	123
TABELA 20B	Eletrodomésticos em casa.....	123

TABELA 21B	Hábitos de passear.....	123
TABELA 22B	Uso do posto de saúde.....	124
TABELA 23B	Atendimento do posto.....	124
TABELA 24B	Maior problema do posto.....	124
TABELA 25B	Participação nas reuniões da escola.....	124
TABELA 26B	Opinião sobre a escola.....	124
TABELA 27B	Conhecimento das associações de bairro.....	124
TABELA 28B	Se tem acontecido algo de bom no bairro.....	124
TABELA 29B	O que de bom tem acontecido na comunidade.....	125
TABELA 30B	Do que mais sente falta no bairro.....	126

Perfil das crianças e adolescentes

TABELA 1B - Gênero

Gênero	Respostas	Porcentagem
Masculino	39	60,94
Feminino	25	39,06
Total	64	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 2B- Idade

Idade	Respostas	Porcentagem
14	3	4,69
13	1	1,56
12	5	7,81
11	7	10,94
10	8	12,50
9	17	26,56
8	10	15,63
7	9	14,06
6	4	6,25
Total	64	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 3B- Filiação

Filiação	Respostas	Porcentagem
Pai	1	1,61
Mãe	11	17,74
Pai+Mãe	49	79,03
S.inf.	1	1,61
Total	62	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 4B - Escolaridade (...Continua...)

Escolaridade	Respostas	Porcentagem
Pré I	1	1,61
Pré II	2	3,23
Pré III	2	3,23
1ª Série	11	17,74
2ª Série	13	20,97

TABELA 4, Cont.

3ª Série	16	25,81
4ª Série	7	11,29
5ª Série	6	9,68
6ª Série	1	1,61
7ª Série	1	1,61
8ª Série	1	1,61
S. i.	1	1,61
Total	62	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 5B - Alergias

Alergias	Respostas	Porcentagem
Picada de inseto	5	8,20
Pó	4	6,56
Alimentos	1	1,64
Gelado	1	1,64
Leite e derivados	1	1,64
Prod. de limpeza	1	1,64
Não	48	78,69
Total	61	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 6B - Doenças anteriores

Doenças anteriores	Respostas	Porcentagem
Catapora	40	47,62
Sarampo	10	11,90
Caxumba	6	7,14
Bronquite	5	5,95
Pneumonia	3	3,57
Paralisia Facial	1	1,19
Gripe	1	1,19
Furúnculo	1	1,19
Estomatite	1	1,19
Renite	1	1,19
Sinusite	1	1,19
Nenhuma	14	16,67
Total	84	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 7B - Como vai embora

Como vai embora?	Respostas	Porcentagem
Sozinho	39	67,24
Perua	4	6,90
a Mãe	6	10,34
Alguém busca	2	3,45
Irmãos	1	1,72
Amigos	1	1,72
S.i.	5	8,62
Total	58	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 8B - Pré-natal

Pré-natal	Respostas	Porcentagem
Parto Normal	27	61,36
Fórcipe	4	9,09
Cesárea	12	27,27
S. i.	1	2,27
Total	44	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 9B - Doenças familiares

Doenças familiares	Respostas	Porcentagem
Nenhum	36	75,00
Síndrome de Down	2	4,17
Cirurgia	2	4,17
Câncer	4	8,33
Derrame	2	4,17
Alergia	2	4,17
Total	48	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

- **Perfil das famílias dos atendidos**

TABELA 10B - Escolaridade das mães (...Continua...)

Mãe		
Escolaridade	Respostas	Porcentagem
EFI	5	15,63
Primeira	2	6,25
Segunda	1	3,13

TABELA 10B, Cont.

Terceira	4	12,50
Quarta	7	21,88
Quinta	3	9,38
Sexta	3	9,38
Sétima	1	3,13
2º grau completo	3	9,38
Analfabeto	3	9,38
Total	32	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 11B - Escolaridade dos pais

Pai		
Escolaridade	Respostas	Porcentagem
EFI	3	10,00
Primeira	2	6,67
Segunda	2	6,67
Terceira	5	16,67
Quarta	4	13,33
Quinta	1	3,33
Sexta	0	0,00
Sétima	1	3,33
Oitava	2	6,67
2º grau completo	1	3,33
Analfabeto	1	3,33
S. i.	8	26,67
Total	30	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 12B - Profissão das mães (...Continua...)

Mãe		
Profissão	Respostas	Porcentagem
cata papelão	1	2,86
ajudante geral	2	5,71
do lar	7	20,00
doméstica	16	45,71
operadora de caixa	1	2,86
cozinheira	1	2,86
desempregada	4	11,43
telemarketing	1	2,86
manicura/cabeleireira	1	2,86

TABELA 12 B, Cont.

S. i.	1	2,86
Total	35	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 13B - Profissão dos pais

Pai		
Profissão	Respostas	Porcentagem
desempregado	3	10,00
mecânico	1	3,33
serv. gerais	6	20,00
pedreiro	4	13,33
jardineiro	5	16,67
arruma móveis	1	3,33
pintor	1	3,33
segurança	1	3,33
aux. limpeza	1	3,33
motorista	1	3,33
S. i.	6	20,00
Total	30	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 14B - Idade das mães

Mãe		
Idade	Respostas	Porcentagem
20 a 25	3	9,38
26 a 30	7	21,88
31 a 35	8	25,00
36 a 40	10	31,25
41 a 45	3	9,38
51 a 55	1	3,13
Total	32	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 15B - Idade dos pais (...Continua...)

Pai		
Idade	Respostas	Porcentagem
26 a 30	7	26,92
31 a 35	7	26,92
36 a 40	3	11,54
41 a 45	3	11,54

TABELA 15 B, Cont.

46 a 50	2	7,69
S. i.	4	15,38
Total	26	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 16B - Número de filhos por família

Número de filhos	Respostas	Porcentagem
1	3	9,38
2	7	21,88
3	12	37,50
4	6	18,75
5	1	3,13
8	1	3,13
9	2	6,25
Total	32	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 17B - Outros parentes que moram na mesma residência

Outros parentes que moram na casa	Respostas	Porcentagem
Irmã	1	2,63
Enteado	1	2,63
Nora	1	2,63
Neto	2	5,26
Amigo	1	2,63
Mãe	1	2,63
Sobrinho	3	7,89
Sogra	1	2,63
Avós	1	2,63
Tios	1	2,63
Padrasto	2	5,26
Não moram	23	60,53
Total	38	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 18B - Material de construção da moradia
(...Continua...)

Tipo de moradia	Respostas	Porcentagem
Madeira	4	14,29
Alvenaria	23	82,14
S. i.	1	3,57

TABELA 18B, Cont.

Total	28	100,00
-------	----	--------

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 19B - Saneamento básico

Saneamento básico	Respostas	Porcentagem
Água/Luz	5	15,63
Água/Luz/Esgoto	26	81,25
Nenhum	1	3,13
Total	32	100

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 20B – Eletrodomésticos em casa

Eletrodomésticos	Respostas	Porcentagem
TV	25	43,86
Vídeo	1	1,75
Tanquinho	1	1,75
Rádio	6	10,53
Máq. Lavar	2	3,51
Som	12	21,05
Geladeira	4	7,02
Microondas	3	5,26
Sem nada	2	3,51
S. i.	1	1,75
Total	57	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 21B - Hábitos de passear
(...Continua...)

Hábitos de passear	Respostas	Porcentagem
casa de amigos	1	1,37
Parque Público	33	45,21
Balneário público	9	12,33
Viajar	6	8,22
<i>Shopping</i>	3	4,11
Casa de parentes	4	5,48
CEU	1	1,37
Casa de cultura	1	1,37
Não passeio	8	10,96
Não conheço opções	6	8,22

TABELA 21B, Cont.

Total	73	100,00
-------	----	--------

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 22 B - Uso do posto de saúde

Usa o posto de saúde	Respostas	Porcentagem
difícilmente	1	3,13
sim	30	93,75
não	1	3,13
Total	32	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 23B - Atendimento do posto

Atendimento do posto	Respostas	Porcentagem
bom	11	44,00
razoável/regular	10	40,00
ruim	3	12,00
péssimo	1	4,00
Total	25	100

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 24B - Maior problema do posto

Maior problema do posto	Respostas	Porcentagem
falta remédio	3	21,43
muita espera	6	42,86
falta vagas	3	21,43
falta médico	2	14,29
Total	14	100

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 25B - Participação nas reuniões da escola

Participa nas reuniões da escola	Respostas	Porcentagem
sim	6	23,08
não	18	69,23
às vezes	1	3,85
nunca fui convidada	1	3,85
Total	26	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 26B - Opinião sobre a escola

Opinião sobre a escola	Respostas	Porcentagem
violenta	1	2,63
boa	17	44,74
ótima	7	18,42
muito boa	5	13,16
tumultuada	1	2,63
ruim	4	10,53
falta segurança	1	2,63
desorganizada	1	2,63
falta professor	1	2,63
Total	38	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 27B - Conhecimento das associações de bairro

Conhece as associações de bairro	Respostas	Porcentagem
sim	13	38,24
não	18	52,94
não todas	3	8,82
Total	34	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 28B - Se tem acontecido algo de bom no bairro

Tem acontecido algo de bom no bairro	Respostas	Porcentagem
sim	12	37,50
não	12	37,50
não sei	8	25,00
Total	32	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 29B - O que de bom tem acontecido na comunidade (...Continua...)

De bom que tem acontecido	Respostas	Porcentagem
CEU	1	7,14
entrega de leite	3	21,43
creches	1	7,14
shows no parque	1	7,14
água e luz vindo	3	21,43
bolsa escola	1	7,14
transporte e asfalto	3	21,43
entidades	1	7,14

TABELA 29B, Cont.

Total	14	100,00
-------	----	--------

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 30 B- Do que mais sente falta no bairro

Do que sente mais falta no bairro	Respostas	Porcentagem
creches	3	8,57
união	3	8,57
escola	1	2,86
segurança	3	8,57
presidente forte	1	2,86
humildade	1	2,86
lixeria	1	2,86
atividades e organização	8	22,86
centro comunitário	1	2,86
Parque	1	2,86
Organização da comunidade	1	2,86
posto de saúde melhor	3	8,57
correio	2	5,71
banco	1	2,86
emprego	1	2,86
transporte	1	2,86
não sei	1	2,86
nada	2	5,71
Total	35	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

FIGURA 1C Mapa do grau de vulnerabilidade da Região administrativa do Butantã..... 127

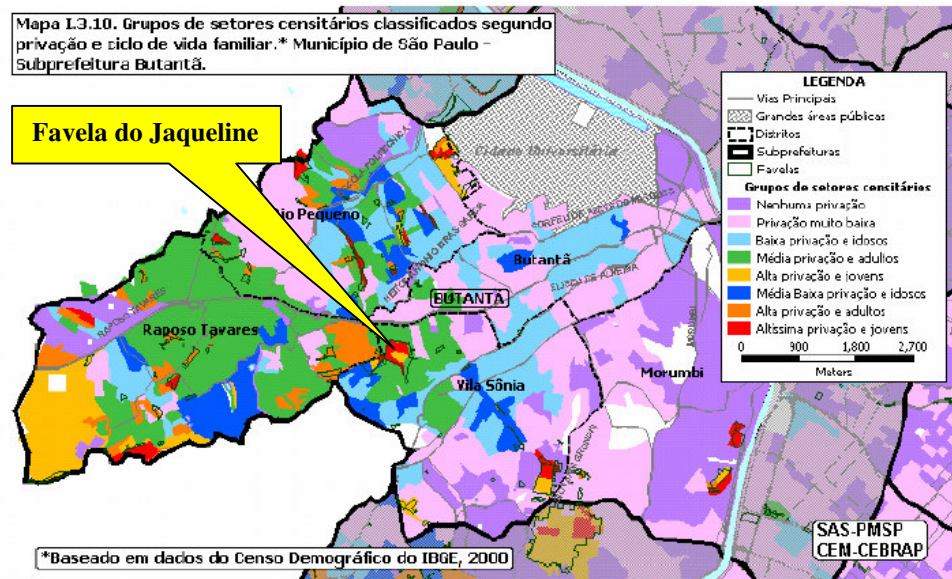


FIGURA 1C – Mapa do grau de vulnerabilidade da Região Administrativa do Butantã

Fonte: www.centraldametropole.org.br

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)