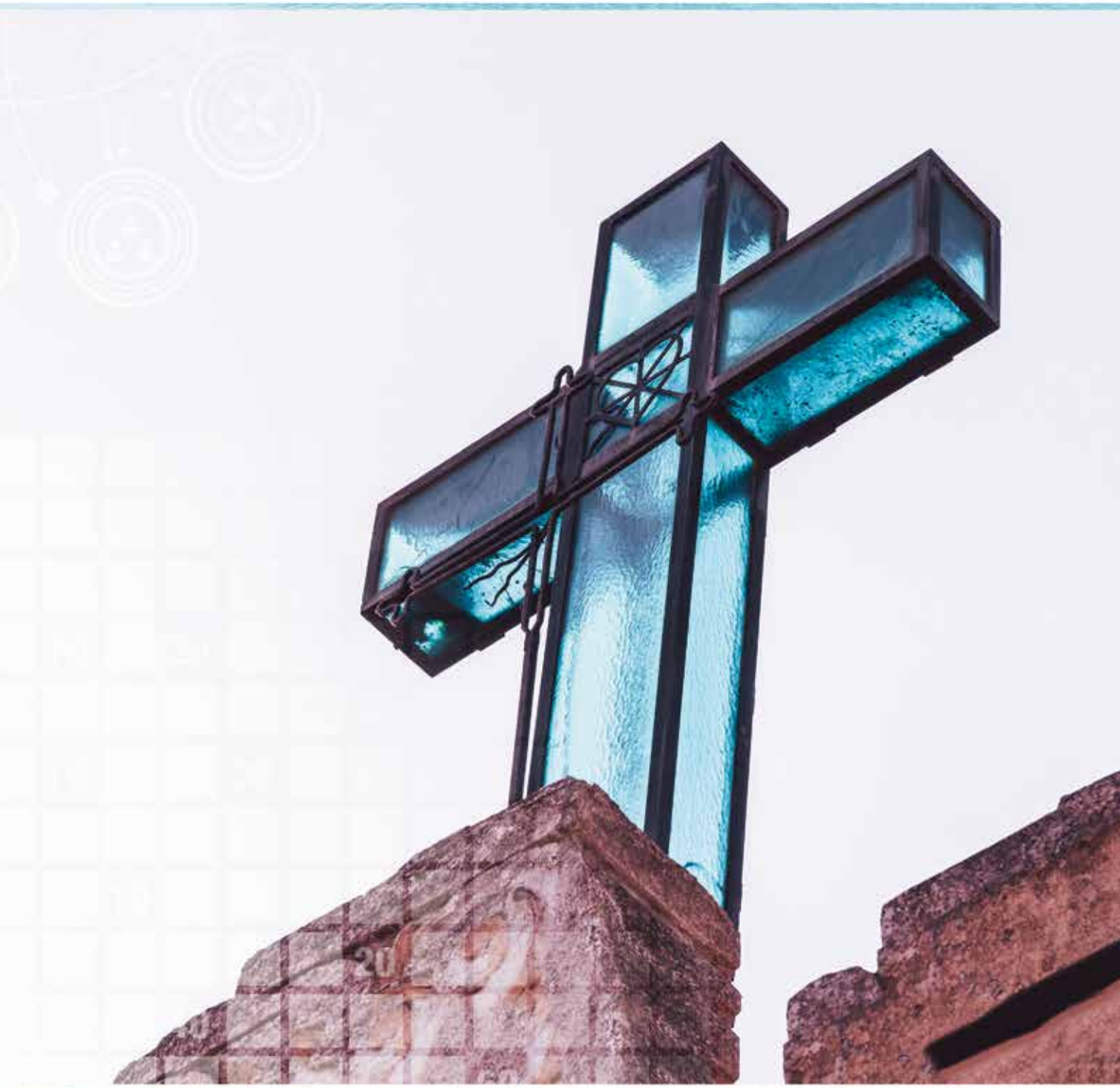
AXIS VERTENTES

Ano II • Edição II • Abril 2019



Métricas: use com ponderação!

A transparência nas organizações religiosas

Bullying, questão de educação

ESPERAMOS POR VOCÊ!

Presente junto às **entidades eclesiásticas por 20 anos**, o **AXIS INSTITUTO** tem desenvolvido inúmeros trabalhos nas áreas de **Educação**, **Saúde**, **Assistência e Promoção Social**, com ética e compromisso com a **Vida Religiosa Consagrada**.

Nossos encontros técnicos são pautados pela **competência**, **seriedade** e por sua **partilha**.

Acompanhe nossos eventos e participe!

SOMOS AXIS:

AXIS INSTITUTO

Exactus auditores

Laborum Contabilidade

Gestão Patrimonial MAXIZ

(31) 3284-6480 | www axisinstituto.com.br | facebook.com/axisinstituto | (31) 99311-0092

Editorial

Profundamente envolvidos, há mais de duas décadas, com o processo de consultoria e assessoria a instituições católicas nós, do Grupo Axis, temos acompanhado, de forma minuciosa, as demandas e tendências de tais instituições, bem como o contexto social, político e econômico em que elas operam. Mudanças de ordem conceitual, legal, administrativa e gerencial requerem das instituições e de nós próprios, como pessoas e como profissionais, adaptações, flexibilidade, atenção e aderência a novos requisitos e parâmetros.

A presente edição da ***VERTENTES*** traz propostas de reflexões quanto a diversos pontos de nossa atuação, como Consultoria, e para o desenvolvimento pleno das organizações com quem atuamos. O uso das métricas, por exemplo, cada vez mais difundidas e incensadas, requer discernimento, clareza, ponderação e aprofundamento, para que os processos educacionais, de saúde e sociais não sejam reduzidos a meros esqueletos insossos e rasos. A alteração na legislação sobre *bullying*, abordada em outro artigo, aumenta a responsabilidade das escolas e demanda maior atenção dos dirigentes escolares. O artigo sobre ética nas práticas de auditoria lança luz sobre importante aspecto a ser observado nessa área, frequentemente associada apenas a práticas padronizadas e desvitalizadas. Na área contábil, indispensável para a gestão, o artigo ora apresentado chama a atenção para a contabilidade como instrumento de transparência, fundamental para a prestação de contas dos atos administrativos e gerenciais, não apenas para o governo, mas para toda a sociedade para quem as obras católicas laboram. Para a área de educação, uma de nossas consultoras destaca a relevância da liderança, com habilidades e competências postas à prova a cada dia, para dar conta da complexidade da gestão. Na área de gestão patrimonial, um dos eixos de atuação do Grupo Axis, um artigo de uma colaboradora internacional amplia a visão das entidades quanto ao uso do patrimônio católico.

Rumo a uma crescente atuação para além das fronteiras do Brasil – iniciada com formação internacional de seus diretores nos EUA, Itália e Portugal e curso ministrado em Angola – o Axis lança, nesta edição da ***VERTENTES*** a programação de um Seminário que conduzirá em Roma, em Novembro deste ano, voltado para integrantes de governos gerais e do clero, e que abordará o cenário brasileiro e a transformação organizacional, a partir do acordo da Santa Sé com o Brasil, bem como a proposição de novos modelos de governança e gestão para as Congregações e entes eclesiásticos, frente a desafios mundiais crescentes.

É esse o nosso intuito: buscar trazer soluções e alternativas para as instituições católicas, co-construídas com elas, a partir dos necessários discernimento e reflexão, para fazer face às adversidades que se apresentam diuturnamente!

Grupo Axis

MEIOS PARA ANUNCIAR A SALVAÇÃO[1]

Por Francesca Giani[2]

Quais são as dificuldades que um instituto religioso enfrenta quando tem que administrar um patrimônio imobiliário de dimensões superiores às suas próprias necessidades?

O declínio das vocações, o envelhecimento dos consagrados e as dificuldades para renovar os trabalhos para responder às necessidades atuais são razões que afetam o patrimônio imobiliário e que, em parte, são a causa de sua subutilização ou de seu não uso.

Para entender a extensão do tópico, infelizmente não há dados gerais disponíveis, fornecidos por diferentes proprietários, e que se constituam em inventários de imóveis. Graças à comparação dos dados fornecidos pelo *Annuarium Statisticum Ecclesiae* podemos reconstruir a tendência de destinação de uma parte deste patrimônio imobiliário estudando o número de casas de institutos religiosos de direito pontifício presentes na Itália. Em 1985 essas casas somavam 17.585 imóveis, contra o número de 10.293 identificados em 2015. Nesses 30 anos, casas de institutos religiosos de direito pontifício presentes na Itália diminuíram mais de 40%. 7.292 casas não têm mais a função de abrigarem comunidades religiosas (essa função cessou para 46% das casas femininas e 25% para as masculinas). Somente em 2014 foram fechadas 289 casas.

Trata-se de um grande conjunto de propriedades que tiveram importante papel de apoio aos religiosos no culto ininterrupto do amor a Deus.[I] À presença eclesial somava-se também o valor social, consolidado em décadas ou em séculos, o que torna tal herança de particular relevância também como bem comum.

Uso de imóveis dos religiosos

O tema da reutilização de edifícios dos religiosos tem sido repetidamente objeto da atenção do Pontífice. Em Carta Apostólica de 21 de novembro de 2014 a todos os consagrados, o Papa Francisco, entre as expectativas para o ano de vida consagrada, dizia: *"Espero de vocês gestos concretos de acolhida aos refugiados, de aproximação com os pobres, de criatividade na catequese, no anúncio do Evangelho e na iniciação para a vida de oração. Como resultado, espero que as estruturas sejam simplificadas, e que se possa reutilizar os grandes imóveis a favor de obras que sejam mais receptivas às necessidades atuais de evangelização e de caridade, e que se possa adaptar o trabalho às novas necessidades".*

Que dificuldades uma instituição religiosa encontra quando deve gerenciar um imóvel de dimensões que excedem suas necessidades? E como se pode implementar o que foi solicitado pelo Papa? Existem duas grandes dificuldades na área da reorganização e gestão de ativos imobiliários dos religiosos. A primeira é a tentação de não decidir. Quem tem a responsabilidade de governar pode ser tentado pelo medo, como aconteceu com o último dos servos, na parábola dos talentos. O risco é que esse talento fique soterrado: neste caso, é o imóvel que permanece "congelado". É uma atitude que pode ser gerada por causas diversas, desde a falta de recursos humanos adequados dentro da instituição, e também fora da mesma, até alguém que saiba como tornar frutífero um capital imobilizado, muitas vezes sem liquidez imediata. Em alguns casos é a não-unanimidade dos conselheiros que impede a decisão. Em outros é a dificuldade em compreender a realidade dos tempos atuais e as consequentes mudanças necessárias que essa realidade implica.

Por exemplo, continua-se a viver em Conventos que, antes, recebiam muitos religiosos, enquanto hoje a presença é reduzida a poucas pessoas. Grandes áreas per capita podem colocar os religiosos em uma condição de habitação de qualidade superior àquela do cidadão comum, projetando sombras sobre o princípio da pobreza evangélica e escandalizando aqueles que não conseguem ter um lar.

Oportunidade de discernimento

A segunda tentação é a de fazer escolhas parciais, sem antes ter feito um discernimento apropriado quanto ao futuro da entidade. A gestão de ativos imobiliários eclesiásticos deve ser iluminada pela consciência do que Deus pede, neste tempo e lugar, ao instituto religioso.

A partir disso, fazemos as escolhas de gerenciamento de ativos, ou seja, o conjunto de estratégias e atividades destinadas, neste caso, à concretização dos fins institucionais da Igreja e dos carismas particulares dos entes proprietários, através da gestão do patrimônio imobiliário (transformação de uso, alienação, requalificação dos ativos imobiliários, seu fracionamento, etc). Portanto, é necessário ler os sinais dos tempos e ter claro como articular o próprio carisma com a contemporaneidade, mantendo-se aberto ao Espírito. O risco é de se atuar apenas em casos individuais e não em todo o sistema, talvez sem clareza quanto ao objetivo da sustentabilidade global, e visando à manutenção do existente, continuando uma tradição hoje insustentável.

Imóveis e testemunho cristão

IHS, *Iesus Hominum Salvator*, é o Cristograma que encontramos sobre as portas de muitos edifícios na península. Ele nos lembra que mesmo os mais importantes trabalhos das mãos do homem são apenas ferramentas para testemunhar que Jesus é o Salvador dos homens. O trigrama IHS confirma que os bens temporais da Igreja subsistem a fim de alcançar os fins que a eles são apropriados, como relatado no Livro V do Código de Direito Canônico[II], ao qual é adicionado, para o religioso, o critério supremo do conselho evangélico da pobreza.[III]

Não obstante que esse gerenciamento de ativos imobiliários de institutos religiosos seja complexo e requeira critérios, responsabilidade e coragem, é possível que essas propriedades continuem a ser uma ferramenta de testemunho Cristão até hoje.

Para fazer isso, outros requisitos são necessários, além do que foi indicado anteriormente. Premissa essencial para a boa gestão de ativos imobiliários é o conhecimento perfeito sobre os mesmos. O proprietário terá, portanto, que contar com um arquivo técnico das propriedades utilizáveis, atualizado, e facilmente transmissível, que inclua o planejamento urbano e também a legalidade dos edifícios e suas sucessivas transformações. Será preciso, então, definir as necessidades organizacionais e econômicas da instituição e formular, com antecedência, uma projeção dessas necessidades para um período de média e longa duração. A gestão de ativos imobiliários terá que respeitar essas indicações, realizando um sistema sustentável em relação aos recursos humanos e econômicos. Não basta um técnico capaz de restaurar de modo excelente a edificação: o sistema é bem mais complexo e precisa de diferentes habilidades específicas, capazes não apenas de atribuir uma nova função, mas também para torná-lo sustentável ao longo do tempo, e consistente com o carisma do ente proprietário.

Além disso, se a instituição, em conformidade com as suas próprias constituições, tem necessidade de obter renda com a propriedade, é possível alcançar tal objetivo ao promover projetos em conformidade com sua própria missão, sem olvidar de implementar uma economia inspirada pelo Evangelho. Esses requisitos são atendidos com exemplos de reutilização de imóveis de propriedade de institutos religiosos que relato abaixo e que seguem as instruções do Papa para "começar processos ao invés de possuir espaços".[IV]

Um instituto de freiras, oriundo do norte da Itália, depois de anos de gestão de uma casa de repouso em Roma, chegou à decisão de fechar a Obra. Elas queriam, no entanto, manter um suporte local para as irmãs de passagem pela cidade e queriam que o imóvel fosse destinado, agora, ao serviço para pessoas portadoras de necessidades especiais. Uma parceria com uma associação para a promoção de jovens adultos com transtornos mentais tornou possível a criação de uma Obra onde, há anos, agora, tais jovens são bem-vindos e onde começam a trabalhar.

Uma instituição masculina dedicada à educação de jovens buscava um novo uso para as instalações que, antes, eram dedicadas ao noviciado. A associação Davide Ciavattini, que oferece acolhimento gratuito a famílias e a crianças em tratamento no hospital pediátrico Menino Jesus, graças a doações privadas e a numerosos voluntários, fechou com os padres um acordo para o uso das instalações. Por dois anos a propriedade recebeu, diariamente, pelo menos, 38 pessoas. Além disso, a experiência tornou-se catalisadora da esperança para a paróquia adjacente e para aqueles que viveram essa experiência.

Projetos para o bem comum

Seguindo o apelo do Papa Francisco a toda a comunidade cristã para receber refugiados, o Centro Astalli deu vida a um projeto de semi autonomia chamada comunidade de hospitalidade. Em 2016 eles proveram alojamento, em pequenas unidades imobiliárias pertencentes a instituições religiosas - por exemplo, na casa do guardião ou no apartamento do sacerdote -, a 17 famílias e 73 indivíduos. A oferta da estrutura acrescentou valor ainda mais valioso constituído pela proximidade com a comunidade religiosa, acompanhada, nesse percurso, por um mediador competente e confiável.

O mosteiro capuchinho de Pisa foi cedido a uma parceria temporária entre instituições - a ACLI Provincial de Pisa e três cooperativas sociais - que promoveram o projeto A Comunidade de Pessoas dos Capuchinhos Acli - transformando-o, em uma grande parte, em uma obra social de serviços e trabalho (uma casa de família para menores estrangeiros desacompanhados, um pensionato estudantil que também integra alguns jovens imigrantes com pedido de asilo, cursos de formação, uma biblioteca com sala de conferências, um restaurante social onde pessoas menos favorecidas trabalham, um parque aberto para o bairro, um ambulatório homeopático popular, um dispensário de doação de medicamentos, espaços para associações de voluntariado, etc.), bem como espaço de debates e proposta cultural para a cidade, através da constituição do Centro de Estudos dos Capuchinhos. Os frades mantêm a cúria da Igreja e alguns espaços contíguos. A cidade ganhou um espaço vivo e inovador de inclusão social e de geração de trabalho positivo.

Finalmente eu relato a experiência da associação Mundo de Comunidade e Família, nascida em Villa Pizzone, em Milão onde, nos anos 70, duas famílias, ao retornarem da África, começaram a viver junto a uma comunidade de padres Jesuítas. A oferta de imóveis, pelos institutos religiosos, tornou possível replicar essa experiência para muitas das 35 comunidades de famílias que compartilham vida, dinheiro e esperanças.

Eu concluo, desejando que a gestão de bens imóveis eclesiásticos possa se tornar um motivo de esperança para toda a sociedade através da contínua implementação de projetos sociais abrigados por edifícios eclesiásticos. Espero que haja um interesse maior para o tópico, pelos organismos de referência para institutos religiosos, para que saibam como orientar, com sabedoria e transparência, o fenômeno aqui apresentado, oferecendo oportunidades para que se continue a promover as obras de caridade através do uso dos imóveis.

Finalmente, gosto de pensar que se volte a colocar, em cada uma dessas propriedades, o Cristograma IHS para lembrar a todos que o fim não é perpetuação do prédio em si, mas o que se passa dentro dele, como testemunho de que *Iesus Hominum Salvator.*

[2]Francesca Giani
Arquiteta da Fundação Summa Humanitate e Doutoranda do Departamento de Engenharia Civil, Edificações e Ambiental da Universidade La Sapienza, de Roma.
E-mail: fgiani@fondazionehumanitate.it

[1] Este artigo, com o título original "MEZZI PER RACCONTARE LA SALVEZZA" foi originalmente publicado na Revista Testimoni Dehoniane n. 3/2018. A autora concedeu ao Axis o direito de publicação deste artigo em Português. Tradução do artigo feita por Sebastião V. Castro, Dr.

[I] CIC Can. 607 - §1

[II] CIC Can. 1254.

[III] CIC terceira parte do segundo livro, que indica o maior critério a ser seguido em relação ao uso desses ativos, além das indicações da lei de cada instituição individual.

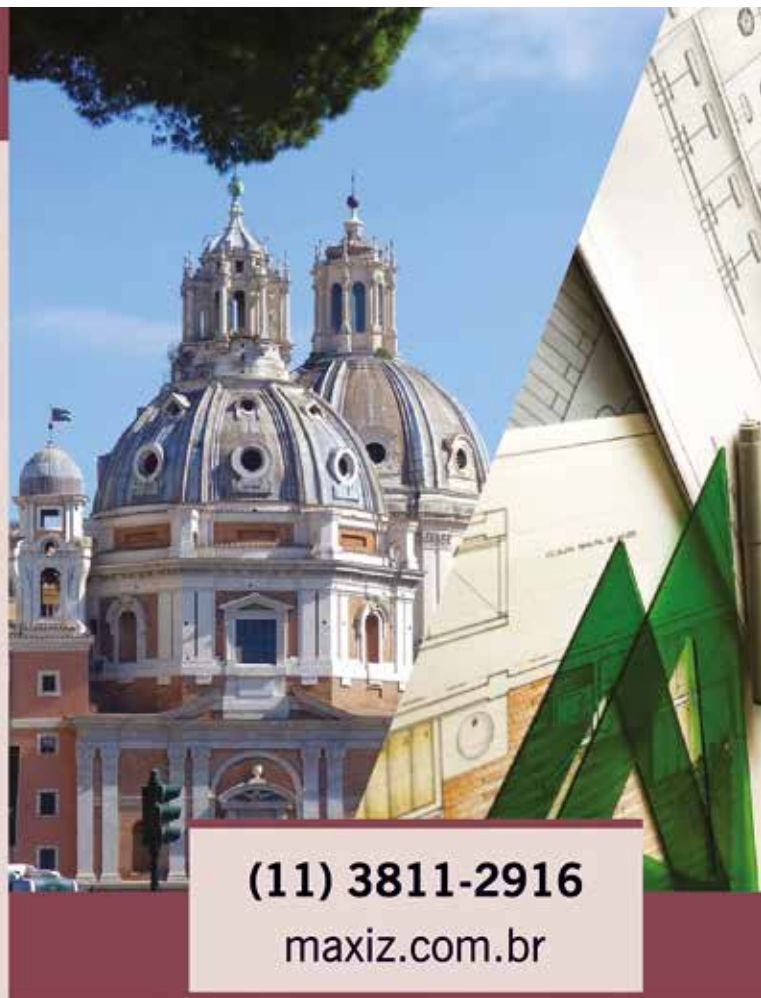
[IV] Papa Francisco (2013) Evangelii Gaudium Exortação Apostólica n. 223 «O tempo é superior ao espaço ».

Especialista em
Entidades Eclesiásticas e Terceiro Setor

Gestão Patrimonial
MAXIZ

Empresa de **assessoria estratégica, especializada em gestão patrimonial** de Arquidioceses, Dioceses, Províncias/Mantenedoras, Obras Sociais, Colégios, IES's, Hospitais, Casas de Retiro, Fundações e Associações.

- **Gestão e Administração** de Ativos Imobiliários
- **Assessoria Técnica** Estratégica Patrimonial
- **Prospecção e negociação** de oportunidades imobiliárias



(11) 3811-2916
maxiz.com.br