

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO
MESTRADO PROFISSIONAL DE SISTEMAS DE GESTÃO

MARIA DE FÁTIMA OCANI ROSA

PROJETOS SOCIAIS PARA ENFRENTAMENTO DA POBREZA: CONTRIBUIÇÕES
PARA A ATUAÇÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL DAS EMPRESAS

Niterói
2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

MARIA DE FÁTIMA OCANI ROSA

PROJETOS SOCIAIS PARA ENFRENTAMENTO DA POBREZA: CONTRIBUIÇÕES
PARA A ATUAÇÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL DAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Sistema de Gestão. Área de concentração: Responsabilidade Social.

Niterói
2008

MARIA DE FÁTIMA OCANI ROSA

PROJETOS SOCIAIS PARA ENFRENTAMENTO DA POBREZA: CONTRIBUIÇÕES
PARA A ATUAÇÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL DAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em
Sistemas de Gestão da Universidade Federal
Fluminense como requisito parcial para a obtenção do
grau de Mestre em Sistema de Gestão. Área de
concentração: Responsabilidade Social.

Aprovado em 21 de dezembro de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Mara Telles Salles – Orientadora
Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. José Rodrigues de Farias Filho
Universidade Federal Fluminense

Profa. Dra. Joana Garcia
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho

Aos meus pais Hilda e Christóvam, com saudade e amor infinitos; Ao meu marido,
sempre.

Aos meus alunos, por tudo que me ensinaram.

AGRADECIMENTOS

Só foi possível realizar este trabalho graças ao suporte e apoio de inúmeras pessoas e instituições. Os meus mais sinceros agradecimentos:

Da Petrobras, à Rita Andrade Quadros Penalva, ao Antonio José Vollu Aragon, à Fátima Ribas, ao Engenheiro Sylvestre de Vasconcelos Calmon, ao Engenheiro João Ricardo Barusso Lafraia, pela oportunidade que possibilitaram para que eu pudesse participar do Mestrado, bem como aos colegas das Unidades de Negócios que, gentilmente, responderam à pesquisa encaminhada;

À minha orientadora Profa. Mara Telles Salles, D.Sc., do LATEC – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, pela sua competência acadêmica associada a um profundo senso de humanidade e aos professores da Universidade Federal Fluminense - UFF;

À minha co-orientadora Profa. Joana Garcia PhD, pela suas valiosas informações no que se refere às questões sociais, associada à ternura pelos pobres e discriminados e aos professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ;

À minha família, pelo carinho e compreensão dispensados durante este período em que me dediquei nos trabalhos do curso. Foi bom contar com Lola e Henrique, Lorena e Zé, Mariana e Wesllem, Maria Inês, Cristina, nosso pequeno e maravilhoso Bruno e, é claro, com meus companheirinhos especiais Gabi e Juquinha;

Aos representantes das diversas instituições sociais com quem tenho o prazer de conviver, em especial, a minha boa amiga Maria do Carmo, da Fazenda do Rosário;

Aos autores que me conduziram numa viagem de conhecimento e aprendizado ao longo das leituras de textos de fôlego, forçando à reflexão sobre meu compromisso para com aqueles que hoje são vítimas da injustiça social gerada pela desigualdade de acesso a direitos e oportunidades.

“Não há como pensar em um mundo novo sem a idéia de teia interdependente e dinâmica, que interliga as questões econômicas, sociais e ambientais. É o que conecta todos os sistemas que suportam a vida no planeta.” (Fundação Nacional da Qualidade)

RESUMO

O presente trabalho comporta quatro componentes principais. Inicialmente compila contribuições para uma atuação socialmente responsável nas empresas, para projetos sociais, englobando conceitos relacionados a direitos humanos, cooperação, cidadania e justiça social, repassando perspectivas de análise da pobreza, metodologias de intervenção social e indicadores sociais e levantando tendências para enfrentamento da pobreza oriundas das instituições representativas no campo da responsabilidade social empresarial que surgiram a partir da década de 80 do século passado. Com base nessas informações, define elementos estruturantes para construção, acompanhamento e avaliação de projetos sociais. Complementarmente, confronta os principais aspectos dessa moldura teórica com a aplicação prática numa empresa, através de uma pesquisa realizada em unidades de negócios da Petróleo Brasileiro S. A. - Petrobras. Como resultado final, o trabalho propõe um modelo de gestão de responsabilidade social empresarial em projetos sociais para o enfrentamento da pobreza, que considera aspectos relacionados aos procedimentos de: planejamento das estratégias e propósitos da empresa, do perfil desejável da equipe de atuação, do diagnóstico das comunidades-alvo, da proposição do projeto, do acompanhamento e avaliação dos seus resultados, do registro das lições aprendidas e da prestação de contas à sociedade.

Palavras-chave: Direitos humanos. Pobreza. Responsabilidade social empresarial. Projeto social.

ABSTRACT

The present work holds four principal components. Initially it compiles contributions for a socially responsible acting in the enterprises concerning social projects, including concepts related to human rights, cooperation, citizenship and social justice, perspectives of analysis of the poverty, methodologies of social intervention and social indicators and lifting tendencies in order to face poverty originating from the representative institutions in the field of the social business responsibility that appeared from the decade of 80 of last century. On basis of these informations, it defines structural elements for construction, attendance and evaluation of social projects. In complement, confronts the principal aspects of this theoretical frame with the practical application in an enterprise, through an inquiry carried out in unities of business of Petróleo Brasileiro S. A. - Petrobras. As final result, the work proposes a model of management of social business responsibility in social projects in order to face the poverty, which considers aspects related to the procedures of: planning of the strategies and purposes of the enterprise, the desirable profile of the allocated team, of the diagnosis of the communities-targets, the proposition of the project, the attendance and evaluation of his results, the register of the learnt lessons and the accounts rendered to the society.

Keywords: Human rights. Poverty. Enterprise Social Responsibility. Social Project.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Metodologia Utilizada na Concepção do Questionário de Pesquisa.....	72
Quadro 2	Estratégias de Responsabilidade Social para com Comunidades–Alvo de Projetos Sociais.....	76
Quadro 3	Programas e Projetos Sociais em Desenvolvimento – Investimentos e Público-Alvo.....	77
Quadro 4	Programas e Projetos Sociais em Desenvolvimento – Prioridades na Escolha do Público-Alvo dos Projetos Sociais.....	77
Quadro 5	Acompanhamento e Avaliação dos Programas e Projetos Sociais Diagnóstico das Comunidades-Alvo.....	78
Quadro 6	Acompanhamento e Avaliação dos Programas e Projetos Sociais – Uso de ferramentas próprias da linguagem de projetos.....	78
Quadro 7	Acompanhamento e Avaliação dos Programas e Projetos Sociais Métodos experimentais e/ou não experimentais.....	79
Quadro 8	Acompanhamento e Avaliação dos Programas e Projetos Sociais –Registro e Utilização de Depoimentos.....	79
Quadro 9	Acompanhamento e Avaliação dos Programas e Projetos Sociais – Construção de Princípios e Valores para Emancipação das Comunidades-Alvo.....	79
Quadro 10	Acompanhamento e Avaliação dos Programas e Projetos Sociais – Aderência ao Modelo de Gestão de Responsabilidade Social e Ambiental da Petrobras.....	80
Quadro 11	Contribuições do GRI para Execução do Projeto.....	97
Quadro 12	Contribuições da AA 1000 para Execução do Projeto.....	98
Quadro 13	Contribuições da AA 1000 para o desenvolvimento do Projeto.....	98

LISTA DE TABELAS

Figura 1	Evolução das Conquistas em Direitos Humanos no Mundo Ocidental.....	21
Figura 2	Evolução das Conquistas em Direitos Humanos na América Latina e no Brasil.....	29

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CENÁRIO	14
1.2	PROBLEMA	15
1.3	OBJETIVOS	16
1.4	JUSTIFICATIVA	17
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EM TORNO DA QUESTÃO SOCIAL	20
2.1	DIREITOS HUMANOS E POBREZA	20
2.1.1	Direitos Humanos: a Contribuição Européia	21
2.1.2	Direitos Humanos na América Latina e Brasil	28
2.1.3	Cidadania, Cooperação e Justiça Social	35
2.1.4	Pobreza	37
2.1.5	Metodologias de Intervenção Social	40
2.1.6	Indicadores Sociais	43
2.2	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: CONTRIBUIÇÕES PARA ENFRENTAMENTO DA POBREZA	51
2.2.1	Iniciativas Representativas da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil	53
2.2.2	Iniciativas Representativas da Responsabilidade Social Empresarial no Exterior	57
2.3	PROJETOS SOCIAIS: ELEMENTOS ESTRUTURANTES	61
2.3.1	Estrutura do Projeto Social	62
2.3.2	Elementos para Avaliação	65
2.3.3	Método amostral	67
3	METODOLOGIA ADOTADA	69
3.1	ABORDAGEM CIENTÍFICA	69
3.2	ESTRATÉGIA APLICADA	71
4	ESTUDO DE CASO NA PETROBRAS	73
4.1	APLICAÇÃO DA PESQUISA	73
4.2	ANÁLISE DOS DADOS	80
4.2.1	Estratégias de Responsabilidade Social para Comunidades-Alvo de Projetos Sociais	81
4.2.2	Programas e Projetos Sociais em Desenvolvimento – Ordem de Investimentos e Público-Alvo	83
4.2.3	Diagnóstico das Comunidades-Alvo	84
4.2.4	Uso de Ferramentas Próprias da Linguagem de Projetos	86
4.2.5	Utilização de Métodos Experimentais e Não-Experimentais	86
4.2.6	Registro e Utilização de Depoimentos	87
4.2.7	Construção de Princípios e Valores para Emancipação das Comunidades-Alvo	87
4.2.8	Aderência ao Modelo de Gestão de Responsabilidade Social e Ambiental da Petrobras	88
5	GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA PROJETOS SOCIAIS	89
5.1	DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA MINIMIZAR O IMPACTO DA POBREZA ATRAVÉS DOS PROJETOS SOCIAIS	91

5.2	CONHECIMENTOS, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS	92
5.3	DIAGNÓSTICO DAS COMUNIDADES-ALVO E MAPEAMENTO DOS POTENCIAIS DE DESENVOLVIMENTO	93
5.4	PRINCIPAIS PASSOS NO DESENVOLVIMENTO DE UM PROJETO SOCIAL ...	95
5.4.1	Concepção	95
5.4.2	Gestão	97
5.4.3	Avaliação	99
5.5	REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS E PRESTAÇÃO DE CONTAS À SOCIEDADE	101
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
6.1	CONCLUSÕES	103
6.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	108
	REFERÊNCIAS	110
	APÊNDICE A - LISTA	119
	ANEXO A - FORMULÁRIO DE PESQUISA	121

1 INTRODUÇÃO

Os atuais níveis de desigualdade social e concentração de renda nas mãos de uma minoria são os maiores da história da humanidade, exigindo mudanças concretas e urgentes. Relatórios da ONU informam que 1 bilhão e 200 milhões de pessoas vivem com menos de 1 dólar por dia, considerada a linha da miséria, e 2/3 da humanidade vivem com menos de 2 dólares por dia, considerada a linha da pobreza pelo Banco Mundial (NAÇÕES UNIDAS, 2004).

Neste contexto, as empresas estão sendo chamadas, cada vez mais, a darem sua contribuição. Embora se reconheça que as relações das empresas com as comunidades em situação de vulnerabilidade social tenham evoluído de um modelo de filantropia, com ações pontuais e emergenciais, para algo mais complexo - a formação de parcerias com as partes afetadas pelo negócio das empresas – há ainda um longo caminho a ser trilhado no que concerne à construção de um modelo de gestão de responsabilidade social que responda aos desafios do novo milênio, em especial no que se refere à questão social relacionada ao enfrentamento da pobreza.

De outro lado, vários movimentos surgiram nas décadas de 80 e 90, influenciando a atuação das empresas no que se refere à sua responsabilidade no campo social e ambiental, conduzindo a novas percepções para sua contribuição na promoção do chamado desenvolvimento sustentável do planeta. Destacam-se, neste sentido, a Eco 92, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e o Pacto Global.

Estas iniciativas apontam como tendência no setor empresarial a busca por um equilíbrio no desempenho econômico-financeiro, ambiental e social, construindo normas, indicadores e relatórios de acompanhamento para sua efetivação. Em outras palavras, a abordagem diferenciada do papel das empresas na sociedade atual, que se convencionou chamar de “*triple-bottom-line - TBL*”, irá se refletir no campo empresarial através de proposições de gestão diferenciadas, capitaneadas por modelos como o Global Reporting Initiative - GRI, a SA 8000 ou ainda indicativos financeiros que avaliam a atuação ética das empresas como o Índice de Sustentabilidade Empresarial Dow Jones.

A questão social também esteve presente no meio empresarial brasileiro em diversos momentos da sua história. Tratada sob a ótica da filantropia, no início dos anos 90 consolida-se como um movimento de base empresarial na continuação das diversas mudanças e mobilizações que ocorreram a partir de meados da década de 80, como o movimento das “diretas já”, a concretização de uma nova constituição e a formalização de documentos de relevância para a sociedade, como o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA e o Código de Defesa do Consumidor.

Este conjunto de iniciativas sinaliza uma preocupação cada vez mais presente no meio empresarial: associar esforços em parceria com a sociedade e poder público com vistas à construção de uma sociedade menos desigual. No entanto, se o discurso empresarial no que se refere às questões de responsabilidade social pressupõe uma postura engajada, comprometida e de parceria de fato com a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, torna-se necessário aprofundar o conhecimento em torno do instrumental existente para compreender a problemática social e promover resultados efetivos também no campo social.

O presente trabalho se propõe a contribuir neste sentido. Num primeiro momento, realiza uma revisão em torno de conceitos relacionados a direitos humanos, cidadania emancipada, justiça social, pobreza, metodologias de intervenção social, indicadores sociais, como forma de melhor compreender o tema a ser trabalhado através de projetos sociais. Em seguida, realiza um levantamento dos principais agentes de responsabilidade social empresarial e sua contribuição conceitual, com vistas a identificar as tendências na participação das empresas para o enfrentamento da pobreza. Completa essa primeira parte com uma reflexão sobre os elementos que devem estruturar um projeto social, capaz de potencializar resultados efetivos. Num segundo tempo são apresentados os resultados de uma pesquisa realizada com o objetivo de levantar informações concernentes ao modelo de gestão de projetos sociais adotados numa empresa. Com base nestas informações, propõe um modelo amplo de gestão em responsabilidade social empresarial para projetos sociais de enfrentamento da pobreza.

1.1 CENÁRIO

Embora se reconheça que a partir da década de 90 tenha surgido um movimento diferenciado de gestão nas empresas, incluindo em suas agendas as questões sociais e ambientais, pode-se constatar que o tema não é novidade no meio acadêmico como também nas agências internacionais de desenvolvimento. Inúmeros estudos foram realizados em torno da questão social que precisam ser levados para dentro das empresas para melhor se compreender o fenômeno da desigualdade social e suas conseqüências adversas.

Por outro lado, movimentos sociais de mudança da situação vigente fazem parte da história da humanidade, fortalecidos através de lutas, e que resultaram ora em recuos, como foi o extermínio de milhões de vidas nos dois grandes conflitos mundiais do século XX, mas ainda assim realizando algumas conquistas e avanços, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos – DUDH de 1948, ou ainda a recente definição das metas da ONU, conhecida como os Objetivos do Milênio e seu desdobramento através do Pacto Global, temas que igualmente demandam um tratamento diferenciado nas empresas que se propõem a atuar de forma socialmente responsável no campo do enfrentamento da pobreza.

Em conseqüência destes movimentos, vem crescendo a participação das companhias nas questões sociais, adotando-se diversos modelos de intervenção, que vão da adoção de escolas a inúmeros projetos protagonizados por organizações não governamentais, realizados com recursos empresariais. A própria sociedade, mais consciente de seus direitos, cobra uma postura de interação com as comunidades, bem como transparência na atuação social das empresas, que impulsiona, por sua vez, a construção de novos instrumentos de gestão, podendo se citar, dentre eles, os chamados Balanços e Relatórios Sociais.

Como se vê, há uma volumosa bagagem de conhecimento construída, que permite uma análise mais elucidativa sobre a questão social, notadamente relacionada à exclusão de grandes massas da humanidade dos benefícios alcançados pela moderna civilização. Diante do volume de conhecimentos e teorias acumulados, torna-se então útil retomar algumas destas análises para verificar as contribuições que podem ser levadas para dentro das organizações empresariais de

forma a aprimorar os instrumentos de intervenção utilizados nas suas relações com comunidades consideradas em estado de vulnerabilidade social. Acrescente-se, como ganho adicional, a adoção de termos, conceitos e sistemas de análises mais apropriados para tratar a questão social.

Estas demandas se destacam quando se analisa a pesquisa realizada com apoio do IPEA, numa interessante amostragem das intervenções sociais de 47 companhias de vários pontos do Brasil. O referido trabalho, entre outras conclusões, mostra que, embora a participação na área social venha crescendo, não são aplicados “aos investimentos sociais os mesmos procedimentos que guiam seus negócios empresariais.” (PELIANO, 2001, p. 84).

Desta forma, se para conquistar novos clientes, ganhar fatias de mercado ou lançar novos produtos é disponibilizado todo um aparato gerencial associado a processos de gestão cada vez mais sofisticados, não acontece o mesmo no campo social. Ou seja, as companhias vêm introduzindo de forma mais tímida as ferramentas de gestão nos projetos sociais para enfrentamento da pobreza.

Por isto, é relevante conhecer melhor as comunidades-alvo de atuação social, dominar minimamente os conceitos relacionados a direitos humanos e Convenções Internacionais, definir o campo da pobreza e os indicadores sociais de acompanhamento, aplicar modelos de gestão mais aderentes às propostas dos principais agentes de responsabilidade social, para que os resultados obtidos no campo social sejam mais efetivos.

O presente trabalho busca trazer para as empresas estas contribuições para que sua atuação no campo social seja também cuidadosa em termos de gestão, resultando numa parceira efetiva com a sociedade e poder público rumo ao desenvolvimento sustentável nas regiões onde estão instaladas, promovendo, assim, mais justiça social.

1.2 PROBLEMA

A atuação socialmente responsável das empresas através de projetos sociais para o enfrentamento da pobreza pressupõe inúmeros desafios. Alguns deles são:

- identificar qual é a sua real contribuição para minimizar o impacto da pobreza;
- reunir o conhecimento, as habilidades e as competências necessárias para uma atuação socialmente responsável em projetos sociais;
- eleger e conhecer mais sobre as comunidades-alvo dos seus trabalhos no campo social da mesma forma que o faz com clientes, de maneira a alcançar um desempenho igualmente eficaz e eficiente;
- eleger os projetos sociais mais aderentes às suas estratégias de negócios e seu compromisso com a sociedade;
- estabelecer um processo de acompanhamento bem como de avaliação dos resultados obtidos;
- estabelecer um processo de aprendizado, de maneira a registrar as lições aprendidas e promover a melhoria contínua nos seus projetos sociais;
- prestar contas à sociedade das suas contribuições para o enfrentamento da pobreza.

Estes desafios se constituem no principal problema a ser tratado neste trabalho.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é realizar um mapeamento dos principais conceitos relacionados à demanda, concepção, acompanhamento e avaliação de projetos sociais para o enfrentamento da pobreza, visando contribuir para a melhoria dos resultados obtidos pelas empresas no campo da responsabilidade social junto às comunidades em situação de vulnerabilidade social.

Como objetivos específicos podem ser citados:

- utilização de uma visão ampliada de direitos humanos, oriunda de um levantamento histórico das principais conquistas no campo social e a

- análise dos rumos para onde estas conquistas sinalizam, assim como a análise de conceitos de base como cidadania, cooperação e justiça social;
- revisão bibliográfica dos conceitos relacionados à pobreza, modelos de intervenção social e indicadores sociais que permitam a utilização, pelas empresas, de um ferramental mais adequado na abordagem do tema;
 - identificação das tendências de atuação apontadas pelos principais agentes de responsabilidade social empresarial no campo do enfrentamento da pobreza;
 - reconhecimento dos principais elementos estruturantes de um projeto social;
 - realização de uma pesquisa para levantamento de informações relacionadas ao modelo de gestão de projetos sociais adotados em uma empresa, de maneira a confrontar com as informações, orientações e tendências identificadas;
 - proposição de linhas de atuação para uma gestão de responsabilidade social empresarial em projetos sociais de enfrentamento da pobreza.

1.4 JUSTIFICATIVA

Um projeto ou programa social é um processo de intervenção social, realizado de forma planejada, cujo objetivo principal é promover transformações na realidade social (CANO, 2004, p. 9).

Transformar a realidade social, por sua vez, implica em promover a inserção de direitos sociais reconhecidos. Esta percepção ampliada das finalidades do projeto ou programa social está relacionada ao campo dos direitos humanos, à conquista de cidadania, à promoção da justiça social, questões centrais de dois grandes marcos teóricos no campo social: a DUDH e a proposição da Agenda 21 Global.

Não se tratará neste estudo, portanto, de trabalhar o projeto ou programa social no âmbito da filantropia e caridade, mas de ampliar o campo da intervenção de maneira a obter resultados efetivos na promoção dos direitos humanos,

contribuindo para o desenvolvimento sustentável, conforme definidos na DUDH e na Agenda 21 Global.

Esta percepção, de certa forma, acompanha a evolução dos estágios de intervenção social promovidos pelos agentes sociais denominados Organizações Não Governamentais – ONG's, cujo desenvolvimento e amadurecimento contribuíram para ampliar o âmbito da atuação do projeto ou programa social.

As ONG's podem ser classificadas em quatro gerações, do ponto de vista das novas estratégias de atuação no campo social. Na primeira geração, que surge nos anos 40, estas instituições apresentavam propostas mais voltadas para a assistência social ou filantropia. A segunda geração surge a partir dos anos 50, com uma preocupação mais preponderante em impulsionar o desenvolvimento das comunidades dos países mais pobres. Os anos 80 conduzem a um direcionamento político, no entendimento de que o desenvolvimento local só seria possível na medida em que estivesse vinculado às estratégias de desenvolvimento nacional. A quarta geração, estágio atual, engloba não só estratégias de caráter político, interferindo na construção das políticas públicas, como também no processo de maior conscientização da interferência da política e economia internacionais (KORTEN apud DIAS, 2004, p. 18-20).

Como se vê, os níveis de consciência se ampliaram, bem como as estratégias de atuação social, exigindo das empresas uma postura diferenciada, que reflita, de fato, um processo de gestão socialmente responsável.

Por isto, o projeto social recebe neste trabalho uma visão ampliada, repassando conceitos e tendências oriundos do campo dos direitos humanos, metodologias para tratar a pobreza, rumos apontados pelas instituições representativas da responsabilidade social empresarial, análise dos seus elementos estruturantes. Estas informações são confrontadas com os resultados de uma pesquisa aplicada numa empresa, para então se propor contribuições para um modelo de gestão de responsabilidade social em projetos de enfrentamento da pobreza.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho adota como moldura teórica conceitos, metodologias e tendências no campo dos direitos humanos e pobreza, considera as contribuições das instituições representativas de responsabilidade social empresarial e os elementos estruturantes de um projeto social.

Com base nesta fundamentação teórica, apresenta uma pesquisa para identificar os estágios de amadurecimento dos projetos sociais numa empresa. Foi escolhida a Petrobras, em razão do volume de investimentos sociais nas diversas UN's espalhadas no Brasil e no Exterior.

Ao final, propõe contribuições rumo a um modelo de gestão em responsabilidade social para projetos sociais no campo do enfrentamento da pobreza.

Espera-se, desta forma, inserir e destacar elementos que devem compor a atuação socialmente responsável das empresas, de maneira a atuar mais efetivamente em parceria com a sociedade e poder público na promoção do desenvolvimento sustentável das regiões onde estão instaladas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EM TORNO DA QUESTÃO SOCIAL

Para melhor compreender a questão social, são levantadas a seguir informações relacionadas a direitos humanos e pobreza. Segue-se um levantamento sobre as principais tendências de responsabilidade social empresarial para este tema e os elementos que devem estruturar um projeto social para enfrentamento da pobreza.

2.1 DIREITOS HUMANOS E POBREZA

Para melhor visualizar o que hoje se entende sobre direitos humanos, importa dispor um breve relato de conquistas históricas, compreendendo dois aspectos:

- a contribuição européia, que se expande em todo o planeta caracterizando os valores e crenças da cultura ocidental;
- os direitos humanos na América Latina, de maneira a identificar como se estabeleceram as relações de dependência que acabaram por criar o continente mais desigual do mundo.

Esta revisão histórica serve de base para a construção de conceitos como cidadania, cooperação e justiça social, à medida que sinalizam para a necessária emancipação das comunidades em situação de vulnerabilidade social, a importância da cooperação de todos os agentes sociais e a construção da justiça social de maneira a minimizar os quadros de pobreza e desigualdade social hoje presentes.

É oportuno, também, conhecer as diferentes percepções de autores em torno do conceito de pobreza, as metodologias de intervenção social capazes de potencializar a conquista de direitos sociais das comunidades em situação de vulnerabilidade social e, ainda, os indicadores sociais que podem contribuir para um real acompanhamento dos resultados das intervenções realizadas através de projetos sociais.

2.1.1 Direitos Humanos: a Contribuição Européia

A Figura 1 destaca três grandes períodos da evolução de direitos humanos na Europa, nos últimos séculos. Eles estão marcados por conquistas específicas e percepções diferenciadas na utilização dos recursos naturais.

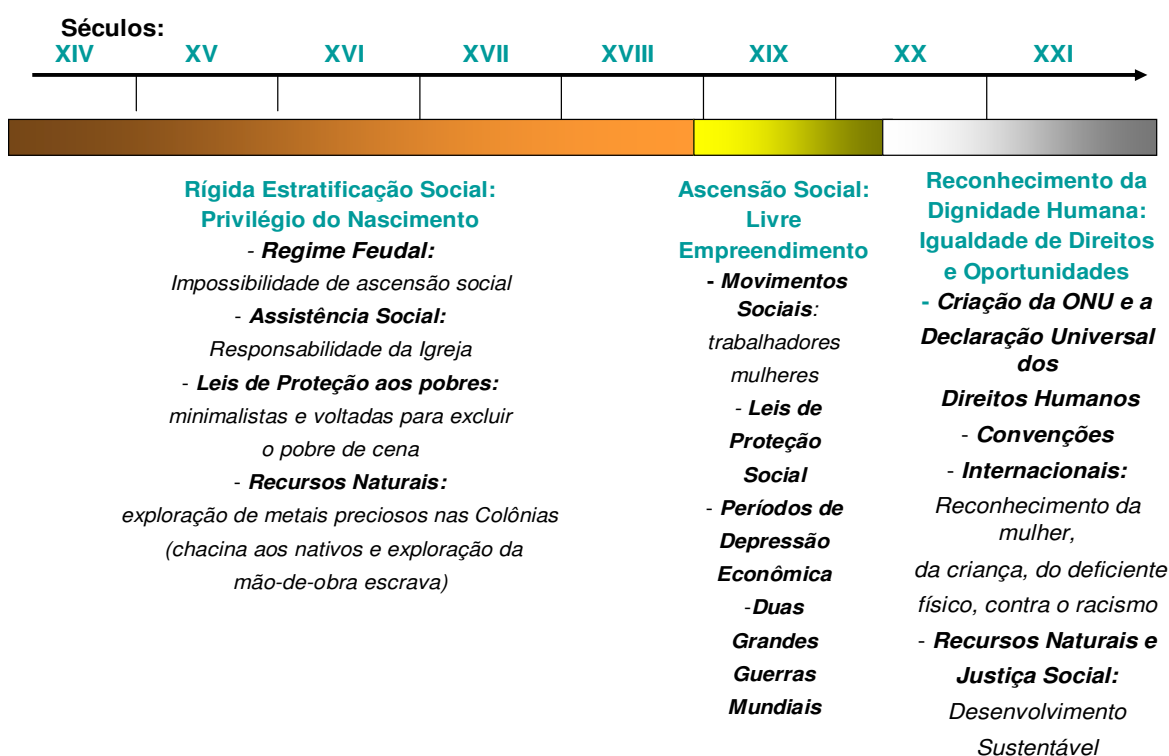


Figura 1 – Evolução das Conquistas em Direitos Humanos no Mundo Ocidental
Fonte: A autora (2007)

O primeiro período tem origem na promulgação da Carta Magna, em 1215, limitando os poderes do Rei, e vai até a Revolução Francesa, quando o direito se associava aos privilégios do nascimento. O senhor feudal, barão ou bispo, tinha direitos plenos sobre o feudo, território de sua propriedade, e tudo que lhe pertencia, inclusive as vidas humanas. Ao camponês ficava o compromisso de entrega de 1/3 da colheita, além da corvêia – obrigação de trabalhar dois ou três dias de forma gratuita (TRINDADE, 2002, p. 18).

A tirania dos senhores feudais seria questionada após a peste negra quando cerca de um terço da população foi ceifada. Em cidades como Paris ou Londres,

estas cifras teriam chegado à metade da população (TRINDADE, 2002, p. 22). Segue-se um processo de insurreições exigindo melhores condições de trabalho e de vida, uma vez que a população toma consciência da invulnerabilidade dos senhores feudais e da Igreja, alguns deles vitimados pela peste negra. É o caso da “jacquerie”, em 1358: durante quinze dias, inúmeros castelos foram queimados. Entretanto, seria contida e seu líder Guilherme Caillet, preso à traição, levado ao suplício por seus algozes que gritavam assistindo sua morte: “Viva o rei camponês” (TRINDADE, 2002, p. 23).

Neste período, caberia à Igreja a responsabilidade de cuidar dos pobres. À medida que nascem novas cidades, os profissionais desta ordem para lá se transferem de maneira a implantar seus programas de assistência social. Como parte da organização de suas atividades, impõe-se aos indigentes o uso de distintivos (medalhas, chapinhas de chumbo, cruzes costuradas na manga ou no peito) para melhor identificá-los dos mendigos preguiçosos (CASTEL, 1998, p. 69-70).

Regulamentações surgiriam como forma de tirar os pobres das ruas, desenhando a forma de pensar da assistência social de seu tempo. Pode-se citar como exemplo a Poor Law, de 1536, possivelmente a primeira lei de assistência social, responsável pela criação dos hospitais e abrigos destinados a retirar das ruas as pessoas pobres e incapacitadas. Estes lugares se transformariam em espaços aviltados, tanto pelas condições de precariedade da infra-estrutura oferecida, como pela ausência de higiene e de atendimento específico para pessoas ali colocadas, sem distinção de qualquer espécie: crianças, idosos, doentes mentais, ladrões e prostitutas, eram colocados sob o mesmo teto e tratados da mesma forma (POLANY, 1980, p. 83).

No século XVI, o europeu chega à América, iniciando-se então um processo de extermínio de inúmeras vidas humanas. Calcula-se que aqui viviam de 70 a 90 milhões de índios e, após um século e meio, este número teria diminuído drasticamente, atingindo a cifra de 3,5 milhões de nativos (GALEANO, 1989, p. 50).

Do século XVI ao século XVIII, chegam os africanos às Américas. Retirados de seus continentes, imensos contingentes dos sobreviventes seriam levados para trabalhar na lavoura. Regiões ricas em recursos naturais seriam substituídas por monoculturas destinadas a atender as demandas européias. Um exemplo é o

Nordeste Brasileiro, cuja diversidade biológica foi sacrificada em nome da cana-de-
açúcar, sendo hoje uma das regiões mais pobres do país (GALEANO, 1989, p. 75).

O segundo período se inicia com a Revolução Francesa que quebra o
privilegio de nascimento, possibilitando a ascensão social em atendimento aos
anseios da burguesia emergente, classe que se apropria dos valores de liberdade,
promovendo a formação de grandes empreendimentos.

A Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, de 1789, e seu ideário
influenciariam o sonho de várias gerações. Ela resume as conquistas de toda uma
época: a liberdade como o grande símbolo de conquista do mundo greco-romano; a
igualdade, símbolo do mundo cristão, e a fraternidade, resultado final da união dos
dois termos (BOBBIO, 1992, p. 92),

Se a Declaração de 1789 descortina esperanças, a Constituição de 1791
denuncia já as primeiras distorções, resultantes do viés burguês. Embora reconheça
em seu Artigo 1º. que os “homens nascem e são livres e iguais em direitos”, os
demais direitos considerados naturais nesta Constituição – liberdade, propriedade,
segurança e resistência à opressão – são contemplados de forma desigual. A
propriedade só seria mencionada no Artigo 17º, mas é a única a gozar do status de
proteção privatista e o único direito qualificado como inviolável e sagrado
(BOBBIO, 1992, p. 93-94).

O período que segue a Revolução Francesa e sua Declaração dos Direitos do
Homem e do Cidadão, e que caracteriza a Revolução Industrial e os grandes
empreendimentos, assistiria a inúmeras mudanças no campo das conquistas de
direitos humanos.

Para as mulheres, o acesso igualitário a direitos básicos como educação,
emprego e sufrágio se dariam ao longo dos séculos XIX e XX. Não seria uma
conquista simples. Nas sociedades rurais, a família como um todo participava da
produção de bens. Cabia à mulher cuidar da casa e das crianças, além de ajudar o
marido na criação de animais e plantio, contando com a contribuição dos próprios
filhos, que participavam assim da produção. Já na sociedade industrial, a mulher
passa a ser vista como concorrente do homem. Relega-se a ela o papel de suporte
para que o homem possa participar do mercado de trabalho. Assim, para que o
homem fosse trabalhar na indústria, era necessário o apoio nas atividades
domésticas com a participação da mulher no papel de responsável pelo lar,

cuidando dos filhos e da administração da casa. É neste momento que se delineia a figura do chefe de família, a quem se atribui a incumbência de trazer uma renda para casa que seria distribuída entre os demais membros, representantes complementares, intensificando a resistência do homem em aceitar que a mulher desenvolvesse atividades externas. Quando a mulher o faz, seria para complementar o orçamento doméstico, acumulando as demais funções (HOBBSAWN, 1988, p. 271-280).

No que se refere às leis trabalhistas, a primeira iniciativa legal de proteção às mulheres e crianças foi outorgada na Inglaterra em 1844, através de lei que estabelecia o limite de 6h30 de trabalho para crianças abaixo de 13 anos, e 12h para as mulheres. A legislação, por sua vez, atendia a interesses diversos: de filantropia, de facilitação do trabalho doméstico para as mulheres, e ainda possibilitava mantê-las em casa de maneira a diminuir a concorrência com os homens (PINSKY, 2003, p. 282-283).

Surgem movimentos feministas com linhas de atuação diversificadas, mas que acabariam por conduzir, embora tardiamente se comparado com os homens, a novas conquistas. Na Inglaterra, por exemplo, em 1878, as mulheres casadas puderam controlar seus ganhos, e em 1882, passaram a ser consideradas capazes de administrar suas propriedades (PINSKY, 2003, p. 288). O direito ao voto viria, em 1906 para as finlandesas, em 1931 para as espanholas e em 1932 para as brasileiras. Já para a Suíça e Portugal, o acesso somente se daria em 1971 e 1973, respectivamente (PINSKY, 2003, p. 288-297).

Embora o século XIX tenha sido marcado por idéias de cunho liberal que preconizavam a não interferência do Estado no plano econômico, a partir de 1850 começam a surgir intervenções governamentais em defesa dos direitos sociais. A Alemanha seria o primeiro país a servir de palco para a instituição de direitos sociais à classe trabalhadora, na forma de uma rede de seguros sociais, contendo assim o avanço das organizações e mobilizações dos trabalhadores (PINSKY, 2003, p. 235).

A Alemanha foi palco de um modelo de atuação do Estado que serviria de referência para outros países. A Grã-Bretanha, por sua vez, somente em 1906, com a eleição no Parlamento de 29 deputados trabalhistas, incluindo 14 representantes dos mineiros, inicia seu processo de proteção aos desfavorecidos economicamente, com características diferenciadas da Alemanha. A primeira lei, de 1906, iria

possibilitar a doação das merendas escolares aos municípios mais pobres. O ano de 1908, por sua vez, veria surgir leis para promover exames médicos nos alunos, regular o horário de trabalho após as aulas, e instituir pensões por velhice sem contribuição. Desta forma, a Grã-Bretanha estaria um passo à frente da Alemanha no reconhecimento dos direitos sociais, pois não só os fundos eram públicos (na Alemanha, eram oriundos de contribuições de trabalhadores e empresas), como também eram orientados para aquelas pessoas consideradas em situação de maior vulnerabilidade social, como as crianças e os velhos (PINSKY, 2003, p. 236).

A Áustria importaria o sistema de seguro-enfermidade em 1888; a Hungria, em 1907; já os países escandinavos em 1910. A França encontraria maior resistência para a implantação de leis de proteção social, tendo em vista a forte presença dos pequenos agricultores rurais e empreendedores urbanos, e uma orientação mais próxima do anarcossindicalismo (PINSKY, 2003, p. 237).

Em 1929, os percentuais sobre o PIB de investimentos na área social experimentariam um salto, comparados àqueles de 1913: na Alemanha, de 4,1% para 11,7%; na Suécia, de 3,8% para 6,4%; no Canadá, de 0,6% para 2,8%; na Itália, de 1,1% para 2,3% (PINSKY, 2003, p. 239).

Os velhos regimes, por sua vez, começavam a entrar em colapso, e o entre-guerras assistiria a uma das maiores depressões econômicas, levando à bancarrota inúmeras fortunas, e relegando à fome e à miséria milhares de trabalhadores, colocando, assim, em cheque, o liberalismo econômico. Sobrariam somente três alternativas: o comunismo marxista, afinal, a U.R.S.S. passara imune pela tempestade; a social-democracia, em resposta à ortodoxia econômica; e o nazifascismo, que, partindo da tradição intelectual alemã, exaltaria o espírito nacionalista e proporia uma filosofia confusa e pseudo-científica que justificaria massacres de multidões e a submissão da soberania de inúmeras nações (HOBBSAWN, 1995, p. 111-112).

O nazismo, de certa forma, atraiu as massas populares. No seu auge, os trabalhadores alemães tiveram acesso a direitos como férias, esportes e o sonhado “carro do povo” (*volkswagen*), eliminando a Grande Depressão. Para a população, representava um período de riqueza e prosperidade. Já o fascismo, a versão italiana do nazismo, era um regime mais calcado na defesa dos interesses das velhas classes dominantes. Não possibilitou o mesmo desenvolvimento econômico da

Alemanha, mas fez inúmeros adeptos. Foi o único regime italiano a suprimir a Máfia siciliana e a Camorra napolitana (HOBSBWAN, 1995, p.131).

Finda a guerra, tornou-se necessário um enorme esforço de reconstrução e a definição de acordos duradouros para uma paz mais efetiva.

Inicia-se, então, um incremento de leis de proteção social por diversas razões: muitos trabalhadores morreram na guerra; cidades e equipamentos sociais de importância, como hospitais ou escolas, foram destruídos; direitos políticos e reivindicações haviam sido suspensos antes da guerra, e os governos haviam prometido melhorias para manter o esforço para o combate. Assim, era preciso responder, de alguma forma, à população provendo leis de proteção social que iriam marcar um período áureo de construção dos chamados Estados de Bem Estar Social (PINSKY, 2003, p. 238-239).

As ações do Estado dirigidas à proteção social têm suas origens nos anos de 1940: trata-se do que se convencionaria chamar de Estado de Bem-Estar Social (Welfare State). Em 1941, esta expressão começa a ser utilizada na Inglaterra, quando o arcebispo Temple, no intuito de valorizar o nacionalismo britânico, adota este termo em oposição ao estado nazista. Em 1942, esta expressão ganha relevância com a publicação do relatório Beveridge encaminhado ao Parlamento Inglês com o objetivo de propor uma série de reformas sociais, que se fariam a partir de 1946 (VIANNA,1998, p. 36).

Estados de Bem-Estar Social se configurariam em vários países da Europa e da América. Embora existam diferentes abordagens, a tipologia adotada por Titmus permite uma compreensão geral de sua configuração. Titmus considera três tipos básicos:

- Welfare State Residual, quando o Estado intervém no espaço deixado pelo mercado, provendo proteção para aquelas pessoas que não são atendidas pelo mercado de trabalho, como os casos da Austrália, Canadá e Suíça;
- Welfare State Meritocrático-Particularista, quando a intervenção se dá na razão direta da capacidade de organização das classes sociais. Neste contexto, observa-se que algumas categorias de trabalhadores conseguem apoios diferenciados. Servem aqui de exemplo a Alemanha, Áustria, França e Itália;

- Welfare State Institucional-Redistributivo, modelo adotado pela social democracia: a intervenção do estado é universalista e igualitária, mediante tributos obtidos de empresas e fortunas. É adotado na Noruega e Suécia, possibilitando níveis de qualidade de vida elevados se comparados aos demais países no que se refere às conquistas sociais (VIANNA, 1998, p. 23-25).

Marcando o início do 3º. Período de conquistas sociais, no dia 10 de dezembro de 1948, a Assembléia Geral das Nações Unidas reúne quarenta e oito países que firmam a DUDH. Trata-se de um documento que sintetizaria as crenças e valores a que os homens tinham chegado naquela encruzilhada. Desde então, outros países tornaram-se signatários deste documento, que se desdobraria em diversos outros, abrindo espaços para a proteção de grupos sociais discriminados anteriormente. Pode-se citar a Convenção sobre os Direitos Políticos da Mulher de 20 de dezembro de 1952, a Convenção para a Prevenção e Repressão do Genocídio de 9 de dezembro de 1958, a Declaração dos Direitos da Criança de 20 de novembro de 1959, a Declaração sobre a Concessão da Independência aos Países e Povos Coloniais de 14 de dezembro de 1960, a Declaração sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial de 20 de novembro de 1963, o Pacto sobre os Direitos Econômicos, Sociais e Culturais e o Pacto sobre os Direitos Civis e Políticos de 16 de dezembro de 1966. É relevante também destacar a consolidação da Organização Internacional do Trabalho - OIT e as convenções sobre trabalho e liberdade sindical (BOBBIO, 1992, p. 35-37).

Estes documentos representam um consenso do que se convencionou considerar como direitos civis, políticos e sociais. O grande desafio de nossa época está agora colocado em outro patamar: trata-se, não de reconhecimento, mas de garantir sua existência e aplicação de fato. No plano do direito civil, ainda são necessárias medidas efetivas que garantam o direito de ir e vir, negado em vários países ao trabalhador não qualificado. Questiona-se também se o direito político foi conquistado, quando ainda existem inúmeros preconceitos limitando as chamadas minorias. No entanto, é desalentador reconhecer que o direito social é aquele que menos avançou.

As conquistas sociais na América Latina, por sua vez, não se deram ao mesmo tempo que na Europa ou na América Anglo-Saxônica e Francesa. Diversos fatos contribuíram para um atraso que acabou por transformá-la no continente mais desigual, tema a ser tratado no próximo item.

2.1.2 Direitos Humanos na América Latina e Brasil

O processo de formação dos países se dá através de duas rotas: aceleração evolutiva ou atualização histórica. A primeira envolve a adoção e a promoção de tecnologias de produção capazes de levar à independência econômica de seu povo, determinando o funcionamento do mercado de forma a adquirir, a preços mais baixos, a matéria-prima demandada para o desenvolvimento de seus produtos, e revender, a preços mais elevados, o produto final. São os chamados povos agentes. Já a atualização histórica se dá pelo estabelecimento de relações de dependência na oferta barata de seus recursos, chegando até à escassez, e adquirindo, em contrapartida, os produtos finais das nações desenvolvidas a preços elevados. Constituem o chamado povo passivo (RIBEIRO, 2007, p. 31-32).

Na América Latina o processo de atualização histórica se fez na forma de relações de dependência histórica de outros povos.

A Figura 2 apresenta três períodos diferenciados de avanços e recuos relacionados ao campo dos direitos humanos e à utilização de recursos naturais na América Latina.

O primeiro período, que antecede a chegada do europeu da Península Ibérica, é marcado pela presença de importantes sociedades nativas – incas, maias e astecas – que estabelecem uma relação de cooperação interna e utilização dos recursos naturais definida pelas suas necessidades. A economia era coletora, marcada pela caça, pesca e coleta vegetal. A propriedade de terra era coletiva, a divisão do trabalho era baseada nas possibilidades da idade e do sexo, não havendo excedentes de produção (AQUINO, LEMOS, OSCAR, 1981, p. 8-9).

O segundo período vai do início do processo de colonização por portugueses e espanhóis até o final das ditaduras militares. A expansão do domínio europeu foi

construída a partir da expansão no século XV, possibilitando a chegada dos mesmos às Américas, antecedendo duas grandes revoluções: a Mercantil e a Industrial. As nações do velho mundo, entretanto, atuaram no chamado processo de aceleração histórica, estabelecendo-se como povos agentes e se colocando numa posição de vanguarda em relação aos povos do Novo Mundo (RIBEIRO, 2007, p. 47).

A Europa dos portugueses e espanhóis, entretanto, era essencialmente agraro-artesanal. Os ibéricos não desenvolveram tecnologias sofisticadas de produção. O seu mérito está em ter reunido o melhor do conhecimento de navegação e singrar os mares sob condições precárias, talvez com a mesma motivação que possibilitou a expulsão dos muçulmanos. Sua visão de mundo se fazia na forma de uma colonização exploratória voltada para a conversão dos gentios. Sem embargo, este posicionamento acabaria por levar à queda do império ibérico nos séculos XVI e XVII, assumindo outras nações a posição de vanguarda (RIBEIRO, 2007, p. 52).

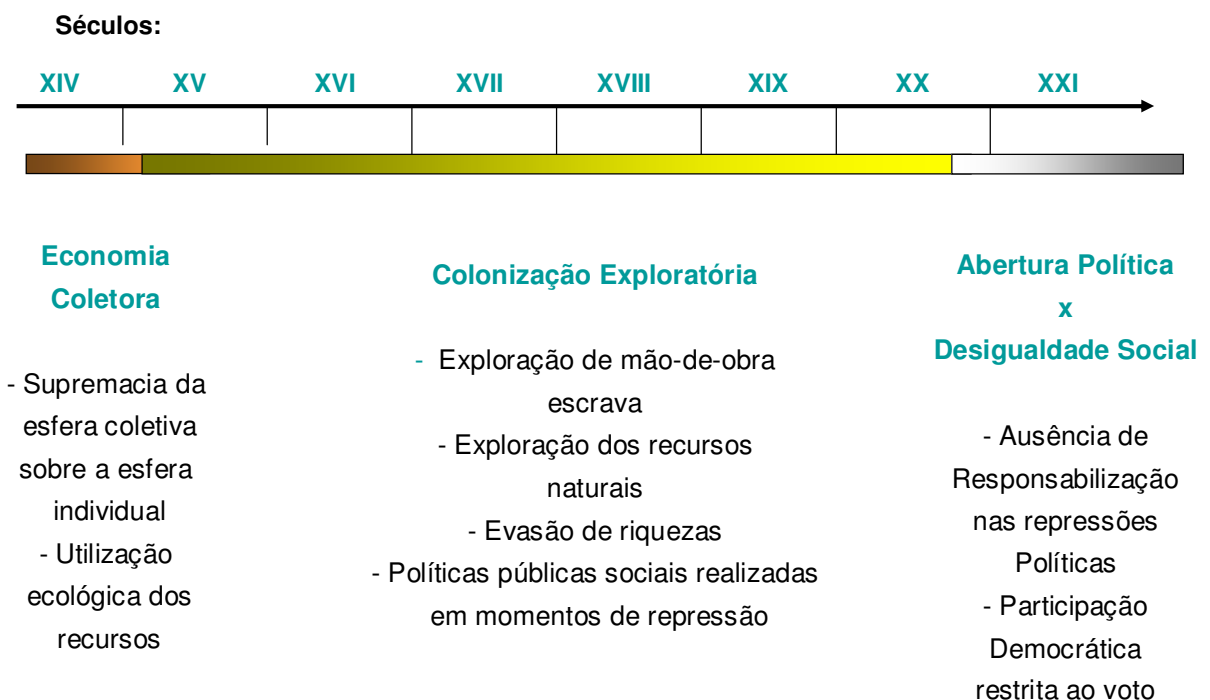


Figura 2 – Evolução das Conquistas em Direitos Humanos na América Latina e no Brasil
Fonte: A autora (2007)

A América Latina, portanto, estaria marcada por um processo de dizimação de nativos, escravização do trabalho e exploração das riquezas, que até hoje deixa marcas profundas na sua população.

É possível compreender com mais clareza o processo de desenvolvimento colonial na América Latina quando se faz a relação com os acontecimentos na Europa do mesmo período. Do século XVI ao século XVII pode-se dizer que a Europa assiste à formação de um capital acumulado pela circulação de mercadorias, incluindo a venda de escravos, e que prepara a Revolução Industrial. Das Américas, parte o ouro e a prata, moeda de troca destas mercadorias. Para a América, chegam os produtos manufaturados para compra nas colônias, impedidas de produzi-los por meios próprios (AQUINO; LEMOS; OSCAR, 1981, p. 89).

A partir de meados do século XVIII inicia-se a formação do capital industrial na produção de mercadorias com mão-de-obra assalariada. É o início da Revolução Industrial, e é a Europa que avança em posição pioneira. Desta forma, caberia às colônias a produção agrícola para suprir a expansão econômica européia, com o algodão em papel de destaque, alimentando a nascente indústria de tecelagem (AQUINO; LEMOS; OSCAR, 1981, p. 90).

As classes dominantes na América Latina, por sua vez, eram formadas por grandes proprietários de terras que se apropriavam do que lhes interessava. A independência dos países não se fez pela inclusão de um programa econômico de libertação, mas pela manutenção do *status quo* destes grandes proprietários de terra (AQUINO; LEMOS; OSCAR, 1981, p. 90). As condições que permitiriam às classes oprimidas fazerem sua própria revolução na América espanhola e portuguesa foram sempre reduzidas e reprimidas de forma violenta.

Já no caso dos Estados Unidos e Canadá, as contradições com a metrópole surgiram à medida que estes países alcançavam um elevado nível de organização da produção, com uma estrutura de classes capaz de sustentar estes empreendimentos, níveis de autonomia político-administrativa que dispensavam a participação dos colonizadores, bem como consciência de classes dominantes que lhes permitiria seguir os rumos do avanço europeu, estabelecendo-se então seus mercados dentro da própria América: neste caso, a América espanhola e portuguesa (AQUINO; LEMOS; OSCAR, 1981, p. 91).

Não se deu o mesmo nas colônias hispano-portuguesas: sob a liderança dos senhores da terra, grandes latifundiários, e da burguesia crioula, os países se tornaram independentes do colonizador constituindo-se como nações, mas continuaram a manter relações de dependência econômica com a Europa e a América Anglo-Saxônica (AQUINO; LEMOS; OSCAR, 1981, p. 92).

No caso do Brasil, após a exploração do pau-brasil e as tentativas de colonização com as capitanias hereditárias, a vida social se expandiria com a mineração de ouro e diamante. Cada região adquiriria traços específicos que se apresentavam nos sotaques, trajar, alimentação, e conheceria seu momento de esplendor, para depois desvanecer, como conseqüência do processo de atualização histórica, ou seja, de dependência determinada no mercado internacional. Isto ocorreria, por exemplo, no período de grande prosperidade açucareira, que foi de 1530 a 1650, e declinou pela concorrência internacional com a produção nas Antilhas. Não se criou no Brasil, portanto, a base necessária para a promoção da evolução histórica, do desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias, capaz de colocar a nação numa posição mais vantajosa na divisão internacional de trabalho e de riqueza (RIBEIRO, 2007, p. 202).

O modelo de desenvolvimento que se estabeleceu no Brasil Colônia, e que se perpetuou no período do Império é de baixa energia, ou seja, é representado por atividades agrícolas, de rebanho e de mineração, que dispunham de técnicas rudimentares, utilizando a força muscular, humana ou animal. O principal artigo importado era o escravo africano. A vida do fazendeiro, por sua vez, resumia-se a produzir o suficiente para manter seu capital. As taxas de mortalidade infantil eram elevadas, sobretudo junto à população escrava (RIBEIRO, 2007, p. 204).

Existiam então dois modos de vida que caracterizariam aspectos culturais diferenciados: o rural e o urbano. No meio rural, o conhecimento se estabeleceu pelo saber popular, pela transmissão oral, unificando valores e tradições que se perpetuaram no calendário das festas religiosas e no convívio das missas dominicais. O conhecimento erudito estaria presente somente nos círculos senhoriais, mais voltados para os lazeres modernos, com presença nas cidades. O acesso à educação formal se daria na zona urbana, a depender do desenvolvimento de cada região (RIBEIRO, 2007, p. 209).

A fazenda representou a instituição modeladora da sociedade brasileira nos quatro primeiros séculos, uma vez que foi ao seu redor que se desenvolveram as principais atividades. Outros modelos de organização social surgiriam com o desenvolvimento tardio da indústria brasileira. É da camada senhorial da fazenda, contudo, que viriam os políticos, os bacharéis e os negociantes, liderando o patronato nacional (RIBEIRO, 2007, p. 210-212).

A natureza mesma da empresa fazendeira, apresenta quatro compulsões. Primeiro, o monopólio de grandes extensões de terra iria exigir que a mão-de-obra escrava, depois assalariada, servisse uma minoria, o que, de certa forma, está no bojo das primeiras grandes deformações da nação brasileira: a concentração de riquezas nas mãos de poucos. Segundo, a tendência à monocultura dirigida ao mercado internacional, e que, por sua vez, irá esgotar os recursos da terra, gerando fortes impactos ambientais. Terceiro, a acumulação de bens e de pessoas dependentes de poucos proprietários. Quarto, o estabelecimento de micro-núcleos de povoamento que não chegaram a se constituir e se organizar como comunidades, não atuando, assim, como agente catalisador da população. O camponês é mais um pária do que um cidadão. A organização por direitos sociais e políticos se faria de forma lenta e tardia, muito mais carregada pelo avanço nos meios urbanos (RIBEIRO, 2007, p. 214).

O ingresso no mundo industrial se daria pela importação de máquinas a vapor que iriam servir aos engenhos de açúcar no Nordeste Brasileiro e à navegação fluvial e de cabotagem. Surgiram também as primeiras tecelagens próximas aos centros rurais produtores de algodão, como no Maranhão. A estrada de ferro, para levar as riquezas, seria implantada pelo capital inglês. Mesmo o desenvolvimento econômico na rica região amazônica se faria pela exploração da borracha, não seu beneficiamento (RIBEIRO, 2007, p. 235). Ou seja, as bases de conhecimento e tecnologia para desenvolver seu próprio maquinário ou beneficiar os produtos agrícolas não fizeram parte de uma estratégia de desenvolvimento.

Com a espoliação no setor rural e a construção de ferrovias, centrais hidrelétricas, fábricas, inúmeras famílias iriam se transferir para os centros urbanos em busca de alternativas de sobrevivência. Desta forma, as características de vida e os novos produtos de consumo dariam um novo aspecto à sociedade brasileira, de certa forma, modernizando-a (RIBEIRO, 2007, p. 237).

Os imigrantes europeus iriam engrossar as cidades e influenciar as mudanças de hábitos, inclusive trazendo novas formas de organização social, que se traduziram na formação de sindicatos e na mobilização por melhores condições de vida. Em outras palavras, o Brasil receberia de 1850 a 1915, 3 milhões de imigrantes, na sua maior parte, dois terços, dirigidos a São Paulo (RIBEIRO, 2007, p. 237).

No início século XX, o Brasil começou a construir seu Parque Industrial, na qualidade de produtor de artigos de consumo, mas dependente do maquinário importado. O crescimento da indústria pode ser avaliado pelos seguintes dados: em 1890, havia 55 mil indústrias no Brasil, que se elevam para 160 mil em 1900, alcançando a cifra de 275 mil em 1920 (RIBEIRO, 2007, p. 239).

A estratégia política de desenvolvimento econômico se fazia da associação dos interesses da oligarquia rural determinante da exportação de artigos tropicais, com a burguesia comerciante importadora. Somente as grandes crises mundiais tornariam possível a estruturação de novos mecanismos de desenvolvimento econômico, como o foram as duas Grandes Guerras Mundiais (RIBEIRO, 2007, p. 240).

O ano de 1964 iria selar mais uma destas tristes histórias, implantando um dos períodos mais longos de ditadura militar que a América Latina assistiu. Muitas vidas de estudantes, intelectuais e operários seriam perdidas. Alguns escapariam aos longos processos de tortura e seriam enviados para o exterior. O fato é que seus algozes não foram julgados, e o processo de Anistia, como em outros países latino-americanos, só se deu com o retorno dos refugiados políticos, mas sem levar aos tribunais os criminosos que a ditadura militar produziu, ou seja, sem a contrapartida indispensável à vigência dos direitos humanos: a responsabilização pelos atos (JELIN; HERSHBERG, 2006, p. 114).

As políticas sociais começaram a ser implementadas no Brasil no século XX, de forma não muito diferente do que ocorreria na maior parte dos países latino-americanos, com atraso em relação aos países europeus.

A primeira etapa de construção da seguridade social no Brasil se dá no Governo Vargas, de 1930 a 1945. Nesta fase, a política social se revestiria da utilidade prática: manter calados os trabalhadores, duramente reprimidos, em especial no período de 1935 a 1945. É neste período e com a função clara de

instituir a ordem sem a democracia, que são criados os institutos de pensões e de aposentadorias, divididos e formulados de maneira a serem mantidos pelos empregados e empregadores, com benefícios proporcionais aos investimentos. Surge então, em 1933, o IAPM – Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Marítimos, seguido do IAPC – Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Comerciantes e do IAPB – Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Bancários, em 1934. Em 1938 são criados o IAPTC – Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Transportadores de Cargas, o IAPE – Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Estivadores, o IAPI – Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Industriários e o IPASE – Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado. Nos anos 50 surgiria o IAPFESP – Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Ferroviários, que englobaria as Caixas de Aposentadorias e Pensões remanescentes (VIANNA, 1998, p. 131-132)

Em 1960, é promulgada a Lei Orgânica da Previdência Social responsável por uniformizar os benefícios concedidos, ou seja, independente da contribuição, estabelecerá tetos para o acesso à previdência. Esta mesma Lei não alteraria, entretanto, o funcionamento dos IAP's (VIANNA, 1998, p. 133).

O golpe militar traria outras reformas e expansões, com as deformações decorrentes de um sistema de governo concentrador de renda e ditatorial, desenhando uma história de acesso às políticas públicas que formaria o arcabouço do que hoje conhecemos no Brasil, que mesmo a Constituição de 1988 ainda não superou.

Assim, em 1966, ocorre a unificação dos IPA's na criação do INPS, filiando à Previdência Social todo o empregado com carteira de trabalho assinada, incluindo, desta forma, os trabalhadores rurais, os empregados domésticos e os autônomos (VIANNA, 1998, p. 134).

A ditadura militar estabelecerá então uma tecnocracia, substituindo as negociações entre patrão e trabalhador, por uma política salarial com datas pré-fixadas de reajuste e uma política salarial determinada por índices econômicos, engessando ainda mais o processo democrático, sem falar da divisão entre os trabalhadores em razão das datas diferenciadas de reajuste, o que diminuía as chances de uma greve geral (VIANNA, 1998, p. 135).

O cidadão brasileiro tem assim uma longa história construída sem a prática do diálogo, da negociação e da avaliação e transparência que se deveria esperar das políticas públicas. Isto, de certa forma, torna-o despreparado para a regulamentação e universalização de direitos que viria com a Constituição de 1988. Entretanto, este fato não desmerece a participação democrática de cada cidadão. Somente explica o atraso e os impasses atuais das políticas sociais.

Com a abertura democrática na década de 80 do século passado, novas perspectivas se abriram. Possivelmente, a longa história de exploração social e ambiental na América Latina e no Brasil esclareça mais a respeito dos diversos problemas sociais presentes nos dias atuais: corrupção, presença do narcotráfico, violência urbana, baixa participação da população nos espaços democráticos, exploração sexual e comercial de crianças e adolescentes, para citar os mais visíveis. Contudo, trouxe novas perspectivas e propostas de mudanças a partir de mobilizações sociais e organização de alguns segmentos da sociedade, que iriam influenciar a forma de planejar e atuar das empresas, tema a ser tratado no item relacionado à responsabilidade social empresarial.

2.1.3 Cidadania, Cooperação e Justiça Social

Uma síntese dos direitos classifica-os em três categorias: civil, político e social. Ser cidadão significa ter acesso a estes três vetores. Os direitos civis foram conquistados com maior representatividade durante o século XVIII, e guardam relação com a liberdade individual: “liberdade de ir e vir, liberdade de imprensa, pensamento e fé, o direito à propriedade e de concluir contratos válidos e o direito à justiça” (MARSHALL, 1967, p. 63).

O século XIX seria marcado pela conquista dos direitos políticos, tanto no que se refere ao exercício do poder como ao direito do voto (MARSHALL, 1967, p. 63). Embora estas conquistas comecem já no século XVIII, elas foram se universalizando no século XIX. Infelizmente, em muitos países, o direito ao voto seria conquistado pelas mulheres mais tardiamente.

Finalmente, os direitos sociais se fariam presentes no século XX. Contudo, embora os direitos sociais sejam reconhecidos, não se efetivaram de fato, constituindo-se no grande desafio do momento atual. Ser cidadão, dotado de direitos, em especial de direitos sociais, ainda é algo distante de grande parte da população. Este fato não foi impedimento, entretanto, para que se reconhecesse sua importância na DUDH.

A construção da cidadania num mundo de desigualdades sociais, entretanto, não se faz sem a cooperação e solidariedade de todos os membros da sociedade. Cooperação, por sua vez, implica em comportar-se de uma forma diferente nas relações, construindo vínculos e laços sociais, que engendrem o fortalecimento das pessoas e da sociedade (MONTEIRO, 2003, p. 14-15).

A esse respeito vale destacar a contribuição de intelectuais como John Forbes Nash Jr., que provou, matematicamente, que é possível ganhar cooperando. No seu Teorema do Equilíbrio, de 1950, demonstrou a validade e importância dos jogos ganha-ganha e, por conseqüência, os benefícios de uma sociedade mais cooperativa e solidária (MONTEIRO, 2003, p. 22).

Entretanto, cooperação pressupõe “compartilhamento do propósito de cooperação e das visões, dos valores e crenças que norteiam esse propósito; reconhecimento da interdependência; identificação de complementaridades; aceitação da diversidade e respeito às identidades; preservação da autonomia; construção de confiança; estruturação de padrões horizontais de organização; pactuação de modos democráticos de regulação e foco na convergência” (MONTEIRO, 2003, p. 32).

Estes conceitos conduzem à construção da chamada cidadania emancipada, no sentido de que não se trata de ajuda, de benesses, de caridade, mas de justiça social possibilitar o acesso igualitário às oportunidades, fornecendo às pessoas os instrumentos mais adequados para sua libertação dos grilhões da pobreza.

O papel da justiça social na construção de um sistema de cooperação social, toma por base um estado democrático, onde a sociedade é entendida por uma associação de pessoas que estabelecem regras mútuas de cooperação de forma a obter vantagens mútuas. A concepção de justiça seria então “a carta fundamental de uma associação humana bem-ordenada” (RAWLS, 2002, p. 4-5).

A justiça também pode ser entendida como:

a estrutura básica da sociedade, ou mais exatamente, a maneira pela qual as instituições sociais mais importantes distribuem direitos e deveres fundamentais e determinam a divisão de vantagens provenientes da cooperação social. (RAWLS, 2002, p. 7-8).

Neste sentido, há dois princípios fundamentais para a justiça social: o da equidade e o da diferença. O ideal de uma sociedade democrática é oferecer oportunidades iguais, mas, para aqueles indivíduos em situação desvantajosa, e somente eles, dar vantagens adicionais (RAWLS, 2002, p. 64)

Direitos humanos, cooperação, cidadania e justiça social são conceitos entrelaçados, portanto. Não se pode abordar um deles sem entrar nos limites do outro. Entretanto, o desafio do novo milênio permanece: como conciliar estes conceitos e a realidade de milhões de habitantes que vivem em situação de vulnerabilidade social? O que pode e urge ser feito? Qual o papel que cabe às empresas? Para melhor compreender estas questões, segue-se agora uma análise mais detalhada em torno do conceito da pobreza, que possibilitará um esclarecimento maior sobre o fenômeno e as possíveis formas de intervenção e mensuração - indicadores sociais - dos recuos e avanços no campo social.

2.1.4 Pobreza

A pobreza não é um conceito fácil de se compreender, uma vez que se trata de "...um fenômeno complexo, podendo ser definido de forma genérica como a situação na qual as necessidades não são atendidas de forma adequada" (ROCHA, 2005, p. 10). Ampliar a percepção em torno da pobreza permite, por sua vez, que se tomem medidas mais abrangentes e efetivas para alcançar níveis satisfatórios de bem-estar e dignidade junto às comunidades em situação de vulnerabilidade social, promovendo a cooperação entre os membros da sociedade e a construção de mais justiça social representada pela conquista efetiva dos direitos sociais.

De outro lado, para melhor definir os limites da pobreza, ou seja, onde ela se inicia e onde termina, o conceito de renda é possivelmente a forma primeira e mais

fácil de abordar a questão, embora não baste somente esse critério, uma vez que trata de um dos aspectos relacionado à pobreza.

Pode-se estabelecer uma renda mínima, abaixo da qual se considera que uma pessoa não tem condições de atender suas necessidades de sobrevivência. Esta linha limítrofe é denominada de linha da miséria ou linha da indigência. Por outro lado, é possível se falar num limite onde a pobreza está instalada na forma de ausências mais amplas de recursos, impedindo a pessoa de ter acesso aos demais benefícios básicos da civilização, o que é conhecido como linha da pobreza (ROCHA, 2005, p. 12).

A utilização das linhas de pobreza e de miséria ou indigência vem se disseminando em vários organismos internacionais, sendo utilizada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, pelo Banco Mundial e pelos governos em geral, facilitando a construção de políticas públicas de enfrentamento do problema.

O Banco Mundial definiu, por exemplo, como sendo a linha da pobreza, o valor de 2 dólares ao dia per capita. Por outro lado, quando o nível de atendimento a uma dada necessidade está abaixo do limite sustentável, define-se a linha da indigência ou miséria, delimitada pelo valor de 1 dólar ao dia per capita. O Banco Mundial considera como referência o dólar americano, adotando-se então uma taxa de câmbio denominada Paridade do Poder de Compra (PPC) de forma a eliminar as diferenças do custo de vida entre países, o que possibilita a realização de comparações internacionais. Isto significa, em outras palavras, que 1 dólar PPC tem o mesmo poder de compra no Brasil, nos Estados Unidos, na França. Se fossem utilizadas taxas de câmbio nominais, não seria possível efetuar estudos comparativos, uma vez que se poderia supervalorizar ou subvalorizar o poder de compra (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 18).

Por outro lado, nem todas as instituições adotam o mesmo critério. A Comissão Econômica das Nações Unidas para a América Latina e Caribe - CEPAL prefere delimitar a linha de indigência a partir do valor de uma cesta de alimentos geograficamente definida, que contemple as necessidades calóricas de um indivíduo. Já o Governo Brasileiro utilizou no Plano Plurianual 2004-2007 um rendimento familiar per capita de meio salário mínimo para a linha da pobreza e de

¼ do salário mínimo para a linha da indigência, considerando a renda da família ao mês (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 18).

Contudo, a renda monetária não necessariamente expressa a capacidade de consumo, uma vez que as pessoas podem contar com outras fontes para seu sustento, como, por exemplo, a utilização dos recursos de uma horta familiar, moradia em casa própria ou ainda receber benefícios de algum projeto social (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 18).

Quando se fala de consumo mínimo pode ser adotada a nomenclatura “pobreza absoluta”. No entanto, países mais ricos tratam a questão da pobreza relacionando-a à distribuição da riqueza produzida, por convenção chamada de pobreza relativa. Neste sentido, o conceito de pobreza relativa possibilita atuar de forma a obter uma distribuição mais justa dos bens produzidos pela sociedade (ROCHA, 2005, p. 14).

Outra abordagem ao tema adota o critério das necessidades básicas insatisfeitas (*basic needs*), que incluem, além da alimentação, o acesso à educação, à habitação ao saneamento básico, etc. Esta abordagem amplia as possibilidades de identificação das carências, e por consequência, evidencia o que precisa ser tratado de fato de maneira a conduzir às conquistas sociais (ROCHA, 2005, p. 19).

Outra forma de analisar a pobreza seria considerar o que é não ser pobre, o que pode ser entendido como ter acesso a:

- a) uma base territorial do lar e da vizinhança segura; b) tempo disponível além do necessário para a subsistência; c) conhecimentos e habilidades; d) informação que é relevante, clara, honesta e de confiança sobre métodos, práticas e oportunidades; e) organização social; f) redes sociais; g) instrumentos de trabalho e de vida diária; h) recursos financeiros na forma de crédito. (FRIEDMANN apud SPINK, 2000, p. 141).

Ser pobre também significa estar privado do direito de decidir sobre o que se quer da vida, definir projetos pessoais e estabelecer suas estratégias de participação da vida social de fato. Ou seja, não é dono de si mesmo quem não possui propriedade privada ou social representada pelos recursos que permitam se alimentar, habitar em moradia digna e ter acesso à educação, à saúde, ao transporte, à cultura (CASTEL; ROCHE, 2001, p. 17).

Por outro lado, há limites para manutenção da vida garantidos pelo acesso à alimentação, à moradia, à proteção e à saúde. Quando o acesso ao mínimo necessário não é satisfeito, quando a vida torna-se ameaçada, delinea-se o limiar da pobreza. A dificuldade está em definir qual é o mínimo necessário, uma vez que ele pode variar, por exemplo, de uma cultura para outra, o que deve ser considerado nas análises sobre pobreza (PAUGAM, 2003, p. 49).

Para enfrentar a desigualdade social, inúmeras experiências, em especial na América Latina, acabaram por gerar modelos de intervenção social que colocaram em destaque elementos catalisadores de emancipação, cooperação e justiça social, tema a ser tratado no próximo item.

2.1.5 Metodologias de Intervenção Social

O cidadão comum, a Igreja, as organizações não governamentais, o Estado e as empresas vêm construindo formas de intervirem na realidade social de maneira a enfrentar a pobreza, diminuindo seu impacto nos grupos sociais. A forma de abordagem naturalmente é determinada pelas crenças do grupo. Algumas metodologias serão citadas a seguir como exemplo de práticas que se estabeleceram com resultados mais efetivos. Para o presente estudo, foram escolhidos seis modelos possíveis, que sintetizam uma grande parte das intervenções realizadas. Contudo, eles não esgotam o assunto.

Três modelos de intervenção social merecem destaque neste conjunto, uma vez que se constituem no resultado da experiência latino-americana, sendo eles: as comunidades eclesiais de base, o modelo psicossocial e a corrente institucionalista (PEREIRA, 2001, p. 156-184)

As Comunidades Eclesiais de Base constituem-se em movimentos oriundos da Igreja, cujas origens remontam o surgimento da Ação Católica Brasileira – ACB, no ano de 1935, e que passa, em 1952, pela Conferência Nacional dos Bispos no Brasil – CNBB. Este movimento ganha forças durante o processo de catequese popular, em especial quando do regime militar, dando uma conotação política, de participação e democracia, sem dúvida, de grande importância para as discussões

dos problemas sociais brasileiros. A metodologia de intervenção, por sua vez, propõe a construção de um pensamento dialético junto às camadas populares, realizado a partir das seguintes etapas: inserção e imersão; observação, diálogo, participação; ver, julgar, agir (PEREIRA, 2001, p. 156-170).

O Modelo psicossocial tem origem nas décadas de 1930 e 1940 quando da formação da assistência social no Brasil, bem como do aparecimento da Psicologia Social como disciplina. A base do método pressupõe que as pessoas que participam das comunidades-alvo são os reais protagonistas da ação, e que somente a partir delas seria possível definir os instrumentos capazes de melhorar suas condições de vida (PEREIRA, 1998, p. 171-173).

Já a corrente institucionalista propõe romper com o conservadorismo, ou seja, focar as contradições de uma dada realidade, e potencializar a autonomia e alteridade das comunidades-alvo. Todo o processo de gestão é coletivo, e todos os atores das comunidades-alvo são valorizados. A abordagem teve, no Brasil, sua expressão através do movimento conhecido como luta antimanicomial (PEREIRA, 1998, p. 184).

Nos três modelos citados e que se firmaram em experiências na América Latina, incluindo o Brasil, há uma forte preocupação em introduzir as comunidades-alvo como protagonistas de todo o processo. De outro lado, exigem um conhecimento de seus valores, cultura e demais componentes da realidade social, de maneira a gerar proposições diretamente associadas aos problemas existentes.

Outro modelo que recebeu inúmeras aplicações é o Marco Lógico, ou método de Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos - ZOPP, desenvolvido pela Cooperação Alemã para o Desenvolvimento (GTZ), também tomando por orientação na sua metodologia a participação comunitária através de um trabalho em grupo. Neste grupo, são levantados os principais problemas, a partir dos quais se constrói a árvore de problemas e objetivos. Com base nas informações obtidas pelas próprias comunidades, estabelece-se a matriz de planejamento do projeto – o chamado Quadro Lógico – seguido do Plano de Atividades de Monitoramento. (PFEIFFER; PFEIFFER, 2005, p. 2).

A Eco 92 trouxe uma nova e importante experiência: a Agenda 21 Global. Trata-se de um modelo de construção de um plano de ação estratégica, envolvendo sociedade, poder público, empresas e demais instituições. Considera: as dimensões

sociais e econômicas; a conservação e gestão de recursos para o desenvolvimento; o fortalecimento dos papéis dos principais grupos; os meios de implementação. A Agenda 21 Global se desdobra nas Agendas 21 dos governos nos diversos níveis: federais, estaduais, municipais e locais. Sua construção parte de um diagnóstico da comunidade, discutido em reuniões temáticas e uma agenda de ações elaborada com participação da comunidade, poder público, empresas e demais agentes locais (www.mre.gov.br).

Outras formas de atuação social surgiram a partir do apoio de empresas e agências de desenvolvimento. Cita-se como exemplo o Edital de Seleção Pública da Petrobras. Realizado anualmente, o Edital abre espaço de participação de instituições de todo o país. Ele estabelece uma série de pré-requisitos a serem encaminhados por escrito à empresa, dentro de determinados prazos.

Podem concorrer projetos com as seguintes linhas de atuação: a) Educação, qualificação profissional e emprego para jovens e adultos; b) Geração de Emprego e Renda; c) Garantia de direitos da criança e do adolescente (PETROBRAS, 2006).

Diferentes análises poderiam ser feitas em torno das metodologias apresentadas. Considerando-se as dificuldades de se comparar intervenções de caráter relativamente diferentes umas das outras, optou-se no presente trabalho por adotar o conceito de tipos ideais adotado por Weber. O tipo ideal possibilita que sejam selecionados aspectos de uma dada realidade, considerados como, hipoteticamente, os mais adequados segundo critérios pré-determinados. O tipo ideal, no seu conjunto, não precisa existir necessariamente, mas é útil se for aplicado em análises comparativas (GALEANO, 1981, p. 76-77).

Como as seis intervenções analisadas apresentaram abordagens peculiares aos seus conceitos de base, optou-se por compará-las considerando-se os seguintes critérios ideais de maneira a construir o chamado tipo ideal:

- participação comunitária: as comunidades protagonizam o projeto, construindo suas bases de sustentabilidade.
- envolvimento do Estado e das empresas na qualidade de parceiros: as comunidades estão inseridas num sistema maior, representado por parceiros ligados tanto ao poder público como ao setor empresarial.

- gestão: as comunidades introduzem processos de gestão diferenciados e métodos de acompanhamento e monitoramento dos resultados do projeto social.

Considerando-se o tipo ideal acima apresentado, pode-se dizer que: no que diz respeito à participação comunitária, todos os modelos de intervenção apresentados atendem este critério. No que se refere à participação do Estado e empresas, possivelmente a Agenda 21 seja a que mais se aproxime do modelo ideal. Quanto ao aspecto de gestão, os procedimentos estão mais presentes no Método Zopp e na Agenda 21.

Como desdobramento dos conceitos sobre pobreza e das metodologias de intervenção social, torna-se necessário agora complementar com parâmetros numéricos que permitam conhecer melhor a realidade social bem como obter instrumentos de mensuração e acompanhamento das transformações oriundas das intervenções realizadas através dos projetos sociais. Ou seja, são necessários indicadores sociais para medir os avanços e recuos na conquista dos direitos sociais, tema a ser tratado no próximo item.

2.1.6 Indicadores Sociais

Os indicadores sociais podem ser classificados de acordo com a sua natureza em três tipos (JANNUZZI, 2006, p. 24):

- de recurso ou insumo (Ex.: ordem de investimentos, número de professores ou de médicos de uma dada comunidade);
- de processo (Ex.: número de horas-aula de capacitação de lideranças comunitárias realizadas no mês);
- de resultado (Ex.: número de chefes de família desempregados que conseguiram emprego no ano).

Os indicadores podem também ser classificados por áreas temáticas, como saúde, educação, mercado de trabalho, etc. Alguns indicadores sintetizam informações de mais de uma área temática. São os chamados indicadores sintéticos, como o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, que resume três variáveis num único número: renda, longevidade e educação (JANNUZZI, 2006, p. 20).

São inúmeras as metodologias e fontes de informações disponíveis para se construir indicadores sociais a que se pode recorrer, possibilitando comparações entre regiões, aferindo assim os avanços e os recuos nas conquistas sociais. São apresentadas a seguir algumas destas experiências.

Destaque-se que organismos internacionais como o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD e a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE criaram um rol de indicadores para acompanhamento do desenvolvimento nas diversas regiões do globo. Na América Latina, há duas experiências marcantes, criadas pelo PNUD, para o acompanhamento dos rumos dos países em direção à democracia. No Brasil, foram desenvolvidas igualmente experiências para melhor compreender a realidade nacional. Estas metodologias conduziram a um amplo espectro de indicadores sociais, que precisam ser utilizados também dentro das empresas, nivelando assim as abordagens de tratamento com as instituições que monitoram as conquistas sociais.

É oportuno discorrer agora, ainda que resumidamente, sobre as principais contribuições destes indicadores para o acompanhamento das condições sociais no campo dos direitos humanos.

O PNUD elabora anualmente o chamado Relatório de Desenvolvimento Humano -RDH. O conceito de desenvolvimento humano adotado nos relatórios em questão considera que as pessoas devem possuir um nível de vida tal que lhes permita fazer escolhas (NAÇÕES UNIDAS, 2004).

O principal indicador trabalhado pelo PNUD é o IDH. Trata-se de um indicador resumido a partir de três variáveis que compõem o conceito de desenvolvimento humano propriamente dito (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 259), São elas:

- vida longa e saudável: medida a partir da expectativa de vida ao nascer;

- conhecimento: medido por duas variáveis, ou seja, a taxa de alfabetização de adultos compondo 2/3 desta variável e a taxa de escolarização bruta combinada do primário, secundário e superior, contribuindo com 1/3,
- renda: medida pelo PIB per capita em dólares PPC (paridade do poder de compra).

Em decorrência do IDH, o RDH apresenta o Índice de Desenvolvimento Ajustado ao Gênero – IDG. O IDG faz uma co-relação com o IDH abordando a questão de gênero, de forma a identificar as desigualdades entre homens e mulheres nas mesmas três variáveis adotadas pelo IDH (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 261-262).

O RDH trabalha também com a Medida de Participação Segundo o Gênero – MPG. Como o IDG, a MPG está voltada para identificar as desigualdades de oportunidades entre homens e mulheres (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 263), apresentando as seguintes informações:

- participação política e poder de decisão: medido pelo percentual de homens e mulheres nos assentos parlamentares;
- participação econômica e poder de decisão: duas variáveis irão demonstrar os percentuais de homens e mulheres nas funções de legislador, de funcionário superior e de gestor, e os percentuais de homens e mulheres em funções especializadas e técnicas;
- poder econômico: medido pelo rendimento obtido por homens e mulheres, em dólares PPC.

O Índice de Pobreza Humana para Países em Desenvolvimento - IPH-1 é, de certa forma, similar ao IDH (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 260). As bases de cálculo consideram a realidade dos países em desenvolvimento, ou seja:

- vida longa e saudável: não como expectativa de vida ao nascer, mas referida à vulnerabilidade de sobrevivência, medida pela probabilidade de se viver até os 40 anos;

- conhecimento: não como taxa de alfabetização de adultos e de escolarização bruta combinada do primário, secundário e superior, mas considerando a exclusão do mundo da leitura, medida pela taxa de analfabetismo dos adultos;
- um nível de vida digno: não enquanto renda, mas acesso a condições mínimas de dignidade humana, medido pela média não ponderada de duas variáveis: (1) percentagem da população sem acesso sustentável a uma fonte de água melhorada e (2) percentagem de crianças com peso deficiente para a idade.

O Índice de Pobreza Humana para Países da OCDE selecionados - IPH-2 é o correspondente ao IPH-1 para a realidade dos países que compõem a OCDE (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 260). As bases de cálculo consideram:

- uma vida longa e saudável: referida à probabilidade de se viver até os 60 anos.
- conhecimento: também toma por base a exclusão do mundo da leitura, medida, neste caso, pela percentagem de adultos (de 16 a 65 anos) que são considerados analfabetos funcionais;
- um nível de vida digno: considera-se a renda. Neste caso, mede-se a percentagem de pessoas que vivem abaixo do que se convencionou chamar de “linha de privação de rendimento”, ou seja, 50% da mediana do rendimento familiar disponível ajustado;
- exclusão social: a medida se faz pela taxa de desemprego considerada de longo prazo, ou seja, de 12 meses ou mais.

O Índice Gini, por sua vez, também apresentado no RDH, tem como objetivo central apresentar as condições de desigualdade social (ROCHA, 2005, p. 34), tema de relevância para a América Latina, uma vez que é o continente em pior situação quanto a este indicador.

O RDH apresenta igualmente o acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, firmados pela Organização das Nações Unidas em 2000, instrumento que fornece as principais rotas para priorizar ações concretas que

conduzam, até 2015, ao alcance de metas para combater a pobreza extrema. São 50 indicadores de progresso que se relacionam a 18 metas, e que por sua vez estão referenciadas aos 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (NAÇÕES UNIDAS, 2004. p. 135-136).

A experiência do PNUD na América Latina resultou na construção de dois indicadores, ambos relacionados à mensuração dos avanços e recuos dos espaços democráticos. Estas experiências sinalizam, de certa forma, uma demanda presente num continente de extrema desigualdade social, com governos que se firmaram pela imposição e baixa participação popular.

De outro lado, cabe ressaltar que a democracia não é só importante do ponto de vista de conquista política, mas é uma estratégia indispensável para o desenvolvimento (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 25).

Os indicadores permitiram identificar alguns avanços democráticos tais como (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 26-27):

- reconhecimento do direito do voto em todos os países;
- eleições nacionais limpas de 1990 a 2002;
- criação de organismos fiscalizadores como Controladorias Públicas, Promotorias e Defensorias do povo;
- menor influência das Forças Armadas;
- ratificação dos principais Tratados Internacionais pelos países;
- aumento da equidade de gênero no mercado de trabalho.

De outro lado, constata-se uma série de desafios que precisam ser enfrentados (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 26-27):

- barreiras na disputa eleitoral para entrada de novos atores, como mulheres, índios e afro-descendentes;
- políticos ainda são vistos como profissionais, incitando a desconfiança da população;
- os partidos políticos não têm propostas de futuro compartilhado;
- baixa representatividade de grandes grupos do povo no cenário político e baixo comparecimento às urnas;

- pouca garantia do direito à vida, à integridade física e à segurança;
- diminuição das proteções trabalhistas;
- aumento da massa de desempregados;
- falhas na liberdade de imprensa;
- leis de proteção ao trabalho são desobedecidas, inclusive para alguns grupos como crianças;
- ameaças do narcotráfico.

Os problemas centrais da América Latina são a pobreza e a desigualdade social, e as saídas propostas passam pelo maior envolvimento e participação dos grupos sociais. Pesquisa realizada pelo PNUD aponta também que parte significativa da população não percebe claramente a extensão e a importância dos espaços democráticos, uma vez que muitos latino-americanos dão mais valor ao desenvolvimento do que à democracia (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 29).

(...) a política é tão importante para o êxito do desenvolvimento quanto para o da economia. A redução sustentável da pobreza não só requer um crescimento eqüitativo, como também que os pobres tenham poder político. A melhor forma de conseguir esse resultado de maneira coerente com os objetivos do desenvolvimento humano é erigir formas sólidas e profundas de governabilidade democrática em todos os níveis da sociedade (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 29).

Para avaliar as questões relacionadas à participação democrática da população, estão disponibilizados dois indicadores sociais. O primeiro deles é o Índice de Democracia Eleitoral – IDE, cuja finalidade é verificar as condições de um país no que se refere aos quatro componentes seguintes (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 213):

- direito de voto: se todos os adultos têm direito de voto;
- eleições limpas: se o processo eleitoral transcorre sem irregularidades que constringam a expressão autônoma das preferências dos eleitores pelos candidatos e alterem o conteúdo fidedigno dos votos emitidos;
- eleições livres: se é oferecido um leque de alternativas que não estejam constringidas por restrições, legais ou de fato;

- cargos políticos eletivos: se as eleições são o meio de acesso aos principais cargos públicos de um país, ou seja, o Executivo e o Legislativo nacional. Além disto, os vencedores das urnas assumem seus cargos públicos e neles permanecem durante os prazos estipulados pela lei.

O segundo é o Índice de Apoio à Democracia – IAD, resultado da análise de uma pesquisa de opinião pública e de diversos líderes políticos (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 29). Ele complementa, de certa forma, as informações do IDE. O IAD permite que se analise a situação quanto ao exercício de cidadania, ou seja, o conjunto de direitos e responsabilidades que se espera de cada pessoa. As atitudes e comportamentos em relação ao exercício desta cidadania são analisados através de um questionário, quando são pontuados diversos aspectos do exercício democrático (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 219-220). A pesquisa do IAD é composta de 28 perguntas envolvendo 62 variáveis. É importante citar que esse levantamento se faz através de estudos comparativos, realizados pelo instrumento que se convencionou chamar de Latinobarômetro (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 219-220).

A OCDE também criou uma base de indicadores sociais, considerando quatro critérios específicos (OCDE, 2005, p. 8-9), sendo eles:

- níveis de autonomia: emprego, desemprego, arranjos sem emprego, mães de família em atividade, formação, idade para aposentadoria, inatividade dos jovens (estado da sociedade), prestação de não-emprego e mínimos sociais (resposta da sociedade);
- níveis de equidade: pobreza relativa, pobreza das crianças, renda das pessoas idosas (estado da sociedade), desigualdade de rendas, despesas sociais (públicas, privadas e totais), taxas de substituição de pensões por velhice, promessas de pensões (resposta da sociedade);
- saúde: expectativa de vida, expectativa de vida corrigida em função dos serviços de saúde, mortalidade infantil (estado da sociedade), despesas de saúde totais e cuidados de longa duração (resposta da sociedade);
- níveis de coesão social: bem estar subjetivo, isolamento social, participação na vida associativa, maternidade nas adolescentes, uso de drogas e mortes resultantes deste uso, suicídio (estado da sociedade).

Diferentes iniciativas foram empreendidas no Brasil de forma a melhor compreender o fenômeno da pobreza. Listam-se abaixo quatro delas:

O Índice de Desenvolvimento da Família - IDF relaciona as dimensões que afetam a família, aproximando ou distanciando seus vetores do processo de desenvolvimento humano. É composto por 6 dimensões, 26 componentes e 48 indicadores. Trata-se, portanto, de um índice sintético cujo objetivo é sinalizar as principais necessidades que devem ser atendidas para que família possibilite aos seus membros condições mínimas de dignidade (BARROS; CARVALHO; FRANCO, 2003, p. 8).

O Índice de Desenvolvimento Juvenil – IDJ é um indicador sintético que trabalha com três dimensões: educação, saúde e renda. Os indicadores de cada dimensão apresentam limites máximos e mínimos, de maneira a possibilitar o cálculo do índice da mesma forma que foi proposto nos indicadores de desenvolvimento humano do PNUD, como IDH ou IPH-1 e demais. Considera a juventude na faixa etária de 15 a 24 anos, um período da vida considerado crítico, não só pelos aspectos relacionados à formação como um todo, como também à vulnerabilidade às drogas e ao narcotráfico, as dificuldades de obter o primeiro emprego e os conflitos relacionados à inserção na vida dos adultos (WAISELFISZ, 2004, p. 30-36)

O Índice de Exclusão Social - IES é uma importante experiência brasileira, que toma por referência o modelo do IDH, desdobrando e combinando um maior número de variáveis já apresentadas. Considera 3 dimensões e 7 variáveis: dimensão educação (analfabetismo, escolarização, qualidade de ensino), dimensão saúde (mortalidade por causas internas, mortalidade por causas violentas), dimensão renda (renda familiar per capita) (POCHMANN, 2004, p. 19-21).

O Atlas Racial 2004 é outra experiência importante desenvolvida no Brasil. Trata-se de uma ferramenta eletrônica contendo uma série de indicadores sociais relacionados à questão de raça/cor. Os indicadores estão distribuídos nas categorias: demografia, condições de saúde e acesso a serviços, saúde reprodutiva, família e domicílio, educação, trabalho, cobertura trabalhista e previdência (www.pnud.org.br).

Os indicadores sociais citados podem ser consultados em meio eletrônico, apresentando informações relacionadas ao Brasil, regiões e unidades federativas.

No caso do IDH, o PNUD apresenta o Atlas de Desenvolvimento Humano em meio eletrônico, permitindo a consulta do IDH-M, ou seja, o IDH de todos os municípios brasileiros.

Como se pode constatar, há inúmeros indicadores sociais disponíveis que podem ser utilizados no mapeamento e diagnóstico das comunidades-alvo dos projetos sociais, bem como servirem de instrumentos de acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos através de projetos sociais para o enfrentamento da pobreza.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: CONTRIBUIÇÕES PARA ENFRENTAMENTO DA POBREZA

Responsabilidade social empresarial é uma expressão relativamente nova, e que por consequência, assume conceitos diferenciados. Nesta dissertação, responsabilidade social empresarial é considerada em consonância com os conceitos apresentados nos itens anteriores, em especial no que se refere ao papel da empresa na proteção aos direitos humanos e promoção de justiça social. Estes conceitos, de certa forma, alinhavam a responsabilidade social empresarial também como um processo de gestão que permite consolidar uma parceria das empresas com o governo e a sociedade na promoção do desenvolvimento sustentável e de mais justiça social.

O conceito de desenvolvimento sustentável é altamente relevante para as empresas e é considerado em várias normas sociais voltadas para o setor empresarial. A expressão desenvolvimento sustentável começou a ser construída a partir dos anos 60 através de um grupo de estudiosos conhecido como o Clube de Roma. Nesta oportunidade, foi elaborado um relatório que demonstrava a impossibilidade de manter os mesmos recursos naturais existentes à época para as gerações futuras, se permanecessem os mesmos padrões de consumo adotados pela sociedade. Em 1972, vários países reuniram-se em Estocolmo para continuar as discussões, propondo ações mitigadoras. Em 1987 surge o Relatório Brundland, resultado do trabalho da Comissão homônima, oferecendo um conceito mais apropriado para o que se convencionou chamar de desenvolvimento sustentável, ou

seja, o desenvolvimento que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades”. Durante a Eco 92, realizada no Rio de Janeiro, foram construídos os instrumentos para a chamada Agenda 21, já apresentados brevemente no item que analisou os modelos de intervenção social.

Desta forma, pode-se dizer que desenvolvimento sustentável é possível, desde que os países e suas comunidades locais definam, democraticamente, os instrumentos adequados para o desenvolvimento sem comprometer o meio ambiente e com maior justiça social.

Justiça social e desenvolvimento sustentável, portanto, caminham juntos. As organizações que assumem o compromisso de atuar de forma sócio e ambientalmente responsável precisam considerar estes dois conceitos como intimamente ligados, o que significa também considerar a proteção aos direitos humanos reconhecidos internacionalmente.

Os conceitos de desenvolvimento sustentável e justiça social, de certa forma, se refletiram no setor empresarial através do “*Triple-bottom-line - TBL*”, ou seja, a busca pelo equilíbrio entre o desempenho econômico-financeiro, como também o desempenho social e ambiental.

O Brasil conta com referências relevantes para disseminar a atuação socialmente responsável das empresas considerando as perspectivas de desenvolvimento sustentável e promoção de mais justiça social expressas através do “*triple-bottom-line*”. De certa forma, alguns movimentos no cenário internacional se refletiram no Brasil, reproduzindo o que foi feito no exterior. Pode-se citar, por exemplo, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa, que segue um modelo aproximativo do Índice de Sustentabilidade Dow Jones.

O caminho para se conseguir associar justiça social e desenvolvimento sustentável possivelmente passa pelo planejamento e construção das Agendas 21 Comunitárias, estabelecendo parcerias entre governo, sociedade e empresas.

Os próximos itens apresentam, de forma resumida, as principais experiências no cenário nacional e internacional para orientação às empresas no que se refere à sua atuação socialmente responsável, ressaltando-se seu papel perante as comunidades em situação de vulnerabilidade social.

2.2.1 Iniciativas Representativas da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil

O Brasil vem se destacando na América Latina como pólo disseminador de práticas na área de responsabilidade social empresarial. Dada sua abrangência e representatividade junto à sociedade como um todo, estão destacadas a seguir, instituições de referência, incluindo os setores empresariais mais avançados.

O principal deles possivelmente seja o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, criado em 1981. Trata-se de uma instituição muito ligada a seu idealizador, o sociólogo Hebert de Souza, o Betinho. Ele foi, sem dúvida, uma liderança expressiva no Brasil na área social, realizando projetos mobilizadores de toda a sociedade, como a Campanha Nacional pela Reforma Agrária, ou ainda o Movimento pela Ética na Política, em 1992, e a maior das campanhas nacionais: a Ação da Cidadania contra a Miséria, a Fome e pela Vida.

O IBASE conta com um público de interesse vasto, que passa por organizações comunitárias, trabalhadores sem terra, pequenos agricultores, estudantes e professores, instituições de defesa da cidadania. No campo empresarial, desenvolveu um modelo de Balanço Social de fácil entendimento para o público em geral: em uma única página, é possível aferir o compromisso das empresas com seu público interno, as comunidades externas e a sociedade em geral.

O Balanço Social do IBASE é uma contribuição que merece ser levada como exemplo de boa prática tanto para as empresas, como para o poder público e organizações sociais, responsáveis pelo desenvolvimento de programas e projetos sociais, quer se trate de organizações não governamentais, escolas, igrejas, enfim, instituições que devem também prestar contas do “seu negócio social” à sociedade.

Basicamente, o Balanço Social do IBASE propõe sete itens, que consolidam as principais informações relacionadas à organização, para serem analisadas pela sociedade em geral. Destacam-se os indicadores sociais externos: eles apresentam os investimentos realizados em projetos e programas sociais no campo da educação, cultura, saúde e saneamento, esporte, combate à fome e segurança alimentar. Os valores são apresentados em termos percentuais, relacionando-os à receita líquida.

O Balanço Social do IBASE é, portanto, uma forma transparente de demonstrar o investimento na área social, permitindo comparar os dados com as empresas que publicam estas informações.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não governamental criada por um grupo de empresários na década de 90, liderados por Oded Grajew. Seu objetivo é “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa” (www.ethos.org.br).

Sua atuação na área de responsabilidade social empresarial se faz presente em diversos campos, como: promoção de conferências, cursos e seminários; elaboração e divulgação de manuais de orientação; desenvolvimento de um modelo de Balanço Social, contendo indicadores sociais, ambientais, culturais e de direitos humanos, que vem sendo adotado por várias empresas de renome no Brasil; incentivo à parceria governo, empresas e sociedade.

Os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial são elaborados com base na experiência das principais organizações internacionais na área de responsabilidade social empresarial, como: Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade do GRI, norma SA 8000 (Social Accountability 8000), Norma AA 1000 (ETHOS, 2005, p. 4). Eles também fazem a correlação com os indicadores do Pacto Global (ETHOS, 2005, p. 9).

As empresas participantes respondem ao questionário dos indicadores Ethos, com o objetivo de montar um auto-diagnóstico no que se refere ao estágio em que se encontram nas práticas de responsabilidade socioambiental. O Instituto Ethos submete os dados a uma análise criteriosa, comparando as informações com os melhores resultados obtidos pelas empresas em geral. O resultado final é devolvido para a empresa, que pode então estabelecer um Plano de Melhorias (ETHOS, 2005, p. 11).

Entre os indicadores Ethos, destacam-se aqueles relacionados à comunidade, com o objetivo de aferir se as empresas: dispõem de uma política formal de relacionamento com a comunidade, mantendo comitês permanentes ou grupos de trabalho com participação das lideranças locais para analisar as atividades da organização e monitorar seus impactos; atuam em parceria com entidades locais com vistas a influenciar políticas públicas, estabelecendo alianças e participando das

diversas redes de forma a maximizar a contribuição das organizações para o desenvolvimento local; financiam programas sociais estruturados que contenham mecanismos próprios para a geração de receita, assegurando assim sua continuidade a longo prazo; concretizam ações sociais de investimentos, mas também de aporte de competências, envolvendo as organizações ou lideranças locais, e intercedem perante outros organismos, públicos ou privados, pela concretização desses projetos (ETHOS, 2005, p. 16-73).

Outra experiência relevante no Brasil refere-se ao Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, criado pela Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA. O ISE é fruto de um criterioso trabalho desenvolvido pelo Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas – CES-FGV, tomando por base o “*triple-bottom-line*”. No ISE, as três dimensões do TBL são analisadas através de quatro critérios:

- níveis de comprometimento (indicadores);
- processo de gestão (indicadores, metas e monitoramento);
- desempenho;
- cumprimento legal (BOVESPA, 2006, p. 4).

O ISE classifica somente 40 empresas com melhor desempenho no que se refere à responsabilidade social e ambiental, sendo que a avaliação é feita com periodicidade anual. Isto significa que a empresa deve concorrer todo ano, podendo perder sua colocação no caso de não conseguir sustentar o desempenho do período posterior. Da mesma forma, o fato de estar sob regime de recuperação judicial, processo falimentar ou outra situação especial, pode levá-la a sair do grupo das 40 melhores empresas segundo o ISE (BOVESPA, 2006, p. 5).

Como se vê, instituições financeiras como a BOVESPA dão uma importante contribuição para o fortalecimento das conquistas relacionadas ao campo dos direitos humanos e do desenvolvimento sustentável. Além disto, vale considerar que associar a boa imagem da empresa às práticas de gestão ética e transparente, reflete-se diretamente em ganhos econômico-financeiros, o que de certa forma vem contribuindo para a adesão das empresas à tendência global de investir no âmbito social e ambiental.

A Fundação Nacional da Qualidade também é uma experiência relevante no cenário nacional. Foi criada em 1991 por 39 organizações privadas e públicas. Sua experiência está alicerçada no conjunto de boas práticas das empresas consideradas de excelência empresarial. É responsável pelo Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, no qual participam anualmente inúmeras empresas e organizações com o objetivo de auto-avaliarem seus processos de gestão rumo à excelência empresarial (FNQ, 2006, p. 8-10).

O Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ é um reconhecimento que enseja uma projeção diferenciada à companhia ganhadora. Podem concorrer ao prêmio, empresas (grandes - com mais de 500 pessoas na força de trabalho, médias - com 51 a 500 pessoas e pequenas e microempresas - com menos 51 pessoas), órgãos de administração pública federal, estadual e municipal, e organizações de direito privado sem fins lucrativos (FNQ, 2006, p. 12).

Para participar, as organizações elaboram um relatório que lista as principais informações relacionadas aos seus processos de gestão (FNQ, 2006, p. 12).

A FNQ define em seus fundamentos de excelência os seguintes conceitos, reconhecidos internacionalmente, que expressam as práticas consideradas próprias das empresas líderes mundiais: visão sistêmica, aprendizado organizacional, proatividade, inovação, liderança e constância de propósitos, visão de futuro, foco no cliente e no mercado, responsabilidade social, gestão baseada em fatos, valorização das pessoas, abordagem por processos, orientação para resultados. Estes fundamentos são considerados tanto para as empresas como para os órgãos de administração pública e organizações sem fins lucrativos (FNQ, 2006, p. 15).

O conceito de responsabilidade social compreende a postura ética e transparente da organização para com todas as partes interessadas, como forma de promover o desenvolvimento sustentável da sociedade “preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais” (FNQ, 2006, p. 17).

Assim, a responsabilidade social é considerada uma prática de gestão de excelência e pode ser aplicada entre as empresas e organizações líderes mundiais, sendo relatada no item 4 da FNQ, que trata das questões relacionadas à sociedade. Neste item, as empresas apresentam sua contribuição para a sociedade e a

comunidade, atendendo suas necessidades de forma ética e transparente (FNQ,2006, p. 19-20).

Como se pode constatar da experiência brasileira, a responsabilidade social empresarial é apresentada como a contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável e a promoção da justiça social, expressas através do “*triple-bottom-line*”, o que de certa forma também se apresenta no cenário internacional.

2.2.2 Iniciativas Representativas da Responsabilidade Social Empresarial no Exterior

Inúmeros modelos surgiram no cenário internacional como contribuição para o enfrentamento das grandes questões sociais de nossos dias, inclusive influenciando as organizações brasileiras. As principais referências estão listadas a seguir.

O Global Reporting Initiative - GRI é uma norma que toma como base o conceito de desenvolvimento sustentável, reforçando, mais uma vez, a necessária contribuição da empresa socialmente e ambientalmente responsável (GRI, 2006, p. 2).

Por outro lado, já no prefácio da norma, são considerados os grandes avanços tecnológicos da era da globalização de um lado, e as agressões ao meio ambiente e a milhões de seres humanos, lançados na miséria (GRI, 2006, p. 2).

O Relatório apresenta indicadores de desempenho econômico, social e ambiental. No campo social, são consideradas as informações que demonstram como as empresas atendem às práticas de direitos humanos previstas nas convenções internacionais, sobressaindo-se os temas do Pacto Global e da SA 8000, como: não discriminação, liberdade de associação, combate ao trabalho infantil, trabalho forçado e escravo, proteção aos direitos dos índios (GRI, 2006, p. 32).

O GRI oferece uma série de informações, orientações e princípios que norteiam a elaboração dos chamados relatórios de sustentabilidade. Os relatórios de sustentabilidade estabelecem padrões de referência e avaliação do desempenho sustentável da organização, tomando por base as “leis, normas, códigos, padrões de

desempenho e iniciativas voluntárias”. As informações são estruturadas de forma a permitir comparação com desempenhos dentro da organização e entre organizações em diferentes períodos de tempo (GRI, 2006, p. 3).

Sendo assim, o GRI trabalha com padrões de referência (*benchmarking*), de demonstração e de comparação. A orientação para redação dos relatórios leva em conta quatro princípios: a materialidade, a inclusão dos *stakeholders* (partes interessadas), o contexto de sustentabilidade e a abrangência (GRI, 2006, p. 7).

A AA 1000, por sua vez, é uma norma desenvolvida pelo ISEA – Institute of Social and Ethical Accountability, instituição com sede na Inglaterra. Esta norma não fornece um certificado, mas estabelece uma série de orientações especiais para aprimoramento dos processos de gestão, podendo ser aplicada sob a ótica de qualquer uma das partes interessadas da organização.

A AA 1000 possibilita a montagem de um balanço social, que pode ser auditado e cujo relato abre oportunidades de se inserir melhorias no planejamento e execução das atividades. É aplicável tanto para empresas grandes, como de médio e pequeno porte, para organizações públicas e privadas, assim como para instituições sem fins lucrativos (ISEA, 2004, p. 7).

O suporte central do processo de gestão estabelece que tudo depende do comprometimento das lideranças. Ao contrário, se os gestores não estiverem verdadeiramente interessados no processo de transformação de suas relações de forma ética e socialmente responsável, as proposições da norma perdem seu sentido (ISEA, 2004, p. 8).

O acompanhamento do processo de gestão se faz através do entendimento dos princípios da AA 1000 bem como de seus padrões de processo.

A Norma SA 8000 é outro marco relevante no cenário internacional. Desenvolvida pela Social Accountability Internacional – SAI, ela confere certificação passível de auditoria.

Servem de base para sua interpretação as leis nacionais e outras leis aplicáveis, considerando as convenções da Organização Internacional do Trabalho – OIT de números 29, 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138, 159, 177, 182, além da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e para Eliminar todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres (SA 8000, 2001, p. 3).

A Norma se apresenta em nove itens, sendo que oito deles estão especialmente focados com o público interno, incluindo a cadeia produtiva (SA 8000, 2001, p. 5-8).

A SA 8000 é resultado de uma tendência mundial voltada para a promoção de processos de gestão com base ética, considerando em seus requisitos as principais conquistas no campo dos direitos humanos, em especial para os trabalhadores. Esta mesma exigência pode ser levada para as organizações que trabalham no campo social. Não há nenhuma justificativa plausível para o descumprimento desta norma sob a alegação de que o a atividade fim irá beneficiar uma dada comunidade, se no transcorrer do processo, os trabalhadores envolvidos estiverem submetidos a condições inadequadas sob a ótica da SA 8000.

Por isto, é compromisso daqueles que analisam e aprovam investimentos em projetos sociais acompanharem e auditarem a atuação das organizações sociais possibilitando maior coerência entre o discurso e a prática, contribuindo assim para que as conquistas sociais se efetivem em todos os planos.

Encontra-se em elaboração a ISO 26000, norma da série ISO, diretriz normativa internacional. O objetivo desta norma é tratar as questões de responsabilidade social, o que, de certa forma, sinaliza a tendência de se incluir cada vez mais a questão social nos processos de gestão das empresas e com maior competência e seriedade, que é característico dos conteúdos das normas similares da ISO. De fato, a elaboração da ISO 26000 envolve cerca de 320 especialistas de 54 países, pertencentes a segmentos da indústria, consumidores, governo, trabalhadores e sociedade civil. O Brasil, junto com a Suécia, lidera o grupo através da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (ABNT ISO 2006, 2004, p. 2).

A ISO 26000 considera na sua elaboração a mesma metodologia da série ABNT NBR ISO 9000 e ABNT NBR ISO 14000 conhecida como PDCA, ou seja, o chamado Plan – Do – Check – Act, em português Planejar – Fazer – Verificar – Atuar (ABNT ISO 26000, 2004, p. 3), o que confirma a aproximação e a coerência de tratamento do assunto, como que universalizando os seus objetivos e interesses.

O conceito de responsabilidade social considerado pela Norma está associado à proposta de desenvolvimento sustentável, da forma como foi elaborada pela Comissão de Brundtland e aceito na Eco 92, sendo que as atividades são

trabalhadas nas conhecidas três dimensões do “*triple-bottom-line*”, já citado: econômica, social e ambiental (ABNT ISO 26000, 2004, p. 3).

Isto posto, a Norma estabelece então os requisitos a serem perseguidos na formulação da política e integração aos processos de gestão: a promoção da cidadania, do desenvolvimento sustentável e a transparência das atividades (ABNT ISO 26000, 2004, p. 4), um discurso que, de certa forma, repete o que vem sendo trabalhado por outras instituições, sinalizando para uma tendência global de ressaltar a importância das questões sociais e ambientais no âmbito empresarial.

Outrossim, é preciso agora destacar o Pacto Global como o grande marco da responsabilidade social empresarial. Trata-se de um fórum criado no ano 2000, que engloba a participação de empresas e demais organizações para o alcance das metas e objetivos de desenvolvimento do milênio, de maneira a avançar a prática da responsabilidade social empresarial e promover uma economia global mais inclusiva e sustentável.

Os dez princípios do Pacto Global estão associados a quatro dimensões: direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção. A base dos princípios relacionados a direitos humanos está na DUDH, considerado como lei consuetudinária internacional, o que significa que dispensa assinatura pelo Estado para ser reconhecida. A força de lei da Declaração se fez através de dois tratados: a Convenção Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais – CIDESC e a Convenção Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos – CIDCP, ambas firmadas em 1966, entrando em vigor em 1976 (www.pactoglobal.org.br).

O Pacto Global parte do pressuposto de que a responsabilidade pelos direitos humanos não é somente dos governos mas também de cada cidadão e de todas as organizações.

O Pacto Global se revela, portanto, como importante mecanismo impulsionador de conquistas de direitos – econômicos, sociais, ambientais - sendo, de certa forma, mais uma expressão da atual tendência de considerar o desenvolvimento sustentável como resultado da responsabilidade de todos.

No setor financeiro, cita-se a experiência do Dow Jones Industrial Average – DJIA. Trata-se de um índice de bolsa de valores que surgiu em 1999 para avaliar o desempenho econômico, ambiental e social de mais de 2.500 empresas em 58 setores de todo o mundo. Para participar do índice, a empresa deve responder a um

questionário de 109 perguntas. Esses dados, associados às informações da mídia são analisados de forma a se identificar o posicionamento da empresa no que se refere à: governança corporativa, gestão da marca, risco, mudança climática, exigência a fornecedores e gestão de projetos sociais.

O fato de participar do DJIA implica numa valorização das ações das empresas, o que mais uma vez, como já visto no ISE da BOVESPA, reafirma o interesse econômico-financeiro das empresas inserirem em seus processos de gestão o compromisso com a responsabilidade socioambiental através de projetos e ações voltadas para a questão dos direitos humanos, do desenvolvimento sustentável e de maior transparência e ética nas suas ações.

Para que a tendência presente em se considerar a dimensão social não se perca e traga resultados efetivos através dos investimentos sociais das empresas, torna-se agora necessário avaliar os principais elementos que devem estruturar seus projetos sociais de maneira a promover transformações sustentáveis, com menos desigualdade social, tema a ser tratado no próximo item.

2.3 PROJETOS SOCIAIS: ELEMENTOS ESTRUTURANTES

Todo projeto é um esforço único (pelo desenho, estratégia e produtos específicos), com objetivos (valores que satisfaçam um desejo ou uma necessidade), recursos, responsabilidades, abrangência e ciclo de vida (vínculo com o tempo) definidos. Para sua adequada execução, esses elementos devem ser compreendidos pelos atores envolvidos.

Considerando-se os conceitos analisados no que se refere aos direitos humanos, as componentes citadas de um projeto social devem contribuir para a transformação de uma dada realidade social, de maneira que, ao seu final, seja possível constatar melhorias no campo da conquista social.

Reforçando, o projeto social deve e/ou necessita:

- da cooperação dos diversos agentes sociais presentes nas comunidades-alvo, o que implica no envolvimento destas comunidades e das demais

instituições presentes no local, tanto do setor público como do setor privado;

- carrear a emancipação das comunidades-alvo rumo à conquista de sua cidadania.

Desta forma, um projeto social não é uma proposta isolada: está, antes, inserido num contexto de participação e reconhecimento das demandas locais.

Sendo assim, serão sugeridos a seguir alguns elementos considerados estruturantes do projeto social, as metodologias de acompanhamento e avaliação, bem como as contribuições do método amostral, conhecimento de domínio das agências intergovernamentais de promoção do desenvolvimento humano, e que precisam ser considerados pelas empresas de excelência em gestão de responsabilidade social.

2.3.1 Estrutura do Projeto Social

Sugere-se que um projeto social seja estruturado considerando os seguintes elementos:

- inserção de Projetos Sociais para enfrentamento da Pobreza, no Plano Estratégico da Empresa: o projeto social deve estar alinhado às estratégias, objetivos, metas e resultados perseguidos pela empresa no seu planejamento estratégico para a atuação social;
- avaliação da oportunidade de capacitação das comunidades-alvo para a construção dos projetos sociais, formação de parcerias com a academia para a identificação de tecnologias sociais que permitam quebrar os círculos de dependência econômica e criação de produtos com valor agregado capazes de gerar renda para as comunidades promovendo a sua independência. Esta dimensão inclui a análise de possibilidade de formação de cooperativas ou incubadoras sociais, e que podem estar integradas à cadeia de produção da empresa;

- estabelecimento de canais de comunicação e participação das comunidades-alvo de seus projetos sociais na forma de ouvidorias, números de telefones de contato gratuito, reuniões, seminários e fóruns, e demais formas similares. As manifestações precisam ser analisadas e receber tratamento adequado em razão das demandas identificadas;
- atendimento às Demandas Identificadas no Diagnóstico das Comunidades-Alvo eleitas pelas empresas. As demandas surgem de um diagnóstico, que tanto deve incluir informações e dados quantitativos (indicadores sociais), como qualitativos (mapeamento dos talentos e recursos das comunidades-alvo de projetos sociais como escolas, postos de saúde, áreas de lazer, instituições voltadas para os interesses das comunidades, personalidades de destaque como líderes comunitários, artistas, artesãos e demais pessoas que se destacam no campo do conhecimento e da cooperação comunitária);
- conhecimento e respeito às identidades e valores locais: seu linguajar, vestimentas, comidas, artesanatos, considerando os diversos matizes étnico-culturais que se formaram nos países latino-americanos ao longo da história, sem perder de vista a necessária contribuição, enriquecendo este conhecimento com os saberes científicos e as metodologias de excelência em gestão, que certamente contribuirão para sua potencialização;
- disseminação de conhecimentos e valores que contribuam para a promoção do desenvolvimento sustentável e a proteção aos direitos humanos: um projeto social deve carrear consigo uma transformação cultural, no sentido de promover conhecimentos e valores que contribuam para maior consciência dos direitos e responsabilidades dos agentes sociais, promoção de cooperação entre os membros das comunidades, capacidade de articular-se em rede quebrando as relações de dependência, e a formação de uma parceria com as empresas e poder público;
- disseminação de modelos de gestão de responsabilidade social na instituição executora do projeto: promover o aprendizado e utilização de ferramentas de gestão em responsabilidade social oriundas de modelos como o GRI, a AA 1000, a SA 8000, o balanço social do IBASE, as

orientações do Instituto Ethos, ou ainda o modelo de relatório utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade. Mesmo considerando que as instituições são pequenas, é possível estimular a inserção de conceitos e ferramentas que podem contribuir para o aprimoramento dos processos de gestão, melhorando, em conseqüência, as condições de execução do projeto;

- conteúdo mínimo: um projeto social deve conter minimamente os itens abaixo listados.

Objetivos: como o projeto deve alcançar um patamar diferenciado em relação à situação anterior após sua execução, os objetivos precisam estar coerentes com o que foi identificado no Diagnóstico e no Plano Estratégico da empresa como sendo necessário e relevante (COHEN; FRANCO, 1993, p. 88-90).

Metas: entende-se por meta “um objetivo temporal, espacial e quantitativamente dimensionado” (COHEN; FRANCO, 1993, p. 90). Pode-se dizer, portanto, que a meta responde às perguntas: quando, onde e quanto. As metas permitem traduzir melhor o objetivo, ou seja, onde se quer chegar. Quanto mais geral e abrangente for o objetivo, mais difícil será enxergar a meta. É necessário, portanto, desdobrá-lo em objetivos específicos, para então, a partir destes, vislumbrar as metas possíveis.

Indicadores: o indicador é a unidade que permite medir se um objetivo específico foi alcançado (COHEN; FRANCO, 1993, p. 152). De outro lado, é preciso diferenciar entre os indicadores de insumo, processo e de resultados, de maneira a realizar um acompanhamento adequado de todo o processo.

Comunidades-alvo: entende-se por comunidade-alvo, ou população-objetivo, ou população-meta, ou grupo meta, ou grupo local, o conjunto de pessoas diretamente atingidas pelo projeto. O projeto pode ter beneficiários diretos e indiretos, estes últimos representados pelas pessoas que receberão, indiretamente, o impacto positivo dos trabalhos executados no projeto. Estas informações precisam estar claras no projeto (COHEN; FRANCO, 1993, p. 90).

Recursos: é a designação genérica das demandas para execução de um projeto social. Compreende: dinheiro, pessoal, materiais, máquinas e equipamentos,

softwares, instalações, espaço etc. O projeto deve discriminar estas informações, de forma a compor o arcabouço que possibilitará a realização das atividades previstas.

Processos: trata-se do conjunto de atividades do projeto social para que se alcance os resultados esperados. Pode-se distinguir mais de um processo num mesmo plano de atividades: os processos ligados à gestão e controle, os processos associados diretamente ao alcance dos objetivos do projeto (COHEN; FRANCO, 1993, p. 93).

Cronograma de Execução Físico-Financeira: corresponde à avaliação do tempo necessário à execução, bem como distribuição das atividades por ordem cronológica, considerando-se igualmente os investimentos necessários para sua execução.

Resultados Esperados: são os produtos finais do projeto social, que podem ser: bens produzidos ou serviços prestados que conduziram à transformação social expressa nos objetivos (COHEN; FRANCO, 1993, p. 93).

2.3.2 Elementos para Avaliação

No que se refere à avaliação, pode-se considerar os seguintes elementos:

- conhecimentos, habilidades e competência das entidades executoras: as instituições devem estar habilitadas legalmente, bem como estarem aptas a trabalhar com gestão social, considerando os modelos das instituições representativas da responsabilidade social.
- indicadores Sociais: a utilização e atualização dos indicadores sociais levantados no Diagnóstico das Comunidades-Alvo, de maneira a acompanhar sua evolução em razão das intervenções realizadas pelo projeto social.
- cobertura: é a relação entre as pessoas que compõem as comunidades-alvo do projeto, dividida pela população total que tem a mesma demanda das comunidades-alvo (COHEN; FRANCO, 1993, p 95).

- o cálculo da cobertura só é possível quando a empresa conta com um Diagnóstico das Comunidades-alvo mais completo, possibilitando comparar o número de pessoas que apresentam uma determinada demanda com o número de pessoas atendidas pelo projeto social.
- utilização: refere-se ao uso efetivo do recurso disponível. Por isto, pode ser traduzido como o coeficiente de utilização, resultado da relação existente entre os recursos efetivamente utilizados e os recursos disponíveis no projeto (COHEN; FRANCO, 1993, p. 99-100).
- produtividade: é a relação entre um produto e um insumo, referida à tecnologia empregada, os processos de gestão da organização, e inclusive ao comportamento dos atores envolvidos no projeto social (COHEN; FRANCO, 1993, p. 100-101).
- eficácia: um projeto é desenvolvido para: (1) produzir mudanças em alguma parcela da realidade, (2) solucionar um problema social, ou (3) prestar um serviço a um determinado grupo populacional. Neste sentido, a eficácia corresponde aos níveis alcançados pelos objetivos e metas do projeto nas comunidades-alvo, em um determinado período de tempo, independentemente dos recursos aplicados (COHEN; FRANCO, 1993, p. 102-103).
- eficiência: é considerada a partir de duas perspectivas complementares. Quando a quantidade de produto está predeterminada, trata-se de minimizar o custo total ou o meio que se requer para sua geração. Quando o gasto total for previamente fixado, otimiza-se a combinação de insumos para maximizar o produto. O conceito de eficiência é utilizado predominantemente na análise financeira, sempre associada à noção do ótimo (COHEN; FRANCO, 1993, P. 103-107).
- cumprimento do Cronograma de Execução Físico-Financeira: corresponde às ações e investimentos previstos. Tem relação direta com a eficácia do projeto social.
- impacto: segundo a ONU, existem dois tipos de impacto tomado como resultado dos efeitos de um projeto social: os resultados brutos (RB) que se referem às transformações ocorridas nas comunidades-alvo conforme esperado pelo projeto, e os resultados líquidos (RL) que podem ser

atribuídos única e exclusivamente ao projeto, eliminando-se os efeitos externos (EE). Para se chegar ao impacto, é necessário definir objetivos operacionais e um modelo causal, como será visto no próximo item (COHEN; FRANCO, 1993, p. 92-93).

- análise Custo-Benefício – ACB: trata-se de uma avaliação adequada para um projeto que ainda não foi executado, lembrando que a ACB tem um foco mais voltado para projetos econômicos. Para compreender melhor do que trata a ACB, é relevante pensar que todo projeto implica em custos específicos. Quando os resultados e os custos do projeto podem ser traduzidos em unidades monetárias, pode ser utilizada a técnica de Análise Custo-Benefício (COHEN; FRANCO, 1993, p. 168-192).
- na maioria dos projetos sociais, entretanto, os impactos dificilmente podem ser valorizados em moeda, o que remete para a técnica de Análise Custo-Efetividade (ACE) como mais adequada.
- análise Custo-Efetividade – ACE: é uma técnica de avaliação que compara os custos de um projeto com os benefícios resultantes, não expressos na mesma unidade de medida (COHEN; FRANCO, 1993, p. 195-220).
- inserção de novos conteúdos a partir da avaliação dos resultados e do registro das lições aprendidas: um projeto social precisa ser avaliado não só pela empresa como pelos demais atores envolvidos, em especial as comunidades-alvo. Estas análises geram informações e conhecimentos a serem registrados e utilizados na concepção de novos projetos sociais.

2.3.3 Método amostral

O método amostral permite avaliar o grau de eficiência alcançado pelo projeto social, identificando em que medida os objetivos foram alcançados (COHEN; FRANCO, 1993, p. 139). O método pressupõe a realização de uma pesquisa junto ao público-alvo. De qualquer forma, é preciso garantir que os resultados obtidos são, de fato, oriundos da realização do projeto social, o que remete à questão da causalidade.

A pesquisa deve estabelecer métodos que permitam separar causas que não tenham relação direta com o projeto, mas que, no entanto, contribuíram para seu alcance. Por exemplo: um projeto de capacitação de jovens para o mercado de trabalho, pode trazer como resultado final que 80% do público-alvo conseguiu um emprego nos primeiros seis meses após a realização dos cursos. O método de pesquisa deverá separar em que medida o curso de capacitação contribuiu para a empregabilidade destes jovens, separando outras causas que podem ter facilitado indiretamente o alcance deste resultado satisfatório. É possível que no interregno de seis meses, tenham surgido novas variáveis que possibilitaram o alcance destes resultados, como a formação de cooperativas locais (CANO, 2004, p. 13-17).

O experimento é realizado com dois grupos: um primeiro, denominado experimental, e um segundo, designado de controle. O resultado da comparação entre ambos possibilitará separar o efeito da causa. A comparação entre os dois grupos exige do pesquisador dois tipos de mecanismos: a) a equalização dos grupos experimental e de controle nas dimensões mais importantes (dependendo do que se deseja pesquisar - sexo, idade, conhecimento). b) a aleatorização da designação dos indivíduos que compõem o grupo experimental e o grupo de controle. Se a designação dos grupos não for feita de forma aleatória, não se trata de um experimento. A escolha das pessoas não precisa ser aleatória, mas a sua distribuição em ambos os grupos sim (CANO, 2004, p. 20-21).

Ao se desenhar a pesquisa é preciso levar em consideração a validade interna, referida à certeza de que foi a causa pesquisada e não outro fator que produziu os resultados observados, e a validade externa relacionada à generalização que poderá ser feita para outros momentos, lugares e populações (CANO, 2004, p. 29).

Estas informações são relevantes para a empresa que deseja atuar de forma socialmente responsável, uma vez que o ferramental apresentado possibilita uma aproximação cada vez maior com o conhecimento científico no campo de gestão de projetos sociais.

3 METODOLOGIA ADOTADA

A abordagem científica utilizada na construção da moldura teórica deste trabalho foi feita a partir do método processual dialético. Como estratégia, utilizou-se conceitos de base como direitos humanos, justiça social e desenvolvimento sustentável que permitiram construir os elementos estruturantes de um projeto social que refletisse, por sua vez, a responsabilidade social das empresas para com as comunidades em situação de vulnerabilidade social.

3.1 ABORDAGEM CIENTÍFICA

O trabalho em torno de projetos sociais deve privilegiar a perspectiva da metodologia processual dialética, no sentido de não estabelecer conceitos fechados, não se apoiar em premissas dogmáticas. Assim como se procurou aplicar no presente trabalho, deve-se buscar ampliar o olhar e a análise crítica dos pontos analisados em cada item, de maneira a construir, processualmente, uma base de conhecimentos aberta a novas mudanças. O conceito de dialética aqui perseguido parte do princípio que qualquer realidade encontra-se sempre em permanente mudança, principalmente no nível de complexidade comumente encontrado nos projetos dessa classe estudada.

Destacam-se como pontos de base para esta afirmação:

- a realidade social não necessariamente segue uma rota evolutiva de mesmo sinal: há avanços e recuos (DEMO, 1985, p. 147);
- a processualidade significa um constante vir a ser. O que está determinado é somente o passado. O presente passa e o futuro está em aberto (DEMO, 1985, p. 148).

Do ponto de vista do método dialético em si, destacam-se a aceitação dos seguintes pontos aplicados neste trabalho:

- possibilidade de ações pluridimensionais (DEMO, 1985, p. 164). Ao se intervir numa dada comunidade, há um conjunto de ações e sistemas que se integram e produzem um resultado mais amplo. Por isto, mesmo que se planejem estratégias de intervenção, é parte do processo reconhecer que a própria comunidade e cada indivíduo alvo da intervenção irão interferir, trazendo respostas, algumas vezes inesperadas. De outro lado, é preciso reconhecer a presença de outros agentes e seu potencial de interação;
- não existência, propriamente, de uma fase final como não existem conceitos fechados. Cada fase irá interferir gerando conteúdos para fase seguinte (DEMO, 1985, p. 164). Os conceitos de direitos humanos, cooperação, cidadania e justiça social foram, desta forma, analisados como algo em aberto, resultado de um processo de construção ao longo dos anos. Possivelmente, daqui a cinquenta anos, novos conteúdos estarão inseridos em novas percepções. Deriva inevitavelmente daí a idéia da importância do processo, do permanente desenvolvimento das ações.
- ocorrência de mudanças quando há uma prevalência maior do novo (DEMO, 1985, p. 164). Do ponto de vista dialético, portanto, o conceito de responsabilidade social considerando a promoção do desenvolvimento sustentável ganhou uma dimensão cada vez mais presente nas diversas instituições que influenciam o modo de gerenciar das empresas;
- caráter ilimitado das potencialidades da ação social (DEMO, 1985, p. 164). Se considerarmos que cada indivíduo compõe um sistema que interage com outros, quanto mais os processos forem participativos, permitindo interfaces e ações em complementaridade, mais se potencializará os resultados finais;
- contribuição dos pontos convergentes de cada fase para compor o conteúdo das fases seguintes (DEMO, 1985, p. 164). Desta forma, do ponto de vista dialético, as mobilizações sociais constroem novos conteúdos, gerando informações e conhecimento para as mobilizações seguintes. Se algo não foi bem sucedido, pode ser corrigido e ajustado nas fases seguintes; ou ainda, uma fase pode sinalizar para mudanças de rumos, inclusive abrindo alternativas para novas fases. Assim, é relevante

analisar as lições aprendidas, levando-as para a concepção dos novos projetos;

A aplicação destes princípios de abordagem metodológica concernentes à metodologia processual dialética será explicada a seguir (DEMO, 1985).

3.2 ESTRATÉGIA APLICADA

A estratégia aplicada na elaboração da presente dissertação consistiu na definição de conceitos de base para se construir um arcabouço relacionando direitos humanos e pobreza, responsabilidade social empresarial e projetos sociais.

A abordagem dialética permitiu fazer as interfaces e conexões, gerando conceitos de base para a construção dos projetos sociais pelas empresas.

Neste sentido, identificou-se que o conceito de desenvolvimento sustentável é uma base obrigatória para a atuação social das empresas no enfrentamento da pobreza, implicando na construção de parcerias com a sociedade e poder público.

Por outro lado, as metodologias existentes de intervenção social, bem como o conhecimento em torno da estrutura e avaliação de projetos sociais, incluindo métodos amostrais, trouxe contribuições relevantes do ponto de vista dialético, reconhecendo-se que: (a) não há fórmulas prontas. O conhecimento está em permanente construção e (b) é preciso convergir, buscar conhecimentos e experiências para atender ao compromisso de todos para o enfrentamento da pobreza e a promoção de um desenvolvimento sustentável.

Apresentadas estas considerações, passou-se para um estudo de caso numa empresa. Neste trabalho foi escolhida a Petrobras, em razão da ordem de investimentos sociais aportados em projetos sociais no Brasil e Exterior.

Para levantar informações práticas no que se refere a esta atuação, foi elaborado um questionário, que por sua vez foi encaminhado às UN's da empresa.

Na elaboração do questionário, foram considerados três pontos centrais relacionados à fundamentação teórica, conforme apresentados no Quadro 1 a seguir.

Fundamentação Teórica	Elementos do Questionário	Desdobramentos
Direitos Humanos e Pobreza: o papel da empresa	Estratégias de Responsabilidade Social para com as comunidades alvo dos projetos sociais	Considera os interesses das comunidades; Mantém diagnóstico das comunidades; Divulga, dissemina e participa de ações para enfrentamento da pobreza.
Responsabilidade Social Empresarial: contribuições	Programas e projetos sociais em andamento	Valores investidos e público-alvo.
Elementos estruturantes do projeto social	Formas de acompanhamento e avaliação dos projetos sociais	Uso: do diagnóstico das comunidades-alvo; de meios de acompanhamento e avaliação de projetos sociais; de métodos experimentais e quase-experimentais (método amostral); Registro e utilização de depoimentos (lições aprendidas); Construção de princípios e valores para a emancipação das comunidades - alvo; Aderência ao modelo de gestão de responsabilidade socioambiental da empresa.

Quadro 1 – Metodologia Utilizada na Concepção do Questionário de Pesquisa
Fonte: A autora (2007)

4 ESTUDO DE CASO NA PETROBRAS

Como as demais grandes corporações do setor de petróleo, a Petrobras se apresenta hoje como uma empresa de energia, focada no crescimento, na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental,

de acordo com os padrões de excelência operacional e de segurança. O aumento da sua produção, a melhoria do parque de refino e da qualidade de nossos produtos, o desenvolvimento da indústria de gás natural, a maior visibilidade nas metas em biocombustíveis e a continuidade da internacionalização da Companhia são alguns dos marcos estabelecidos para o futuro. (PETROBRAS, 2006, p. 1).

O Plano Estratégico da Petrobras estabelecido para o período de 2007-2011 previu investimentos de 87,1 bilhões de dólares no período, e aponta as ações que deverão ser desenvolvidas até 2015 (PETROBRAS, 2007).

No dia 18 de setembro de 2006, a Petrobras passou a integrar o Índice Mundial de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI) e em 1º de dezembro de 2006, alcançou a posição de líder no ranking de sustentabilidade e responsabilidade social entre as 45 empresas nacionais com ações na Bovespa. As ações preferenciais da Petrobras atingiram o maior peso individual no ISE, da Bovespa. Destaque-se que o ISE é uma iniciativa pioneira na América Latina, criando condições para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

4.1 APLICAÇÃO DA PESQUISA

As Unidades de Negócios - UN's do sistema Petrobras trabalham atualmente com programas e projetos sociais oriundos de diferentes contextos. Alguns destes são ditos "corporativos", uma vez que tratam de programas já reconhecidos como de importância dentro da empresa, e que são aplicados uniformemente, salvo peculiaridades locais, em toda a companhia. Um exemplo é o Programa de Criança,

que possibilita o atendimento a meninos de 6 a 14 anos, oriundos de famílias de baixa renda e que estejam regularmente matriculados nas escolas vizinhas às UN's. Há também programas que são incentivados pelas UN's, como resultado de parcerias realizadas com organizações não governamentais, prefeituras e demais instituições da região, tendo em vista sua relevância para a comunidade local. Mais recentemente, as UN's passaram a acompanhar alguns trabalhos aprovados nos Editais de Seleção Pública de Projetos realizados pela empresa, bem como aqueles incentivados pelo Fundo de Apoio à Infância e Adolescência, ambos coordenados pela Sede da companhia ou pelas Regionais de Comunicação, mas contando com apoio e suporte das UN's. Além disto, ações voluntárias desenvolvidas pelos empregados passaram a contar com o apoio, desde 2003, do Programa Voluntariado Petrobras.

As UN's também se utilizam de programas de comunicação dos riscos de suas instalações para comunidades vizinhas, denominados Programas de Relacionamento com a Comunidade e Poder Público. Estes programas permitem gerenciar as medidas de redução ou controle dos riscos das UN's nas proximidades da comunidade, lembrando que, em alguns casos, trata-se de populações de baixa renda que se aglomeram nas imediações, na busca de empregos, na maioria temporários dada sua baixa qualificação.

Todos estes programas e projetos sociais, conforme visto, de quatro classes diferentes, enquanto processos, demandam acompanhamento e avaliação por parte das UN's, principalmente para se verificar até onde são indutores de alianças e parcerias com a comunidade, de que forma e em que grau contribuem para a melhoria da qualidade de vida destas comunidades e para o desenvolvimento local, em que medida minimizam os impactos sociais pela sua proximidade à indústria de petróleo, e, no reverso da medalha, que significado efetivo têm diante do compromisso de responsabilidade social da empresa.

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa junto as UN's da Petrobras, com o objetivo de se identificar quais os métodos empregados para acompanhamento e avaliação destes projetos sociais, para então se propor um modelo que reúna as melhores contribuições das diversas organizações, e que poderia ser utilizado tanto na Petrobras como também ser levado para outras empresas, parcialmente ou no seu todo, a depender da realidade local e das condições existentes.

Para a pesquisa foram consideradas as informações relativas ao ano de 2006, consolidadas em 2007, cujo questionário para coleta de dados é apresentado no Apêndice A deste trabalho.

O questionário elaborado foi submetido a um teste no mês de junho de 2007, sendo entregue pessoalmente a quatro representantes do sistema. Tendo em vista a dificuldade no retorno das respostas, optou-se por simplificar o questionário, colocando-se tão somente perguntas a serem assinaladas por um “x” como respostas, exceto para a ordem de investimentos e número de pessoas atingidas pelos projetos sociais.

Considerando-se que a autora deste trabalho é empregada da Petrobras e que o curso que possibilitou a construção da dissertação foi realizado com investimentos da empresa, a própria gerente de comunicação da área na qual a autora trabalha encaminhou uma solicitação especial aos gerentes de comunicação com a segunda versão do questionário de pesquisa, de forma a obter as respostas até agosto de 2007, prazo estendido até outubro.

Foram enviados questionários para as seguintes UN's da Petrobras:

- Área de Abastecimento – 12 unidades
- Área de Exploração e Produção – 7 unidades
- Área Internacional – 3 unidades

Além deste encaminhamento, foram feitos contatos duas vezes pela autora da dissertação (em agosto e início de setembro), via e-mail, de forma a obter as respostas do maior número possível de unidades. Foram realizadas algumas tentativas de contato telefônico, sendo que não foi possível achar alguns dos responsáveis pelo preenchimento do questionário, pois estavam de férias ou em reunião. Das 22 UN's que receberam o questionário, sete enviaram resposta.

As perguntas do questionário foram repassadas para tabelas de maneira a identificar a frequência de respostas, conforme apresentado a seguir, sendo que as UN's que responderam ao questionário estão numeradas sequencialmente nos Quadros de levantamento das informações:

Questão	Item	01	02	03	04	05	06	07	TOTAL
2.1	Plano de Gestão da UN		X		X	X	X	X	5
	Reuniões de Análise Crítica da Alta Administração		X			X			2
	Trabalhos relacionados às certificações (ISO, AS 8000)	X	X			X			3
	Programas de SMS	X	X	X			X	X	5
	Relatórios de participação no Prêmio Nacional da Qualidade	X	X						2
	Outros – Investimentos, Painel Informativo		X						1
2.2	Sim		X			X	X	X	4
	Não	X		X	X				3
2.3	Levantamento das demandas de comunidades-alvo de projetos sociais	X		X		X	X	X	5
	Levantamento de talentos e recursos das comunidades-alvo de projetos sociais				X	X		X	3
2.4	Realização de palestras junto ao público de interesse	X	X	X	X	X			5
	Elaboração e distribuição de material de divulgação (cartilhas, folders)	X	X	X	X	X			5
	Realização de campanhas de conscientização e sensibilização	X	X		X		X	X	5
	Apoio ao programa de voluntariado com participação dos empregados	X	X				X	X	4
	Criação de grupos de discussão para temas específicos com participação de empregados (defesa dos direitos da criança e adolescente, inserção de minorias, igualdade de gênero, políticas afirmativas e similares)							X	1
	Participação de empregados da UN em fóruns e seminários sociais	X			X	X	X	X	5
	Participação de empregados em programas de capacitação na área de responsabilidade social com foco em projetos sociais.	X	X		X	X	X	X	6
Contratação de instituições especializadas e/ou consultores para incremento de programas e projetos sociais da UN, aprimorando os mecanismos de avaliação e acompanhamento	X		X				X		3

Quadro 2 – Estratégias de Responsabilidade Social para com Comunidades-Alvo de Projetos Sociais

Fonte: A autora (2007)

Unidade de Negócios	Número de Projetos Sociais	Investimentos realizados em 2006	Número total de pessoas diretamente atendidas
01	32	US 1.034.494,90	37.520
02	37	R\$ 1.307.957,10	98.524
03	5	R\$ 516.500,00	66.420
04	6	R\$ 1.053.000,00	1.250
05	4	R\$ 70.000,00	11.300
06	6	R\$ 376.000,00	1.930
07	4	R\$ 4.260.000,00	5.800

Quadro 3 – Programas e Projetos Sociais em Desenvolvimento Investimentos e Público-Alvo
Fonte: A autora (2007)

Item	01	02	03	04	05	06	07	TOTAL		
								1	2	3
Comunidade Rural	3	1	1	1	1	2	2	4	2	1
Dependentes Químicos	2	1	1	1	1	1	1	6	1	0
Idosos	1	1	1	1	1	1	1	7	0	0
Infância e Adolescência	2	2	3	3	2	3	3	0	3	4
Juventude (15 a 24 anos)	1	2	3	2	2	2	2	1	5	1
Moradores ou trabalhadores em lixão	1	2	2	1	1	2	1	4	3	0
Mulher	1	2	2	2	1	1	2	3	4	0
Pescadores	2	2	2	1	1	1	2	3	4	0
Pessoas com deficiência física, sensorial, mental ou múltipla	2	2	2	2	1	2	1	2	5	0
Populações afro-descendentes	1	1	2	1	1	1	2	5	2	0
Populações de assentamento	1	1	1	1	1	1	1	7	0	0
Populações indígenas	2	1	2	1	1	1	1	5	2	0
Portadores de HIV/AIDS	1	1	2	1	1	1	1	6	1	0
Público GLS	1	1	2	1	1	1	1	6	1	0
Outros	1	-	-	-	-	-	-	1	0	0

Quadro 4 – Programas e Projetos Sociais em Desenvolvimento Prioridades na Escolha do Público-Alvo dos Projetos Sociais (1 – Não é atendido, 2 – É público-alvo de alguns projetos, 3 – É considerado o público-alvo de maior relevância)
Fonte: A autora (2007)

Item	01	02	03	04	05	06	07	Total
Base de dados de indicadores sociais da comunidade-alvo para comparação com outras comunidades								
- Sim	X				X			2
- Não			X	X		X		3
- Em processo de formação		X					X	2
Indicadores sociais disponíveis								
- Índice de Desenvolvimento Humano – IDH	X				X		X	3
- Índice de Pobreza Humana para Países em Desenvolvimento – IPH-1								0
- Índice de Desenvolvimento da Família – IDF								0
- Índice de Desenvolvimento Juvenil – IDJ								0
- Índice de Exclusão Social – IES								0
- Gini								0
- Índice de Adesão à Democracia								0
- Outros								0
Implementou Projeto “De olho no ambiente” e está de posse de base de dados da comunidade-alvo								
- Sim					X		X	2
- Não	X	X	X	X		X		5
Indicadores disponíveis estruturados e relacionados às metas e objetivos do milênio								
- Sim					X			1
- Não	X		X	X		X		4
- Em parte		X					X	2

Quadro 5 – Acompanhamento e Avaliação dos Programas e Projetos Sociais – Diagnóstico das Comunidades-Alvo
Fonte: A autora (2007)

Item	01	02	03	04	05	06	07	Total
Cobertura	X	X	X		X	X	X	6
Utilização		X				X		2
Produtividade		X		X			X	3
Eficácia		X					X	2
Eficiência		X					X	2
Cumprimento do Cronograma Físico-Financeiro	X	X	X	X	X	X	X	7
Impacto do projeto ou programa social		X	X	X			X	4

Quadro 6 – Acompanhamento e Avaliação dos Programas e Projetos Sociais Uso de ferramentas próprias da linguagem de projetos
Fonte: A autora (2007)

Item	01	02	03	04	05	06	07	Total
Utilização de métodos experimentais e/ou não experimentais								
Sim								0
Não		X	X	X	X	X		5
Em processo de formação:	X						X	2
- Realização de pré-testes	X							1
- Realização de pós-testes								0

Quadro 7 – Acompanhamento e Avaliação dos Programas e Projetos Sociais Métodos experimentais e/ou não experimentais

Fonte: A autora (2007)

Item	01	02	03	04	05	06	07	Total
Utilização de medições qualitativas, análises de grupos ou depoimentos								
Sim			X	X		X	X	4
Não	X	X			X			3
Informações utilizadas para aprimorar o processo de acompanhamento e avaliação:								
- Sim			X	X		X		3
- Não								0
- Em parte							X	1

Quadro 8 – Acompanhamento e Avaliação dos Programas e Projetos Sociais Registro e Utilização de Depoimentos

Fonte: A autora (2007)

Item	01	02	03	04	05	06	07	Total
Consciência de Direitos e Responsabilidades	X	X	X	X	X	X		6
Senso de Cooperação entre os membros da comunidade		X		X	X			3
Capacidade de se articular em rede (troca de informações e serviços)		X		X	X		X	4
Relação de parceria com a Petrobras	X	X		X	X	X		5

Quadro 9 – Acompanhamento e Avaliação dos Programas e Projetos Sociais Construção de Princípios e Valores para Emancipação das Comunidades-Alvo

Fonte: A autora (2007)

Item	01	02	03	04	05	06	07	Total
A UN avalia se a organização executora do projeto								
- Cumpre os princípios relacionados ao Pacto Global		X	X	X	X	X	X	6
- Tem políticas e procedimentos relacionados às questões de saúde, meio ambiente e segurança	X		X	X		X	X	5
- Insere melhores nos seus processos de gestão (Normas ISO, certificações sociais, GRI, etc.)			X					1
A UN procurar desenvolver uma gestão integrada dos projetos e programas sociais com o Programa de Comunicação de Risco com a comunidade e Planos de Contingência								
- Sim		X			X		X	3
- Eventualmente	X		X	X		X		4
- Não								0

Quadro 10 – Acompanhamento e Avaliação dos Programas e Projetos Sociais Aderência ao Modelo de Gestão de Responsabilidade Social e Ambiental da Petrobras
Fonte: A autora (2007)

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

O fato de somente sete UN's terem respondido ao questionário, mesmo considerando que ele foi solicitado por pessoa de dentro da empresa, sinaliza para algumas possíveis conclusões, embora não haja elementos suficientes para se afirmar concretamente o que levou estas pessoas a não responderem à pesquisa encaminhada.

A primeira alternativa possível diz respeito aos traços culturais nacionais: os brasileiros geralmente não respondem a questionários de pesquisas. Outra possibilidade é a sobrecarga de trabalho das equipes da empresa, talvez antevendo algumas dificuldades para conseguir as informações necessárias, impedindo o atendimento a um pedido feito por colega de trabalho. É possível também que, embora o discurso da empresa sinalize para a relevância da responsabilidade social, ainda não se percebe a importância de dedicar tempo e atenção para as melhorias no processo de gestão.

Finalmente, dado o pouco alinhamento e padronização em algumas das respostas, fica a dúvida se houve o necessário entendimento e familiarização com a terminologia utilizada nas perguntas do questionário.

De qualquer forma, uma vez recebidos os sete questionários enviados pelas UN's da Petrobras, foi realizada a análise das respostas e elaborada a conclusão dos dados. Os principais achados e respectivas considerações estão apresentados a seguir.

4.2.1 Estratégias de Responsabilidade Social para Comunidades-Alvo de Projetos Sociais

No caso específico das UN's da Petrobras, o Plano de Gestão é o documento de caráter estratégico que dá as principais direções e encaminhamentos, sendo acompanhado através de reuniões de análise crítica da alta administração da unidade. De outro lado, como a Petrobras é uma empresa que detém as principais certificações reconhecidas internacionalmente, e considerando as peculiaridades destas certificações, é de se esperar que os programas e projetos sociais estejam inseridos nos objetivos de gestão traçados através das normas ISO e SA 8000.

Considerando igualmente as diretrizes de Segurança, Meio Ambiente e Saúde da Empresa – SMS, em especial no que se refere ao relacionamento com as comunidades, o projeto deve responder às iniciativas e macro-ações que atendam estas diretrizes.

Ainda no que se refere ao modelo de gestão, os relatórios encaminhados ao Prêmio Nacional da Qualidade deveriam, em tese, mencionar como se dá esta relação da empresa com as comunidades-alvo dos seus programas e projetos sociais.

Das respostas obtidas, observou-se que os programas e projetos sociais têm uma presença maior no campo das diretrizes de Segurança, Meio Ambiente e Saúde da Empresa – SMS, uma vez que cinco das sete unidades consideram os projetos sociais em seus programas de SMS. Segue-se o Plano de Gestão das unidades, juntamente com as normas certificadoras, com cinco respostas positivas.

Apesar de previstos nos Planos de Gestão de cinco Unidades, somente duas delas analisam seu andamento nas reuniões de análise crítica da alta administração.

Percebe-se que, no geral, há uma tendência para que se dê um encaminhamento de ordem mais estratégica para os programas e projetos sociais na área de Segurança, Meio Ambiente e Saúde – SMS. Este fato pode ser explicado pela diretriz 12 de SMS da Petrobras, que define claramente um papel no relacionamento com a comunidade, demandando às UN's uma presença na contribuição para o desenvolvimento sustentável (PETROBRAS, 2004).

Entretanto, um avanço mais significativo poderia ser empreendido se as definições estratégicas estivessem contidas nos Planos de Gestão de todas as unidades, e fossem acompanhadas sistematicamente pela alta direção nas reuniões de análise crítica. Certamente, as normas certificadoras, de SMS, e os relatórios de gestão do PNQ e similares guardariam, como consequência, uma relação presente, apontando para o compromisso real da empresa para com as comunidades em situação de vulnerabilidade social.

Igualmente, pode-se acrescentar que, na medida em que se lança um olhar mais cuidadoso e abrangente sobre os programas e projetos sociais, estimulando a alta direção a pensar nesta questão como parte de sua estratégia de desenvolvimento, definem-se objetivos, metas e indicadores que apontam onde se pretende chegar de fato. Ao se definir estes rumos, pode-se falar que a empresa está fazendo gestão de responsabilidade social no campo dos projetos sociais de enfrentamento da pobreza. Por consequência, quanto mais se distancia deste processo, menos controle tem, diminuindo ainda mais seu alcance em termos de gestão.

Somente quatro das sete unidades investiu em pesquisas e diagnósticos para conhecer mais sobre as comunidades-alvo de seus programas e projetos sociais. Pressupõe-se que a base de dados utilizada seja o Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa – SISMICO, realizado bianualmente pela Sede da Empresa.

Complementarmente, o conhecimento das comunidades-alvo no que se refere ao mapeamento das suas demandas é realizado em cinco das unidades, mas somente três UN's poderiam falar dos talentos e recursos existentes, e que poderiam ser potencializados nos programas e projetos sociais.

No que se refere à divulgação e implementação de projetos sociais, cinco UN's realizaram palestras junto ao seu público de interesse, elaboraram e distribuíram material de divulgação, realizaram campanhas de sensibilização e levaram empregados para participaram de fóruns e seminários sociais. Como, de certa forma, a sede da Petrobras vem estimulando estas ações, inclusive remetendo material de divulgação às UN's, é possível que as ações mencionadas tenham sido empreendidas para responder a uma demanda interna da alta administração da empresa.

Da mesma forma, seis das sete UN's encaminharam empregados para participação em programas de capacitação no campo da responsabilidade social, o que pode representar um potencial de mudança a curto prazo, redirecionando, cada vez mais, a inserção de uma visão mais estratégica dos programas e projetos sociais implementados.

O programa de voluntariado empresarial está presente em quatro UN's, mas somente uma delas criou grupos de discussão para temas específicos com participação de empregados (defesa dos direitos da criança e adolescente, inserção de minorias, igualdade de gênero, políticas afirmativas e similares).

Três UN's investiram na contratação de instituições especializadas e/ou consultores para incremento de programas e projetos sociais da UN, aprimorando os mecanismos de avaliação e acompanhamento dos programas e projetos sociais, o que também pode representar um potencial de maturação dos processos de gestão de responsabilidade social a curto prazo.

4.2.2 Programas e Projetos Sociais em Desenvolvimento – Ordem de Investimentos e Público-Alvo

Os investimentos na área social e o número de pessoas diretamente atendidas variam de unidade para unidade. Poderia ser feita uma comparação considerando o tamanho das unidades e os investimentos aportados, mas esta é uma análise que esbarra em questões de confidencialidade, implicando em autorização das gerências envolvidas para sua divulgação. De qualquer forma, pode-se dizer que os diferentes níveis de desenvolvimento das regiões no Brasil e

Exterior poderiam explicar esta variação, o que implicaria numa demanda maior em algumas unidades em detrimento de outras, mas é preciso considerar igualmente a competência de gestão de cada unidade para captar mais recursos para seus projetos sociais.

De outro lado, é possível traçar algumas indicações no que se refere ao perfil do público-alvo:

- maior priorização de projetos sociais para a infância e adolescência (quatro respostas com peso “3”);
- a priorização mais baixa se dá para os idosos e populações de assentamento (sete respostas com peso “1”), seguidos de portadores de HIV/AIDS e público GLS (seis respostas com peso “1”);
- a priorização intermediária é para juventude e pessoas com deficiência física, sensorial, mental ou múltipla (cinco respostas com peso “2”).

Mais uma vez, é possível que esta orientação aconteça em razão das peculiaridades de cada região. De outro lado, os maiores investimentos sociais para infância e adolescência guardam relação direta com as orientações da empresa para gestão de responsabilidade social, sinalizando como prioridade de seus investimentos a realização de projetos sociais voltados para: defesa dos direitos da criança e adolescência, geração de emprego e renda e educação para o trabalho.

4.2.3 Diagnóstico das Comunidades-Alvo

Duas UN's responderam que contam com uma base de dados de indicadores sociais das comunidades-alvo dos seus projetos sociais passível de análises comparativas com outras unidades. Duas UN's afirmaram que estão em processo de formação de suas bases de dados.

O IDH é apontado por três UN's como sendo o indicador social disponível para melhor compreender a realidade das comunidades-alvo de seus projetos. Não

há informações sobre as comunidades-alvo relacionadas aos demais indicadores sociais analisados neste trabalho.

Os indicadores sociais referentes ao projeto “De olho no ambiente”, implementado pela Petrobras em 2006 para estimular a construção de Agendas 21 Locais em comunidades vizinhas às suas UN’s, estão disponíveis somente em duas delas.

Os indicadores disponíveis estão estruturados e apresentados de maneira a averiguar a contribuição para as metas e objetivos do milênio em uma única unidade de negócios: UN 06. Esta unidade também informou que tem dados estruturados das comunidades-alvo oriundos da construção da Agenda 21 Local, como resultado do projeto da Petrobras intitulado “De olho no ambiente”.

O que se pode aferir das informações acima é que, embora os projetos sociais sejam implementados, e como se pode ver com valores que variam de R\$ 70.mil reais a mais de R\$ 2 milhões de reais, os indicadores sociais das comunidades-alvo não são necessariamente uma marca presente, o que, de certa forma, empobrece o modelo de gestão de responsabilidade social adotado.

Por outro lado, praticamente não se faz relação com as metas do milênio, exceção feita a uma das UN’s, o que implica, por sua vez, que, relativamente ao cumprimento do Pacto Global, não são exploradas as contribuições da Petrobras, signatária daquele documento.

Outrossim, os indicadores sociais se constituem numa importante ferramenta de acompanhamento dos resultados das intervenções sociais nas comunidades, uma vez que seu acompanhamento pode sinalizar os avanços efetivamente obtidos. Dito de outra forma, para se afirmar que se está diante de um projeto social que trouxe melhorias representativas, é preciso apontar qual(is) o(s) indicador(es) social(is) que sinaliza(m) estas transformações. Dada a baixa disponibilidade de informações relacionadas aos indicadores sociais, parte-se do pressuposto que não esteja sendo feito o acompanhamento mais adequado.

4.2.4 Uso de Ferramentas Próprias da Linguagem de Projetos

O cumprimento do cronograma físico-financeiro é realizado por todas as UN's que responderam ao questionário.

Uma das UN's afirma utilizar todas as ferramentas apontadas no questionário: cobertura, utilização, produtividade, eficácia, eficiência, cumprimento do cronograma físico-financeiro e impacto do projeto. Embora utilize as ferramentas próprias da linguagem de projeto, esta mesma unidade (UN 02) não dispõe de uma base de indicadores sociais estruturada: está em fase de formação. Possivelmente, a pessoa que respondeu ao questionário desconheça o significado das ferramentas apresentadas, em especial no que se refere aos conceitos de cobertura e impacto do projeto, conforme tratado nesta dissertação.

Percebe-se, de outro lado, uma tendência para se utilizar instrumentos diversos, não se adotando uma padronização em todas as UN's que responderam ao questionário.

4.2.5 Utilização de Métodos Experimentais e Não-Experimentais

Duas UN's afirmam que estão formatando o processo de utilização de métodos experimentais e/ou não experimentais, e uma delas confirma que já aplica pré-testes para avaliar os níveis em que se encontram as comunidades antes da aplicação do projeto social.

Os métodos experimentais se constituem num instrumental relevante para avaliar o grau de eficiência alcançado pelo projeto, identificando em que medida os objetivos foram alcançados (COHEN e FRANCO, 1993, p. 139). É realizado através de pesquisa junto ao público-alvo, efetivada de maneira a garantir que os resultados obtidos sejam, de fato, oriundos da realização do projeto social. Para tanto, há metodologia científica disponível de maneira a separar as causas que não tenham relação direta com o projeto, mas que, no entanto, contribuíram para seu alcance.

A pesquisa experimental possibilita um acompanhamento mais aprofundado do modelo de intervenção social utilizado no projeto, o que possibilita sua

replicabilidade em outros contextos com maior segurança na obtenção de resultados efetivos.

Representam um ganho adicional que permite uma aproximação maior de um modelo de excelência dos processos de gestão de responsabilidade social empresarial para investimentos sociais no enfrentamento da pobreza.

4.2.6 Registro e Utilização de Depoimentos

Quatro UN's afirmaram que incorporam medições qualitativas na forma de questionários, análises de grupos ou ainda depoimentos do público-alvo que complementam as avaliações dos projetos sociais. Entretanto, somente três delas utilizam esta base de informações para aprimorar o processo de acompanhamento e avaliação dos projetos sociais.

Mais uma vez, percebe-se que não há uma uniformidade em todas as UN's no acompanhamento e avaliação dos projetos sociais.

4.2.7 Construção de Princípios e Valores para Emancipação das Comunidades-Alvo

Das respostas obtidas, seis das UN's consideram relevante que as comunidades-alvo tenham consciência de seus direitos e responsabilidades.

Segue-se como segundo valor priorizado, a importância de que as comunidades-alvo saibam que a Petrobras é uma parceira. Em outras palavras, não é a empresa a responsável pela solução dos problemas sociais, mas toda a sociedade, incluindo poder público e sociedade organizada.

O senso de cooperação entre os membros das comunidades-alvo constitui-se no item menos trabalhado, com três respostas afirmativas das UN's. Cooperação é um item central da conquista de uma cidadania emancipada uma vez que estimula as comunidades a atuarem de forma cooperada e solidária na busca de soluções conjuntas.

A capacidade das comunidades de se articularem em rede foi considerada como relevante por quatro UN's. Não se pode perder de vista que, à medida que as comunidades se articulam em rede, cresce seu capital social e, por conseqüência, criam-se espaços mais democráticos de participação e atuação na busca de solução conjunta.

4.2.8 Aderência ao Modelo de Gestão de Responsabilidade Social e Ambiental da Petrobras

Seis das UN's acompanham, junto às entidades executoras dos projetos sociais, o cumprimento dos princípios do Pacto Global. Cinco unidades verificam se há políticas e procedimentos relacionados às questões de saúde, meio ambiente e segurança. Mais uma vez, nota-se a presença marcante das questões de SMS.

De outro lado, somente uma UN procura averiguar se a entidade gestora tem um modelo de gestão que promova melhorias contínuas nos seus processos.

No caso específico do modelo de gestão das UN's, no que se refere aos programas de relacionamento com comunidade no campo das questões de risco e planos de contingência, somente três UN's afirmaram estabelecer ligação com os projetos sociais, sendo que quatro unidades o fazem eventualmente.

No próximo item, será proposto um modelo de acompanhamento e avaliação de programas e projetos sociais que associe uma visão ampliada de direitos humanos e emancipação das comunidades-alvo.

Espera-se assim contribuir para o modelo de gestão de responsabilidade social empresarial junto às comunidades em situação de vulnerabilidade social, como também enfrentar os desafios do novo milênio.

5 GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA PROJETOS SOCIAIS

Desenvolver um projeto social impõe dificuldades elevadas, em especial pela ausência da prática em participação e tomadas de decisão das comunidades. Não para menos, uma vez que a América Latina escreveu uma longa história de repressões e dilapidação dos recursos naturais, de escravização do trabalho, de repressão, cujos resultados se expressam em baixos índices de escolaridade e poder de decisão de suas populações, somados a sérios problemas de saneamento básico, violência e discriminação.

Reforçando este fato, os indicadores sociais apontam inúmeras dificuldades a serem vencidas. Os níveis de pobreza e desigualdade social na América Latina ainda são dos mais elevados do mundo e estão associados ao baixo envolvimento da população nas decisões e construção de políticas públicas. Aberturas de participação democrática das comunidades em situação de vulnerabilidade social precisariam ser consideradas de maneira a impulsionar um desenvolvimento mais efetivo (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 26).

De outro lado, constata-se que inúmeros instrumentos surgiram ao longo dos últimos anos como forma de contribuir para minimizar os quadros de desigualdade social e promover espaços de participação e decisão, podendo se citar: o reconhecimento do direito do voto em todos os países latino-americanos nos últimos anos, eleições limpas de 1990 a 2002; criação de organismos fiscalizadores como Controladorias Públicas, Promotorias e Defensorias do povo; menor influência das Forças Armadas; ratificação dos principais tratados internacionais pelos países; aumento da equidade de gênero no mercado de trabalho (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 26-27).

Mesmo assim, persistem problemas, com os quais os executores dos projetos sociais se defrontam no dia-a-dia: baixa representatividade de grandes grupos do povo no cenário político, mantendo o privilégio de uma minoria; pouca garantia do direito à vida, à integridade física e à segurança; diminuição das proteções trabalhistas; aumento da massa de desempregados; desobediência às leis de proteção ao trabalho, inclusive para grupos como crianças; ameaça do narcotráfico;

exploração e abusos sexuais, principalmente envolvendo crianças e jovens; escândalos em corrupção e desvios dos recursos públicos (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 26-27).

Para completar, parte da população não percebe claramente a extensão e a importância dos espaços democráticos, uma vez que muitos latino-americanos, conforme já anotado, entendem que o desenvolvimento (e o emprego) desloca o interesse pela democracia, o que aumenta a dificuldade de atuar em parceria com o poder público e a sociedade (NAÇÕES UNIDAS, 2004, p. 29).

Diante deste quadro, as empresas precisam cada vez mais se estruturar de maneira a desenvolver projetos sociais para enfrentamento da pobreza, negociando e fazendo convergir interesses, envolvendo os atores presentes no seu contexto de negócio. Igualmente, é preciso agir de forma a não estabelecer relações de dependência ou de superioridade perante as comunidades-alvo dos seus projetos sociais, uma vez que estas relações são danosas tanto para as empresas como para as comunidades. Dito de outra forma, as palavras-chave da Eco 92 e que influenciaram enormemente as concepções de responsabilidade social empresarial - desenvolvimento sustentável e justiça social – representam um desafio só possível de ser enfrentado em parceria com todos os agentes da sociedade.

Desta forma, a fundamentação teórica deste trabalho teria que passar por uma perspectiva mais abrangente em torno dos conceitos de direitos humanos e seus desdobramentos, destacando a importância dos valores de cooperação e solidariedade, como forma de contribuir na definição das bases de construção dos projetos sociais promovidos por empresas, em especial quando sua atuação se dá nos países latino-americanos, o que inclui o Brasil.

A proposta a seguir alinhava as principais tendências das instituições representativas da responsabilidade social empresarial para enfrentar os desafios citados, o que significa buscar o equilíbrio no desempenho econômico, social e ambiental, aplicando para a área socioambiental os mesmos procedimentos estruturados que as empresas utilizam na área econômico-financeira.

Destaca-se, igualmente, a necessária proteção aos direitos humanos e a promoção de mais justiça social, o que significa participar, em parceria com todos os atores do seu contexto de negócio, para a conquista destes direitos junto às populações em situação de vulnerabilidade social.

A configuração final incide sobre cinco temas a serem considerados pelas empresas na promoção de projetos sociais para enfrentamento da pobreza, ou seja:

- definições estratégicas para minimizar o impacto da pobreza através dos projetos sociais;
- conhecimentos, habilidades e competências;
- diagnóstico das comunidades-alvo e mapeamento dos potenciais de desenvolvimento;
- concepção, acompanhamento e avaliação do projeto social;
- registro das lições aprendidas e prestação de contas à sociedade.

5.1 DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA MINIMIZAR O IMPACTO DA POBREZA ATRAVÉS DOS PROJETOS SOCIAIS

Os principais conceitos de direitos humanos expressos nas Convenções Internacionais, notadamente na DUDH, resumem os preceitos e diretrizes que servem de base para orientação do compromisso social das empresas. De certa forma, o Pacto Global resume na dimensão de direitos humanos estes compromissos. Outro aspecto relevante é considerar que as empresas são parceiras do poder público e da sociedade na promoção do desenvolvimento sustentável, e que precisa identificar quais serão as instituições mais próximas com as quais estabelecerá as relações de cooperação e construção conjunta.

A partir destas perspectivas, as empresas podem estabelecer qual o seu papel, definindo como será seu processo de gestão. Assim como nos demais campos de atuação das empresas, recomenda-se que a gestão dos projetos sociais tenha: uma visão, uma missão, estratégias de curto, médio e longo prazo, além de objetivos, metas e indicadores de acompanhamento, definindo Planos de Trabalhos e ordem de investimentos a cada período.

É neste momento também que as empresas estão em condições de definir as comunidades-alvo dos seus projetos sociais, bem como as áreas de atuação (educação, arte e cultura, saúde, geração de emprego e renda, e demais áreas a serem consideradas a depender das regiões de atuação das empresas).

Os demais itens apresentados a seguir, que se constituem no desdobramento dos planos e estratégias das empresas para projetos sociais, demandam o apoio e acompanhamento da alta administração, direcionando os trabalhos de forma que os propósitos traçados sejam alcançados.

5.2 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Da mesma forma que são necessárias competências específicas e um dado perfil de profissional para atuar nas outras áreas das empresas, como produção, vendas, recursos humanos, a atuação em responsabilidade social empresarial em projetos sociais demanda conhecimentos, habilidades e competências específicas para o bom andamento dos trabalhos e conseqüente obtenção de resultados efetivos.

Para tanto, é necessário escolher a equipe de profissionais das empresas, bem como estabelecer planos de capacitação periódicos.

De outro lado, os profissionais das empresas também precisam estabelecer processos de análise do perfil adequado dos quadros das instituições executoras do projeto social, como organizações não governamentais.

Ambas as equipes, das empresas e das instituições executoras dos projetos sociais, devem ter conhecimento dos principais documentos e convenções internacionais sobre direitos humanos, estarem atualizadas com relação às modernas ferramentas de gestão de responsabilidade social (ver IBASE, AA 1000, GRI e demais), conhecer as principais perspectivas de análise da pobreza, metodologias de intervenção social e indicadores sociais, e saber utilizar ferramentas de estruturação, acompanhamento e avaliação dos projetos sociais.

É interessante que as pessoas responsáveis pela coordenação dos trabalhos também tenham experiência na condução de projetos sociais, permitindo interagir melhor com as equipes de execução.

5.3 DIAGNÓSTICO DAS COMUNIDADES-ALVO E MAPEAMENTO DOS POTENCIAIS DE DESENVOLVIMENTO

O diagnóstico das comunidades-alvo constitui-se no processo onde são levantadas as principais informações e dados que servirão de subsídios para a escolha mais ajustada dos programas e projetos sociais das empresas.

O diagnóstico das comunidades-alvo possibilita a atuação nos pontos considerados prioritários. Permite igualmente potencializar ações junto aos talentos e recursos já existentes na comunidade.

Sugere-se a utilização dos indicadores sociais bem como o mapeamento das potencialidades locais.

No caso dos indicadores sociais, sugere-se que a escolha inicial recaia sobre as metodologias já desenvolvidas, possibilitando padrões de comparabilidade com dados existentes: IDH, IDG, IPH-1, IDE, AAD, IDF, IES, IDJ, conforme analisado no item sobre indicadores sociais deste trabalho. É recomendável, complementarmente, a utilização de pesquisas e levantamento de indicadores sociais mais diretos das comunidades-alvo. No caso das empresas não deterem conhecimento, sugere-se a participação de consultores e instituições especializados, que certamente contribuirão para o enriquecimento dos trabalhos.

É relevante ouvir os membros das comunidades e saber quais são as demandas explícitas. A construção da Agenda 21 Comunitária possibilita uma atuação de forma mais integrada com os potenciais parceiros e as comunidades para a promoção do desenvolvimento sustentável, e ao mesmo tempo fornece a base de dados da própria população-alvo.

Considerando as metodologias de intervenção social aqui apresentadas, propõe-se um conhecimento também qualitativo das comunidades-alvo, ou seja, que se faça mapeamento das instituições locais levantando seu perfil a partir dos seus talentos, habilidades, valores e cultura vigentes. Estes dados compõem uma base de conhecimentos relevantes, aos quais se deve recorrer de maneira a construir projetos coerentes com a realidade que se almeja transformar, trazendo soluções sustentáveis para estas comunidades.

É preciso também estabelecer quais são as zonas de conflitos, perigos e riscos. Os aglomerados e favelas apresentam condições específicas, que não se

pode ignorar: a presença do narcotráfico, o crime organizado, as brigas e disputas entre gangues, a desarticulação das lideranças comunitárias e a violência doméstica. Os profissionais devem estar preparados e atuarem de forma cooperada com os demais projetos sociais destas localidades.

De outro lado, há situações que demandam conhecimentos e articulações específicas, como é o caso do combate à exploração sexual e comercial de crianças e adolescentes. Em situações como esta, as empresas devem mapear as instituições com a necessária seriedade e competência, e sempre atuar em redes: com os conselhos de direito da criança e do adolescente, com os conselhos tutelares, com as delegacias de proteção aos direitos humanos e com as demais instituições afins. Ainda, nesse caso específico, importa disponibilizar um conhecimento adequado do ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente.

O mapeamento e o estímulo ao desenvolvimento dos talentos e potenciais existentes têm caráter estratégico, pois apontam rotas e soluções sustentáveis e valorizam o *“savoir-faire”* das comunidades em situação de vulnerabilidade social. Citam-se como exemplos:

- as tecnologias sociais para geração de renda que podem ser desenvolvidas pelas comunidades-alvo dos projetos sociais;
- os produtos e serviços da rede de fornecedores das empresas que poderiam ser prestados pelas comunidades-alvo, gerando trabalho e renda;
- as possibilidades de desenvolvimento de novos produtos a partir de resíduos gerados pelas empresas e que poderiam ser reciclados pelas comunidades através de cooperativas;
- os espaços de divulgação e comercialização de produtos e serviços gerados nas cooperativas das comunidades-alvo;
- a divulgação de trabalhos de artistas e artesãos encontrados nas comunidades-alvo;
- a formação de redes de economia solidária que promovam o cooperativismo e o associativismo;

- as ações e trabalhos conjuntos entre as comunidades-alvo e alunos das universidades, abrindo novas fronteiras e soluções a partir dos potenciais locais.

5.4 PRINCIPAIS PASSOS NO DESENVOLVIMENTO DE UM PROJETO SOCIAL

Um projeto social requer elementos de estrutura na sua concepção, acompanhamento, avaliações periódicas e avaliação ao final dos trabalhos. Os próximos itens apresentam os principais aspectos a serem considerados, tomando por base a necessária proteção aos direitos humanos, a conquista de cidadania das comunidades-alvo dos projetos sociais e a transformação efetiva da realidade, na forma de melhoria da qualidade de vida das populações, sinalizada através dos seus indicadores sociais.

5.4.1 **Concepção**

O projeto social pode ser encaminhado para as empresas na qualidade de uma demanda das comunidades, elaborado por uma ou mais instituições proponentes.

Outra forma de entrada nas empresas consiste na identificação, por parte de seus profissionais, da necessidade de se elaborar um projeto em conjunto com as comunidades, instituições sociais e poder público, respondendo às demandas que surgiram quando da realização do diagnóstico e prioridades locais.

Quando da escolha de uma instituição externa para executar o projeto, é imprescindível analisar a adequação da organização à legislação pertinente à área de atuação no âmbito federal, estadual e municipal; estatutos e demais procedimentos administrativos.

A aplicação do método ZOPP é singularmente vantajosa nesta etapa já que ele força a análise de componentes de definição, tais como riscos envolvidos,

pressupostos, recursos necessários etc., melhorando as possibilidades de sucesso do projeto.

O projeto social deve ser construído considerando-se os seguintes aspectos:

- (a) Responder ao que foi previsto no Plano Estratégico da Empresa para a Atuação Social.
- (b) Atender às demandas identificadas no diagnóstico das comunidades-alvo.
- (c) Disseminar conhecimentos e valores que contribuam para a promoção do desenvolvimento sustentável e a proteção aos direitos humanos.
- (d) Disseminar modelos de gestão de responsabilidade social na instituição executora do projeto
- (e) Conteúdo mínimo: Objetivos, Metas, Indicadores de Insumo, Processo e Resultados, Definição da Comunidade-alvo, Recursos Necessários, Processos de Trabalho (de gestão e controle e aqueles associados diretamente associados ao alcance dos objetivos do projeto), Cronograma de Execução Físico-Financeira, Resultados Esperados.

De outro lado, é importante considerar que o projeto contribui para avanços no que se refere a uma melhor percepção sistêmica dos problemas das comunidades, ao compartilhamento do propósito de cooperação e das visões dos valores e crenças que norteiam esse propósito; da identificação de complementaridades; da formação de redes de solidariedade com troca de serviços e informação; da aceitação da diversidade e respeito às identidades; da preservação da autonomia das comunidades-alvo; da construção de confiança entre os membros; da estruturação de padrões horizontais de organização que permitam a participação do maior número de pessoas; da definição de acordos que estabeleçam modos democráticos para tomadas de decisão; da busca da convergência em situação de conflitos, todos eles, afinal, co-orientados para o desenvolvimento de uma consciência cidadã. O projeto social de enfrentamento da pobreza deve ser, por princípio, emancipatório, trazendo oportunidades de libertação dos laços de dependência.

5.4.2 Gestão

É recomendável que a equipe das empresas estimulem as instituições sociais a aprimorarem seus processos de gestão.

A instituição executora pode ser incentivada a utilizar o balanço social seguindo o modelo do IBASE ou Instituto Ethos de maneira a divulgar sua atuação nos processos de gestão internos, ao mesmo tempo em que dará transparência à sociedade de seu compromisso com a responsabilidade social.

A instituição executora também pode ser incentivada a buscar a certificação social SA 8000, atendendo às demandas apresentadas na referida norma.

Os dois quadros a seguir propõem itens que podem ser explorados de maneira a definir padrões de gestão aderentes às proposições do GRI ou AA 1000, introduzindo melhorias que irão se refletir na execução dos projetos sociais.

ETAPA	CONTRIBUIÇÃO	APLICAÇÃO
Planejamento	Padrões de referência	O projeto incluiu melhores práticas no que se refere à sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.
	Demonstração de influência para o desenvolvimento sustentável	O projeto demonstra como seu desenvolvimento irá influenciar as expectativas locais para o desenvolvimento sustentável.
	Abrangência	As alianças e parcerias da organização proponente contribuirão para o alcance dos objetivos, metas e resultados do projeto.
	Direitos Humanos	A organização proponente demonstrou em documentos que respeita as convenções e leis relacionadas à não discriminação, liberdade de associação, trabalho infantil, direitos dos índios e trabalho forçado e escravo.
Execução	Comparação	A organização proponente fornece informações e dados em séries históricas: <ul style="list-style-type: none"> - que permitem análises comparativas. - correlacionando-os aos resultados de outros projetos considerados de excelência.
Avaliação dos resultados	Impacto econômico-sócio-ambiental	A organização apresenta informações relevantes que demonstram as contribuições para o desenvolvimento sustentável local, no que se refere ao impacto econômico-sócio-ambiental.

Quadro 11 – Contribuições do GRI para o desenvolvimento do Projeto
 Fonte: A autora (2007)

ETAPA	CONTRIBUIÇÃO	APLICAÇÃO
Planejamento	1. Princípio da Inclusividade	- O projeto considera na sua concepção e proposta de execução as partes interessadas sem voz (gerações futuras e meio ambiente).
	2. Princípio relativo ao escopo e natureza do processo (completude, materialidade, regularidade e oportunidade)	- A organização proponente estabelece no projeto canais de escuta com as partes interessadas. - O projeto foi concebido analisando-se as necessidades das partes interessadas. - As informações fornecidas pela organização proponente são significativas (úteis) para se avaliar o desempenho das atividades de forma ética e responsável. - O projeto prevê o fornecimento de informações relevantes com regularidade, aproveitando oportunidades que permitam a escuta da comunidade-alvo.
	3. Princípio relativo ao significado da informação (garantia da qualidade e acessibilidade)	- O projeto inclui a promoção de auditoria dos trabalhos por terceira parte independente e competente, de forma a averiguar a exatidão e validade dos relatos e das informações fornecidas. - A organização estabeleceu mecanismos e procedimentos para acesso às informações oriundas das auditorias para as partes interessadas.

Quadro 12 – Contribuições da AA 1000 para o desenvolvimento do Projeto
Fonte: A autora (2007)

ETAPA	CONTRIBUIÇÃO	APLICAÇÃO
Avaliação e auditorias	4. Princípio da Qualidade da informação (comparabilidade, confiabilidade, relevância, compreensibilidade)	- A organização proponente fornece informações que permitam a comparação com períodos anteriores, metas estabelecidas e <i>benchmarks</i> externos. - Há mecanismos e procedimentos previstos de forma a garantir que as informações fornecidas não tenham erros e estejam isentas de qualquer tendência alheia aos objetivos do projeto. - A organização proponente estabeleceu mecanismos para fornecer as informações relevantes pela sua utilidade na avaliação do processo (relatórios, atas de reuniões, registros de auditorias, relatos das partes interessadas). - A organização proponente tem procedimentos para garantir que as informações fornecidas sejam compreensíveis, tanto pela linguagem utilizada, como pelo estilo e formatos adotados.
Integração dos sistemas e comprometimento com as partes interessadas	5. Princípios relativos à gestão do processo em base contínua (integração de sistemas, melhoria contínua)	- A organização proponente adotou sistemas integrados de gestão (missão, valores, políticas da organização) associados aos objetivos, metas e resultados perseguidos no projeto. - A organização busca garantir uma melhoria contínua no desenvolvimento das atividades.

Quadro 13 – Contribuições da AA 1000 para o desenvolvimento do Projeto
Fonte: A autora (2007)

5.4.3 Avaliação

No que se refere à avaliação, pode-se considerar os elementos abaixo listados. Destaque-se, outrossim, a importância de envolver as comunidades-alvo do projeto neste processo, bem como os demais parceiros que possibilitaram sua consecução:

- (a) conhecimentos, habilidades e competência das entidades executoras;
- (b) atualização dos Indicadores Sociais das Comunidades-Alvo;
- (c) cobertura;
- (d) utilização;
- (e) produtividade;
- (f) eficácia;
- (g) eficiência;
- (h) cumprimento do Cronograma de Execução Físico-Financeira;
- (i) impacto;
- (j) análise Custo-Benefício – ACB: trata-se de uma avaliação adequada para um projeto que ainda não foi executado;
- (k) análise Custo-Efetividade – ACE;
- (l) avaliação das Comunidades-Alvo e demais Parceiros do Projeto, registrando as lições aprendidas;
- (m) método Amostral quando necessário

É recomendável que as equipes das empresas estabeleçam um padrão de prestação de contas, mais adequadamente chamado de relatório dos resultados obtidos a ser apresentado pela equipe de execução que contenha as principais informações que demonstram a consecução do projeto. O relatório deve conter:

- as atividades realizadas e sua relação com os objetivos, metas e indicadores traçados na proposição do projeto;
- os documentos que comprovam a realização das atividades (listas de presença, conteúdo programático de cursos, registros fotográficos, etc.);

- o demonstrativo financeiro (comprovantes de tomadas de preço e pagamentos);
- os avanços obtidos;
- as demandas de ajustes no projeto;
- os avanços no campo de proteção aos direitos humanos, promoção da cooperação e formação de redes de solidariedade nas comunidades-alvo;
- os avanços nos processos de gestão e controle das atividades.

O processo de avaliação dos resultados do projeto social consiste da análise final dos principais indicadores do projeto, bem como da análise de melhoria dos indicadores sociais das comunidades.

Este processo deverá apontar os avanços obtidos, que devem responder, por sua vez, para o alcance dos objetivos, metas e indicadores traçados no planejamento estratégico de responsabilidade social da empresa.

Constituem-se nos principais documentos de referência deste processo:

- os relatórios dos resultados obtidos da instituição executora do projeto;
- as pesquisas periódicas que demonstram se os indicadores sociais definidos pelas empresas estão melhorando seus níveis conforme estabelecido no planejamento estratégico;
- registros de depoimentos e entrevistas de representantes das comunidades-alvo;
- registros fotográficos, gravações, vídeos, CDs, reportagens realizadas.

É interessante que se crie um Banco de Dados com informações das comunidades-alvo, incluindo informações atualizadas periodicamente, de maneira a averiguar as melhorias nos indicadores sociais.

O Banco de Dados das comunidades-alvo fornecerá as informações relacionadas aos indicadores sociais escolhidos pelas empresas e demais registros. Se o resultado do conjunto de projetos for alcançado, são esperadas melhorias nos indicadores sociais e nas avaliações qualitativas.

Da mesma forma, os testes experimentais se constituem numa informação adicional, podendo implicar na replicabilidade de modelos de intervenção considerados eficientes.

5.5 REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS E PRESTAÇÃO DE CONTAS À SOCIEDADE

O processo relacionado ao registro das lições aprendidas refere-se à consolidação do “*savoir-faire*” das empresas.

O conhecimento através dos ajustes demandados pela realidade local, do aprendizado com as comunidades, das instituições sociais, da academia, do poder público e da experiência do dia-a-dia merece ser analisado, registrado e acompanhado periodicamente, compondo procedimentos que reverterão em melhorias no modelo de gestão de responsabilidade social adotado pelas empresas.

Após a realização dos trabalhos, faz-se necessário divulgar os resultados alcançados, quer seja através dos chamados Balanços Sociais, ou ainda dos Relatórios de Responsabilidade Social, além de outros instrumentos de divulgação das empresas (informativos, cartilhas, folders, seminários, fóruns, etc.).

O processo de divulgação dos resultados possibilita a necessária transparência das ações sociais das empresas, abrindo as informações para a sociedade em geral, em consonância com as boas práticas de governança corporativa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levantar contribuições para a atuação das empresas no desenvolvimento de projetos sociais é um desafio, não somente pela complexidade envolvida no tema, como, talvez principalmente porque, de certa forma, implica em introduzir conceitos e valores novos na cultura das empresas. Significa falar em cooperação e não mais em competição; em possibilitar o protagonismo de pessoas simples e desprovidas de recursos no desenvolvimento das atividades e apropriação dos seus resultados; significa trabalhar com conflitos e situações de risco, inseridas em contextos comunitários com presença de criminosos perigosos; significa reconhecer que a criança, o idoso, o índio ou o negro analfabeto podem oferecer a melhor avaliação dos resultados mais representativos do projeto social.

De outro lado, as empresas detêm conhecimento e experiência em modelos gerenciais sofisticados, e é necessário, de alguma forma, fazer a ponte com instituições e lideranças comunitárias que podem ter informações de como chegar às soluções, mas precisam ser guiadas de maneira a traduzir seu conhecimento no que chamamos de projeto social, e efetivá-lo transformando e melhorando a qualidade de vida das pessoas.

Há também ganhos de difícil mensuração. Como aferir o sorriso de pessoas que não estão habituadas a serem tratadas com a dignidade que merecem? Qual o valor dos recursos alocados num projeto de prevenção contra abusos sexuais a crianças e adolescentes, possibilitando que o sonho de infância não seja violentado? Quanto se deve pagar pela escuta, atenta e dedicada, de uma mãe que poucas vezes tem a oportunidade de atender uma oferta graciosa? É possível valorar a oportunidade de novos horizontes para um jovem que só tinha como perspectiva trabalhar para o narcotráfico?

Estes desafios só podem ser tratados com um olhar diferenciado e cuidadoso, que possibilite que os projetos sociais de fato conduzam ao resgate da dignidade que cada ser humano merece.

As contribuições desta dissertação e as possibilidades que se abrem para trabalhos futuros, de certa forma, estão fortemente vinculadas a esta base essencial

e que precisa ser central nos projetos sociais: conquistas em igualdade social, que diminuam o fosso existente entre os pequenos grupos privilegiados e uma grande massa da humanidade distanciada do seu direito de levar uma vida minimamente digna, em especial no Brasil e na América Latina como um todo, cujos índices de desigualdade social envergonham o seu povo.

6.1 CONCLUSÕES

As empresas são agentes relevantes nos processos de construção de uma sociedade com mais justiça social. As corporações, aos poucos vão se tornando os centros dos quais irradiam as decisões e a geração da riqueza. Na outra face da moeda: são concentradoras de renda (algumas empresas apresentam lucros superiores ao produto interno bruto de países do terceiro mundo); consomem recursos naturais, algumas vezes não renováveis; produzem resíduos, para os quais nem sempre está disponível a tecnologia necessária para minimizar seu impacto, nem elas estão sempre dispostas a fazer os investimentos necessários. Por isto, negar seu papel diante da pobreza e desigualdade social sob a alegação de que já contribui com impostos, não é mais aceitável: as empresas têm responsabilidades, da mesma forma que o Estado e cada cidadão.

Assim, embora o conceito de responsabilidade social empresarial seja algo que venha sendo construído e reinventado a cada dia, diante dos quadros de pobreza e degradação ambientais crescentes, negar uma participação mais efetiva das empresas seria confirmar sua falência nos próximos anos, pois não há como sustentar a continuidade dos recursos naturais existentes, nem um grupo de consumidores, uma vez que a própria sobrevivência do planeta está comprometida.

Por outro lado, se esta participação deve contribuir para minimizar o impacto da pobreza, diminuindo a distância entre ricos e pobres, gerando mais igualdade e justiça social, de certa forma, é um contraponto na cartilha dos executivos com visões focadas no desempenho econômico-financeiro.

Por isto, os balanços sociais, as normas e certificações sociais, o posicionamento do mercado dando preferência para empresas mais éticas, traz uma

nova geração de companhias: aquelas que compreendem a importância do equilíbrio entre o desempenho econômico-financeiro e sua atuação social e ambientalmente responsável.

Trata-se de uma postura que leva estas empresas a decidirem ajustar os seus lucros em nome de investimentos sociais e ambientais para promoverem a sua sustentabilidade.

Se os desafios são grandes para enfrentamento da questão social da forma como se coloca nos dias atuais, as soluções também envolvem alta complexidade e, por isto mesmo, exigem tratamento multidisciplinar.

Uma tendência marcante é a necessária participação de todos os atores para que os resultados finais sejam alcançados. Desta forma, não se trata somente de colocar em marcha políticas públicas efetivas, ou ainda formar parcerias com o setor público, as chamadas Parcerias Público-Privada – PPP, ou mesmo as diversas intervenções incrementadas pelo chamado terceiro setor. As comunidades-alvo também se constituem em parte integrante deste processo.

Sendo assim, os processos de gestão precisam ser analisados de forma diferenciada, inserindo perspectivas de direitos humanos e proteção social, bem como condições de emancipação das comunidades consideradas em situação de vulnerabilidade social a partir da disseminação de valores de cooperação e solidariedade bem como maior participação nos espaços de decisão.

Desta forma, se no passado era dado destaque para a qualidade dos organogramas, estabelecendo-se uma hierarquia, com manuais de cargos, descrição de tarefas e procedimentos, preenchimento de formulários, hoje se reconhece que os projetos, em especial os projetos sociais, serão mais efetivos na medida da participação das pessoas envolvidas: no levantamento dos problemas, na definição das estratégias, estabelecendo-se comunicações ativas, horizontais, de forma a potencializar cada membro em prol do resultado final (KLIKSBURG, 1999, p. 21).

Outro aspecto que pode ser considerado no retrospecto histórico realizado neste trabalho diz respeito à existência de dois documentos que representam um marco na história social dos direitos humanos e que, de certa forma, associam posturas e comportamentos. Um destes documentos é a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão que surgiu com a Revolução Francesa. Ele representa uma

vitória, em especial para a implantação dos empreendimentos empresariais, uma vez que seu conteúdo valoriza a liberdade, mas a liberdade de empreender. Ele não trata, em absoluto, da liberdade do infortúnio, da miséria. Entretanto, como analisado anteriormente, reconhece a igualdade de todos os homens, mas não o acesso igualitário às oportunidades. De certa forma, as empresas que surgiram a partir do século XIX, podem ser consideradas herdeiras diretas deste documento, uma vez que reproduzem seus valores centrais: liberdade para empreender e a crença que, pelo fato de reconhecer que todos os homens são iguais, está firmada a condição para que todos tenham condições e oportunidades para chegarem ao patamar que poucos executivos chegaram.

Por outro lado, a DUDH, um documento cujo conteúdo só foi possível como consequência de pesada carga de sofrimento e dor que a humanidade enfrentou durante a Segunda Guerra Mundial, traz em seu bojo a expressão máxima da igualdade entre os homens, agora incluindo o campo dos direitos sociais. Talvez este se constitua no grande paradigma dos nossos dias, e que sinaliza a herança para o século XXI: promover a igualdade social gerando oportunidades para todos, diminuindo assim a distância entre ricos e pobres.

A Eco 92 e a proposta da Agenda 21 também apontam novos rumos, seguidos dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e do Pacto Global. Nestes documentos, reconhece-se a necessária participação de todos, numa parceria global para promover o desenvolvimento sustentável do planeta e mais justiça social.

Neste contexto, as ações das empresas devem ser efetivas e se traduzir em indicadores quantitativos e qualitativos, da mesma forma que para as suas demais áreas de atuação. Mas deve ser, sobretudo, diferenciada: na introdução de novos valores, impulsionadores de mais solidariedade e cooperação, no respeito aos saberes e identidade das comunidades-alvo, na troca de conhecimentos e aprendizado. Planejar e pensar em responsabilidade social empresarial é também estabelecer patamares diferenciados de percepção destes valores e conhecimentos.

O contexto de pobreza e situações de vulnerabilidade social em que se encontram grupos como crianças, mulheres, negros, índios, portadores do HIV, para citar alguns exemplos, demanda cuidado e atenção. A atuação direta com estes públicos requer sensibilidade, mas também pesquisa, dedicação e estudos criteriosos por parte dos profissionais envolvidos. Não é algo que se delegue

àqueles que demonstraram dificuldades em se adaptar em outras áreas das empresas ou que precisam mudar de ares. Os profissionais que atuam com pobreza precisam ser escolhidos entre os melhores das empresas. Este é um sinal claro de que elas consideram que responsabilidade social é um processo estratégico.

Se há indicadores sociais elaborados por técnicos especializados considerando estatísticas provenientes de todas as partes do mundo, e se estas informações se encontram em base de dados disponíveis facilmente em meio eletrônico, incluindo as metodologias que nortearam os trabalhos, não há razão justificável para a inexistência de banco de dados nas empresas que atuam com comunidades pobres.

Da mesma forma, é preciso construir os diagnósticos das comunidades ouvindo seus membros: identificando-se quem são as lideranças, os artistas, onde estão localizadas as escolas e os postos de saúde, e todo o conjunto de instituições e personalidades que podem contribuir para efetivar as transformações sociais para um patamar de melhoria da qualidade de vida das pessoas. Estas informações complementam e facilitam a leitura dos projetos sociais.

Em caso de inexistência das informações e dados das comunidades-alvo, pode-se concluir que houve negligência no tratamento de questões sérias, qual seja, o enfrentamento da pobreza. Mais do que isto: se os projetos sociais aconteceram, foram levados com improviso, pois não há bases consolidadas para sua escolha.

Com relação às comunidades, as empresas tiveram momentos diferentes de atuação. Como citado anteriormente, antes da década de 80 havia uma postura perante a pobreza de caráter filantrópico, que evoluiu para apoios mais precisos em projetos. Esta segunda etapa intermediária pode ser denominada de cidadania empresarial.

O que caracteriza a nova mudança para a responsabilidade social empresarial é a gestão, efetivando a proteção aos direitos humanos, contribuindo para a emancipação e soluções sustentáveis das comunidades em situação de vulnerabilidade social. Neste sentido, as empresas que atuam de forma responsável, respeitando seus interlocutores, abrindo canais de escuta para a construção de soluções conjuntas, caminham para um modelo de gestão de fato, o qual pode ser referenciado agora como de responsabilidade social.

Neste sentido, o aprimoramento dos processos de construção, acompanhamento e avaliação de projetos sociais, representa um avanço rumo ao processo de gestão propriamente dito, ou seja, contribui para que a responsabilidade social seja mais que um discurso: seja prática efetiva.

Um projeto social não é algo que é apresentado à diretoria das empresas e as pessoas se deixam tomar por simpatia. Ele deve ser uma ação que esteja em consonância com as estratégias das empresas no seu compromisso com as comunidades em situação de vulnerabilidade social. Para tanto, deve estar previsto nas demandas identificadas no diagnóstico das comunidades-alvo.

O projeto social, como qualquer outro projeto, requer elementos específicos como objetivos, metas, indicadores, definição clara das comunidades-alvo, definição dos recursos necessários e processos de trabalho, apresentar Cronograma de Execução Físico-Financeira e estabelecer os resultados esperados. Se as comunidades-alvo têm dificuldade de expressar este conteúdo mínimo, e normalmente o tem no formato para o qual as empresas estão habituadas a trabalhar, é preciso estabelecer programas de capacitação e orientação. Um projeto social para enfrentamento da pobreza deve ser escrito pelas comunidades, para que dele se aproprie. Responsabilidade social empresarial é também oferecer as condições necessárias para que isto ocorra, é parte do compromisso das empresas para emancipação destas comunidades.

Mas um projeto social também é uma ferramenta para disseminar valores e conhecimentos que estimulem as comunidades a formarem parcerias, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, fazendo também sua parte libertadora.

Do lado das empresas, é uma oportunidade de oferecer condições para aprimoramento dos processos de gestão nas comunidades.

Desta forma, se as empresas aprendem com as comunidades em situação de vulnerabilidade social, assimilando um modelo mais horizontal e transparente de tomadas de decisões, as comunidades têm a chance de aprenderem com as empresas as ferramentas que a diferenciam dos demais agentes sociais: sua eficácia e eficiência em gestão.

Todo este processo deve ser acompanhado e analisado em conjunto com os parceiros do projeto, e as lições registradas, de forma a introduzir melhorias contínuas no processo.

A divulgação dos resultados finais não é mera propaganda e alardeamento fariseu dos resultados, embora conduza a uma melhoria da imagem das empresas perante a sociedade. Constitui-se, antes, na prestação de contas pelo atendimento ao seu compromisso enquanto empresa para minimizar o impacto da pobreza e gerar condições mais favoráveis ao desenvolvimento sustentável e à promoção da justiça social.

6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Há algumas possibilidades de estudos futuros que poderão ser exploradas a partir do presente trabalho.

A visão ampliada dos direitos humanos e efetivação do projeto social como instrumento de libertação e emancipação das comunidades abre espaço para diversas análises mais aprofundadas como:

- a análise e avaliação de tecnologias sociais e processos de gestão que tragam melhores condições para o desenvolvimento dos projetos sociais para enfrentamento da pobreza. É preciso um empenho maior neste sentido de tal forma que o projeto social seja histórico, no sentido de marcar época pela transformação efetivada;
- o levantamento de possibilidades para integração das comunidades pobres em redes de economia solidária, através da implantação de projetos sociais capazes de promover a articulação necessária;
- a utilização dos espaços criados pelo *comércio justo* para venda dos produtos oriundos de comunidades em situação de vulnerabilidade social em associação com as empresas. De fato, as desvantagens de tais comunidades se apresentam em todos os níveis, inclusive para a troca;
- a análise de intervenções sociais que minimizem conflitos entre as comunidades em situação de vulnerabilidade social e as empresas, promovendo sinergia e ações conjuntas.

- a implementação do empreendedorismo e sua aplicação prática nas incubadoras sociais, cooperativas e associações.

Ressalte-se que a contribuição principal deve considerar os avanços nas conquistas sociais, e o desafio de conciliar processos para a promoção do desenvolvimento sustentável e por mais justiça social.

REFERÊNCIAS

- AGENDA 21. [Rio de Janeiro], 2006. Disponível em: <<http://www.crescentefertil.org.br/agenda21>>. Acesso em: 10 set. 2006.
- ALENCAR, Francisco; CARPI, Lucia; RIBEIRO, Marcus Venício. **História da sociedade brasileira**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ao livro técnico, 1985.
- AQUINO, Rubim Santos Leão; LEMOS, Nivaldo Jesus Freitas; LOPES, Oscar Guilherme Pahl Campos. **História das sociedades americanas**. Rio de Janeiro: Liv. Eu e Você, 1981.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16001**. São Paulo, dez. 2004.
- BAIROCH, Paul. **Le Tiers-Monde dans l'impasse**. Paris: Editions Gallimard, 1992.
- BARROS, Ricardo Paes; CARVALHO, Mirela; FRANCO, Samuel. **O Índice de Desenvolvimento da Família (IDF)**. Rio de Janeiro. IPEA, 2003.
- BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BONAVIDES, Paulo. **Do Estado liberal ao estado social**. 6. ed. São Paulo: Malheiro Editores, 1996.
- BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- BOVESPA. **ISE: Índice de sustentabilidade empresarial**. São Paulo, 2006.
- CANO, Ignácio. **Introdução à avaliação de programas sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro. FGV. 2004.

CARDOSO JUNIOR, J. Fundamentos sociais das economias pós-industriais: uma resenha crítica de Esping-Andersen. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, São Paulo, n. 56, p. 71-92, 2003.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. 5. ed. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 1998.

CASTEL, Robert; HAROCHE, Claudine. **Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi**: entretiens sur la construction de l'individu moderne. Paris: Fayard, 2001.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.

DIAS, Marcelo Miná. **As ONGs e a construção de alternativas para o desenvolvimento rural**: um estudo a partir da Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa (AS-PTA). 2004. 1999. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade)- Departamento de Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Instituto Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2004.

DOWBOR, Ladislau. **A reprodução social**: política econômica e social: os desafios do Brasil. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. v. 2.

ESPING-ANDERSEN, G. Uma perspectiva transatlântica da política de privatização latino-americana. In: COELHO, V. (Org.). **A reforma da previdência social na América Latina**. RJ. FGV. p. 13-26.

ESTEVÃO, João (Coord.). **Relatório de desenvolvimento humano 2004**. Nova Iorque: PNUD, 2004.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (Brasil). **Critérios de excelência 2006**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade. São Paulo, 2006.

GALEANO, Eduardo. **As veias abertas da América Latina**. 28. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

GALIANO, A. Guilherme. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

GARCIA, Joana. **O negócio do social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Amsterdam, 2000. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 3 out. 2006.

GOMES, Eduardo. R. **Um outro lado da questão social**: determinantes e implicações da Responsabilidade Social no Brasil. Rio de Janeiro: FGV; 2005.

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>. Acesso em: 10 jan. 2007.

HASENBALG, Carlos. Pobreza no Brasil do século XX. In: HASENBALG, Carlos; SILVA, Nelson do Valle. (Org.). **Origens e destinos, desigualdades sociais ao longo da vida**. Rio de Janeiro: topbooks, 2003.

HERZ, Mônica; HOFFMAN, Andréa Ribeiro. **Organizações internacionais**: história e práticas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HOBSBAWN, Eric J. **A era das revoluções**. 20. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006.

_____. **A era dos impérios**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

HOBSBAWN, Eric J. **Era dos extremos**: o breve século XX 1914-1991. 2. ed. São Paulo: Companhia das letras, 1995.

INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY. **Balanco Social 1000**: Estrutura AA 1000. [2000].

INSTITUTO AKATU. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br>>. Acesso em: 17 out. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.ibase.org.br>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Ferramentas de gestão**: empresas e responsabilidade social. São Paulo, 2005.

_____. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2005.

_____. INSTITUTO ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 20 dez. 2006. Não paginado.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores sociais no Brasil**: conceitos, fontes de dados e aplicações. Campinas, SP: Alínea, 2006.

JELIN, Elizabeth; HERSHBERG, Eric (Orgs.). **Construindo a democracia**: Direitos Humanos, cidadania e sociedade na América Latina. São Paulo: USP, 2006.

KLIKSBERG, Bernardo. **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. Seis teses não-convencionais sobre participação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, p. 7-37, maio/jun. 1999.

LANDIM, Leilah. Múltiplas identidades das ONGs. In: HADDAD, S. (Org.). **ONGs e universidades**: desafios para a cooperação na América Latina. São Paulo: Abong; Petrópolis, 2002. p. 17-50.

_____. **Termos, significados e fenômenos recentes**: observações em torno do Terceiro Setor. 1999. Mimeografado.

LAZZAROTTI, B. As mudanças na agenda das políticas sociais no Brasil e os desafios da inovação. In: CARVALHO, A. **Políticas públicas**. Belo Horizonte: UFMG, 2002.

MARSHALL, T. H. Cidadania e classe social. In: _____. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MAY, Peter H.; LUSTOSA, Maria Cecília, VINHA, Valéria (Org.). **Economia do meio ambiente**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MEDEIROS, Marcelo. **A trajetória do Welfare State no Brasil**: papel redistributivo das políticas sociais dos anos 1930 aos anos 1990. Brasília, DF: IPEA, 2001.

MESA-LAGO, Carmelo. A reforma estrutural dos benefícios da seguridade social na América Latina: modelos, características, resultados e lições. In: COELHO, Vera. (Org.). **A reforma da previdência social na América Latina**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br>>. Acesso em: 12 dez. 2006.

MONTEIRO, João de Paula. **Cooperação**: saiba o que é cooperatividade sistêmica para um novo tipo de desenvolvimento. Brasília, DF: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2003.

NAÇÕES UNIDAS. **A democracia na América Latina**: rumo a uma democracia de cidadãs e cidadãos. São Paulo: LM&X, 2004.

_____. **Atlas racial**. 2004.

NADEL, H. Crise da sociedade salarial, nova pobreza. In: THERET, B.; BRAGA, J. (Org.). **Regulação econômica e globalização**. Campinas: Unicamp, 1998.

NASCIMENTO, Elimar. Hipóteses sobre a nova exclusão social. Cadernos CRH, Salvador, n. 21, jul./dez. 1994.

NEUMANN, Lygia Tramuja Vasconcelos; NEUMANN, Rogério Arns. **Repensando o investimento social**: a importância do protagonismo comunitário. São Paulo: IDIS, 2004.

OFFE, C. **A democracia contra o Estado de bem-estar?** Fundamentos estruturais das oportunidades políticas neoconservadoras. In: _____. **Capitalismo desorganizado**. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 269-317.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUES. **Panorama de la société**: les indicateurs sociaux de l'OCDE. Paris, 2005.

PACTO GLOBAL REDE BRASILEIRA. São Paulo, [2007]. Disponível em: <http://www.pactoglobal.org.br>. Acesso em: 16 mar. 2007.

PAUGAM, Serge. **Desqualificação social**: ensaio sobre a nova pobreza. São Paulo: Educ/Cortez, 2003.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros (Coord.). **Bondade ou interesse?** Como e porque as empresas atuam na área social. Brasília, DF: IPEA, 2001.

PEREIRA, P. Breve histórico das políticas de satisfação das necessidades básicas. In: PEREIRA, Potyara A. P. **Necessidades humanas, subsídios à crítica dos mínimos sociais**. São Paulo: Cortez, 2002.

PEREIRA, William César Castilho. **Nas trilhas do trabalho comunitário e social**: teoria, método e prática. Belo Horizonte: Vozes, 2001.

PETROBRAS. **Balanco social 2002**: comunicação institucional. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **Balanco social 2003**: comunicação institucional. Rio de Janeiro, 2004.

_____. **Balanco social 2004**: comunicação institucional. Rio de Janeiro, 2005.

_____. **Balanco social 2005**: comunicação institucional. Rio de Janeiro, 2006.

_____. **Balanco social 2006**: comunicação institucional. Rio de Janeiro, 2007.

_____. **Cadernos Petrobras**: comunicação institucional, a construção de uma marca de valor. Rio de Janeiro, 2006.

PETROBRAS. **Código de ética do sistema Petrobras**. Rio de Janeiro, 2006.

_____. **Comunicação Institucional**. Rio de Janeiro, 2006.

_____. **Parcerias societárias**: Serplan. Rio de Janeiro, 2006.

_____. **Plano estratégico Petrobras 2015**: plano de negócios 2007-2011. Rio de Janeiro, 2006.

_____. **Programa Petrobras Fome Zero 2006**. Rio de Janeiro, 2006.

_____. **Responsabilidade social**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www2.petrobras.com.br/ResponsabilidadeSocial>>. Acesso em: 7 jan. 2007.

_____. **Seleção pública de projetos**: programa Petrobras fome zero 2006. Rio de Janeiro, 2006.

PIERSON, C. **Beyond the Welfare State**. Pennsylvania: PSUP 1991.

PINSKY, Jaime. **Questão nacional e marxismo**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

PINSKY, Jaime; PINSKY, Carla Bassanezi (Coord.). **História da cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.

POCHMANN, Marcio (Coord.). **Atlas da exclusão social**. a exclusão no mundo. São Paulo: Cortez, 2004. v. 4.

_____. **Atlas da exclusão social**. a exclusão no mundo. São Paulo: Cortez, 2004. v. 5.

POCHMANN, Marcio (Coord.). **Atlas da exclusão social**: os ricos no Brasil. São Paulo: Cortez, 2004. v. 3.

_____. **O trabalho sob fogo cruzado**: exclusão, desemprego e precarização no final do século. São Paulo: Contexto, 1999.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. 2006.
Disponível em: <<http://www.democracia.undp.org>>. Acesso em: 20 set. 2006.

RAWLS, John. **Uma teoria da justiça**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

RIBEIRO, Darcy. **As Américas e a civilização**: processo de formação e causas do desenvolvimento desigual dos povos americanos. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

ROCHA, Sonia. **Pobreza no Brasil**: afinal, do que se trata? 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

RODRIGUES, Carla; SOUZA, Herbert. **Ética e cidadania**. São Paulo. Editora Moderna, 1994.

ROSANVALLON, P. **La nueva cuestión social**: repensar el Estado providencia. Buenos Aires: Manantial, 1995.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

SCHWARTZMAN, Simon. Políticas sociais e política da pobreza. In: _____. **As causas da pobreza**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SILVA, Maria Teresa Ramos; ARNS, Paulo César. **Desenvolvimento comunitário**. Projeto BNDES – Desenvolvimento Local. Cooperação Técnica do PNUD. Recife: BNDES, [2000?].

SNOW, David; ANDERSON, Leon. **Desafortunados**: um estudo sobre o povo de rua. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. **SA8000**: responsabilidade social. New York, 2001.

STIGLITZ, Joseph E. **A globalização e seus malefícios**. São Paulo: Futura, 2002.

THOMPSON, Grahame; HIRST, Paul. **Globalização em questão**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

TRINDADE, José Damião de Lima Trindade. **História social dos Direitos humanos**. Petrópolis, RJ: Fundação Petrópolis, 2002.

VELLOSO, João Paulo dos Reis; ALBUQUERQUE, Roberto Cavalcanti. **Projeto Brasil: opções de país, opções de desenvolvimento**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2006.

VIANNA, Maria Lúcia T. W. **A americanização (perversa) da seguridade social no Brasil: estratégias de bem-estar e políticas públicas**. Rio de Janeiro: Revan, 1998.

WASELFISZ, Julio Jacobo (Coord.). **Relatório de desenvolvimento juvenil 2003**. Brasília, DF: UNESCO, 2004.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em: 06 out. 2006.

APÊNDICE A - LISTA

- A - Eficácia (linguagem de projetos)
- ACB - Ação Católica Brasileira
- ACB - Análise Custo-Benefício (linguagem de projetos)
- ACE - Análise Custo-Efetividade (linguagem de projetos)
- B - Eficiência (linguagem de projetos)
- CEPAL - Comissão Econômica das Nações Unidas para a América Latina e Caribe
- CERES - Coalition Environmentally Responsible Economies (Coalizão por Economias Ambientalmente Responsáveis)
- CNBB - Conferência Nacional dos Bispos no Brasil
- CO - Cobertura (linguagem de projetos)
- DJIA - Dow Jones Industrial Average
- DUDH - Declaração Universal dos Direitos Humanos
- ECA - Estatuto da Criança e Adolescente
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade
- GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
- GINI - Índice GINI, elaborado por Corrad GINI
- GRI - Global Reporting Initiative
- GTZ - Cooperação Alemã para o Desenvolvimento
- IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
- IAD - Índice de Apoio à Democracia
- IAPB - Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Bancários
- IAPC - Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Comerciantes
- IAPE - Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Estivadores
- IAPFESP - Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Ferroviários
- IAPI - Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Industriários
- IAPM - Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Marítimos
- IAPTC - Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Transportadores de Cargas
- IDE - Índice de democracia eleitoral

IDF	- Índice de Desenvolvimento da Família
IDG	- Índice de Desenvolvimento Ajustado ao Gênero (IDG)
IDH	- Índice de Desenvolvimento Humano
IDJ	- Índice de Desenvolvimento Juvenil
IES	- Índice de Exclusão Social (IES)
IPASE	- Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado
IPH-1	- Índice de Pobreza Humana para Países em Desenvolvimento
IPH-2	- Índice de Pobreza Humana para Países da OCDE selecionados
ISE	- Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA
ISEA	- Institute of Social and Ethical Accountability
MPG	- Medida de participação segundo o gênero
OCDE	- Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	- Organização não Governamental
ONU	- Organização das Nações Unidas
PNBE	- Pensamento Nacional das Bases Empresariais
PNUD	- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPC	- Paridade do poder de compra (referente ao dólar utilizado pelo PNUD)
PPP	- Parcerias Público-Privada
RDH	- Relatório de Desenvolvimento Humano
Re	- Rendimento (linguagem de projeto)
SAI	- Social Accountability International
ZOPP	- Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos
UM	- Unidade de Negócios

ANEXO A - FORMULÁRIO DE PESQUISA**CURSO DE MESTRADO EM SISTEMAS DE GESTÃO – PESQUISA DE APOIO À DISSERTAÇÃO****Orientadora:** Mara Telles Salles, D.Sc. (UFF)**Co-Orientadora:** Joana Garcia PhD (UFRJ)**Mestranda:** Maria de Fátima Ocani Rosa**LEVANTAMENTO JUNTO ÀS UNIDADES DE NEGÓCIOS DA PETROBRAS DOS MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS SOCIAIS DA EMPRESA**

Prezada(o) Colega,

Preciso de sua valiosa colaboração respondendo ao formulário abaixo. Sua participação é imprescindível para a conclusão dos meus estudos para a dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão, linha de pesquisa de “Responsabilidade Social”, ora em andamento.

O objetivo da presente pesquisa é montar um diagnóstico geral dos diversos modelos de acompanhamento e avaliação de projetos e programas sociais desenvolvidos nas unidades de negócios da Petrobras. Estas informações serão comparadas a outros modelos propostos por instituições multilaterais de desenvolvimento e estudos relacionados ao campo de desenvolvimento de projetos sociais.

Para facilitar o preenchimento do formulário, sugere-se que seja considerado como base os dados relativos ao ano de 2006.

*Tendo em vista os prazos definidos pela minha orientadora da Universidade para consolidação dos trabalhos, peço a gentileza especial de devolver o formulário preenchido até **31 agosto de 2007**.*

No caso de dúvidas, fique à vontade para entrar em contato comigo através do telefone 815-4596 (rota) ou pela chave RG25.

Muito obrigada desde já,
Fátima Rosa
REGAP/CO

1. DADOS DO RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO

Unidade de Negócios:		
Nome do Responsável pelo preenchimento do Formulário:		
Cargo:	Chave Correio Eletrônico:	Rota e Ramal:

2. ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA COM COMUNIDADES-ALVO DE PROJETOS SOCIAIS

2.1 – Assinale as etapas onde os interesses de comunidades em situação de vulnerabilidade social foram considerados dentro dos processos de gestão da UN:

- () Na definição do Plano de Gestão da UN, com projetos e ações específicos;
- () Nas Reuniões de Análise Crítica da Alta Administração;
- () Nos trabalhos relacionadas às certificações (ISO, SA 8000) obtidas pela UN;
- () Em programas de SMS;
- () Nos relatórios de participação ao Prêmio Nacional da Qualidade;
- () Outras (discriminar).

2.2 – A UN efetuou pesquisas e diagnósticos para levantamento das condições sócio-econômicas das comunidades-alvo de seus projetos sociais no ano de 2006?

- () Sim
- () Não

2.3 – Assinale se a UN conta com as seguintes informações disponíveis de forma estruturada:

- () Levantamento de demandas de comunidades-alvo de projetos sociais (problemas estruturais);
- () Levantamento dos talentos e recursos das comunidades-alvo de projetos sociais (escolas, postos de saúde, áreas de lazer, instituições voltadas para os interesses da comunidade, personalidades de destaque como líderes comunitários, artistas, artesãos e demais pessoas que se destacam no campo do conhecimento e da cooperação comunitária).

2.4 – Assinale abaixo os instrumentos utilizados pela UN em 2006 para divulgação e implementação de projetos sociais:

- () Realização de palestras junto ao público de interesse;
- () Elaboração e distribuição de material de divulgação (cartilhas, folders);
- () Realização de campanhas de conscientização e sensibilização;
- () Apoio ao programa de voluntariado com participação de empregados;
- () Criação de Grupos de discussão para temas específicos com participação de empregados (defesa dos direitos da criança e adolescente, inserção de minorias, igualdade de gênero, políticas afirmativas e similares);
- () Indicação de empregados da UN em Conselhos de Defesa dos Direitos Humanos;
- () Participação de empregados da UN em fóruns e seminários sociais;
- () Participação de empregados em programas de capacitação na área de responsabilidade social com foco em projetos sociais;
- () Contratação de instituições especializadas e/ou consultores para incremento de programas e projetos sociais da UN, aprimorando os mecanismos de avaliação e acompanhamento.

3. PROGRAMAS E PROJETOS SOCIAIS EM DESENVOLVIMENTO

3.1 - Liste abaixo os projetos sociais implementados pela UN em 2006 (*você pode usar como fonte as informações encaminhadas quando do levantamento de dados para o Balanço Social da Petrobras*):

PROJETO SOCIAL	VALOR INVESTIDO EM 2006 (R\$ mil)	PÚBLICO-ALVO (número total de Pessoas diretamente Atendida)

3.2 - Indique o(s) público(s)-alvo dos projetos sociais da UN, considerando a seguinte escala:

1 – Não é atendido

2 – É público-alvo de alguns projetos

3 – É considerado o público-alvo de maior relevância

- () Comunidade Rural
 - () Dependentes químicos
 - () Idosos
 - () Infância e Adolescência
 - () Juventude (15 a 24 anos)
 - () Moradores ou trabalhadores em lixão
 - () Mulher
 - () Pescadores
 - () Pessoas com deficiência física, sensorial, mental ou múltipla
 - () Populações Afro-descendentes
 - () Populações de Assentamento
 - () Populações Indígenas
 - () Portadores de HIV/AIDS
 - () Público GLS
 - () Outros (discriminar)
-
-

4. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS E PROJETOS SOCIAIS

4.1 – DIAGNÓSTICO DA COMUNIDADE-ALVO

4.1.1 – A UN tem uma base de dados de indicadores sociais da comunidade-alvo, passível de ser comparada com indicadores sociais de outras comunidades:

- () Sim () Em processo de formação
- () Não

Caso a resposta seja “Não” passe para a pergunta 4.2.1.

4.1.2 Assinale os indicadores sociais disponíveis na UN de forma estruturada relacionados às comunidades-alvo de seus projetos sociais:

- () Índice de Desenvolvimento Humano – IDH
- () Índice de Pobreza Humana para Países em Desenvolvimento – IPH-1
- () Índice de Desenvolvimento da Família – IDF
- () Índice de Desenvolvimento Juvenil – IDJ
- () Índice de Exclusão Social – IES
- () Gini
- () Índice de Adesão à Democracia – IAD
- () Outros (Discriminar: _____)

4.1.3 A UN implementou o Projeto “De olho no Ambiente” e está de posse de uma base de dados relacionada às comunidades-alvo de seus projetos sociais:

- () Sim
() Não

4.1.4 Os indicadores disponíveis estão estruturados e são apresentados de maneira a averiguar a contribuição para o alcance de cada uma das metas e objetivos de desenvolvimento do milênio:

- () Sim () Em parte
() Não

4.2 – USO DE FERRAMENTAS PRÓPRIAS DA LINGUAGEM DE PROJETOS

4.2.1 Assinale abaixo quais as ferramentas de acompanhamento e avaliação de projetos sociais utilizados pela UN:

- () Cobertura (população atendida / população meta que tem a necessidade);
() Utilização (níveis de utilização da infra-estrutura disponibilizada pelo projeto);
() Produtividade (relação entre os investimentos e os resultados alcançados);
() Eficácia (grau de alcance dos objetivos e metas traçados no projeto);
() Eficiência (minimização dos custos no projeto obtendo resultados melhores do que os previstos);
() Cumprimento do Cronograma Físico-Financeiro;
() Impacto do projeto ou programa social.

4.3 – UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS EXPERIMENTAIS E/OU NÃO EXPERIMENTAIS

4.3.1 Assinale abaixo se a UN aplica métodos experimentais e/ou não experimentais para avaliar a qualidade dos processos de intervenção social:

- () Sim () Em processo de formação
() Não

Caso a resposta seja “Não” passe para a pergunta 4.4.1.

4.3.2 Assinale abaixo quais os testes são aplicados pela UN para avaliar a qualidade dos processos de intervenção social:

- () Realização de pré-testes com a comunidade-alvo para averiguar os níveis em que se encontram antes da execução do projeto;
() Realização de pós-testes com a comunidade-alvo para averiguar os avanços obtidos após a execução do projeto.

4.4 – REGISTRO E UTILIZAÇÃO DE DEPOIMENTOS

4.4.1 A UN incorpora medições qualitativas na forma de questionários, análises de grupos ou ainda depoimentos do público-alvo que complementam a avaliação dos projetos sociais:

- () Sim

() Não

4.4.2 Estas informações servem de base para aprimorar o processo de acompanhamento e avaliação de projetos sociais (registro e análise das lições aprendidas, elaboração dos procedimentos de atuação):

() Sim () Em parte

() Não

4.5 CONSTRUÇÃO DE PRINCÍPIOS E VALORES PARA EMANCIPAÇÃO DAS COMUNIDADES-ALVO

4.5.1 Assinale abaixo quais os princípios e valores que a UN considera relevantes que as comunidades-alvo adquiram durante a realização dos programas e projetos sociais:

() Consciência de direitos e responsabilidades;

() Senso de cooperação entre os membros da comunidade;

() Capacidade de se articular em rede (troca de informações e serviços);

() Relação de parceria com a Petrobras.

4.6 ADERÊNCIA AO MODELO DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL DA PETROBRAS

4.6.1 A UN avalia se a organização executora do projeto social:

() Cumpre os princípios relacionados ao Pacto Global (direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção);

() Tem políticas e procedimentos relacionados às questões de saúde, meio ambiente e segurança;

() Insere melhorias no seus processos de gestão buscando se aproximar dos requisitos de excelência organizacional (*Em outras palavras, a organização procura inserir melhorias contínuas, quando aplicáveis, relacionadas a uma ou mais normas como ISO 9000, ISO 14000, OSHAS 18000, SA 8000, GRI, Critérios de Excelência da FNQ, Balanced Scorecard, publicação de balanço social*).

4.6.2 A UN procura desenvolver uma gestão integrada dos projetos e programas sociais com o Programa de Comunicação de Risco com a Comunidade e Planos de Contingência:

() Sim, de forma estruturada e sistematizada;

() Eventualmente são levantados pontos de convergência;

() Não

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](#)