

SANDRA HELENA GONZAGA PEDROSO

**PROJETOS SOCIAIS SOB A ÓTICA DO DESIGN FOCADO NO SISTEMA DE
GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Sistema de Gestão pela Qualidade Total da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Responsabilidade Social.

Orientador:
Prof. Marcius Hollanda, D.Sc.

Niterói
2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

SANDRA HELENA GONZAGA PEDROSO

**PROJETOS SOCIAIS SOB A ÓTICA DO DESIGN FOCADO NO SISTEMA DE
GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Sistema de Gestão pela Qualidade Total da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Responsabilidade Social.

Aprovado em 11 de agosto de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Marcius Hollanda, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Prof. Eduardo Qualharini, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Prof. Luiz Cavalieri Bazílio, D.Sc.
Universidade de Campinas

Dedico este trabalho

À minha família e aos amigos e amigas do coração, que tanto me incentivaram.

AGRADECIMENTOS

Aos meus professores do UFF/LATEC, aos companheiros do Mestrado e de trabalho.

RESUMO

Esta dissertação trata da proposição de um novo design de projeto social, voltado para elaboração e gestão, baseado no conceito de qualidade total e na gestão pela qualidade total, levando-se em conta as metodologias do quadro lógico e do PMI. O objetivo deste estudo é rever os conceitos de Responsabilidade Social Corporativa, sua trajetória histórica e os atuais indicadores sociais que a maior parte das empresas utilizam para prestar conta aos seus *stakeholders*. Pretende-se também conceituar o Terceiro Setor neste movimento de mudanças de paradigma, onde os *sponsor* necessitam de confiabilidade e respostas precisas na gestão dos projetos sociais. Isto será possível através das avaliações, do monitoramento e das prestações de contas que serão feitas pelos gestores com a participação dos beneficiários. Para tanto, foram utilizadas duas metodologias: a pesquisa-ação e a investigação científica, que consistem na revisão bibliográfica e na proposição de um novo olhar, baseado na experiência e na interferência dos autores. Contribuindo com as organizações do Terceiro Setor para que tenham maior facilidade em elaborar um projeto e conseqüentemente ampliar a possibilidade de obter recursos financeiros para realizá-lo, este trabalho busca discutir as ferramentas e/ou metodologias do PMI – *Project Management Institute, Inc.* e do Marco Lógico, apresenta suas definições e aponta caminhos que os ajudem nesta tarefa. Portanto, propõe uma nova metodologia de apresentação e de elaboração de projetos sociais levando em conta a realidade do Terceiro Setor.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Elaboração de projetos sociais, Sistema de Gestão, Indicadores Sociais e Qualidade (TQM), Avaliação de Projetos Sociais, Terceiro Setor, Project Management Institute, Inc. (PMI) e Marco Lógico.

ABSTRACT

This dissertation proposes a new standard for social projects, focused on elaboration and management and based on the concepts of Total Quality and Total Quality Management, while taking into consideration the methodologies of the Project Management Institute, Inc. – PMI – and Logical Framework. It reviews the concepts of Corporate Social Responsibility, its historical trajectory and the current social indicators that most companies use to render accounts to their shareholders. This paper also assesses the role of the third social sector amid these paradigm shifts, where sponsors require reliability, transparency and precise responses in the management of social projects. This is possible through the evaluations, oversight and rendering of accounts to be performed by the managers with the participation of the beneficiaries. To decide which path to take in order to achieve the proposed objective, two methods are employed: Action Research and Scientific Investigation, which consists in a bibliographic review and the proposal of a new vision, based on the experience and interference of the authors. In the aim of contributing to third sector organizations to help them elaborate social projects with greater ease, and thereby enable them to increase their chances of obtaining funding for such projects, this work discusses PMI and Logical Framework tools and/or methodologies, presents their definitions and identifies paths to help accomplish this task. In summary, it proposes a new methodology for presenting and elaborating social projects while taking the third sector's reality into consideration.

Key-words: Corporate Social Responsibility, Third social sector, Elaboration of social projects, Social System of Management, Total Quality Management (TQM) and Evaluation of Social Projects, Project Management Institute (PMI) and Logical Framework.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A representação da organização do Terceiro Setor.....	17
Figura 2 – Visão da Responsabilidade Social pela ótica da Base da Pirâmide (BP).....	30
Figura 3 – O planejamento e o controle de qualidade.....	39
Figura 4 – Ciclo PDCA ou roda de <i>Deming</i>	42
Figura 5 – <i>Stakeholders</i>	44
Figura 6 – Transformação de uma idéia em projeto.....	51
Figura 7 – Etapas do projeto.....	53
Figura 8 – Ciclo de vida de um projeto.....	57
Figura 9 – A cadeia de valor social.....	60
Figura 10 – O Ciclo de Vida de Projeto.....	67
Figura 11 – Ciclo de vida de um programa ou projeto.....	71
Figura 12 – Matriz de projeto.....	72
Figura 13 – Organograma de funcionamento do projeto.....	80
Figura 14 – <i>Stakeholders</i>	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução histórica da Responsabilidade Social	26
Quadro 2 – Conceitos de Responsabilidade Social	29
Quadro 3 – Diretrizes do GRI.....	34
Quadro 4 – Principais aspectos das áreas de avaliação social.....	36
Quadro 5 – Medidas variáveis e atributos para características de qualidade	41
Quadro 6 – Elementos definidores do Terceiro Setor	48
Quadro 7 – Itens de um projeto Social	52
Quadro 8 – Modelo Lógico de Programa Social	58
Quadro 9 – Os níveis de agregação de valor social.....	60
Quadro 10 – Fases da Avaliação	62
Quadro 11 – Metodologias de Projeto.....	65
Quadro 12 – Processos e Áreas de Conhecimento	66
Quadro 13 – Quadro comparativo das Gestões com as ISOs e o PMBOK.....	70
Quadro 14 – Estrutura do Marco Lógico.....	74
Quadro 15 – Responsabilidade Social Interna e Externa	76
Quadro 16 – Matriz de apresentação de projeto	79
Quadro 17 – Cronograma físico-financeiro.....	82
Quadro 18 – Orçamento físico-financeiro	85
Quadro 19 – Fluxo de Caixa Comparativo.....	89

LISTA DE SIGLAS

ADB	<i>Asian Development Bank</i>
AusAid	<i>Australian Agency for International Development</i> (Agência Australiana Para o Desenvolvimento Internacional)
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BP	Base da pirâmide
CEPAL	Comisión Económica para a América Latina y el Caribe
CERES	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i>
CIDA	<i>Canadian International Development Agency</i> (Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional)
CPA	<i>Critical path analysis</i>
CPM	<i>Critical path method</i>
DJSI	<i>The Dow Jones Sustainability Indexes</i>
DVA	Demonstração de Valor Adicional
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of United Nations</i> (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação)
FBDS	Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GTZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit</i> (Cooperação Alemã para o Desenvolvimento)
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
ISEA	<i>Institute of Social and Ethical Accountability</i> (Instituto de Responsabilidade Social e Ética)
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NBC	Norma Brasileira de Contabilidade
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONGs	Organizações não-governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIPI	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PDCA	Planejar, fazer, checar, agir
PERT	<i>Program evaluation and review technique</i>
Petrobras	Petróleo Brasileiro S.A.
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PPL	Pessoas, Planeta e Lucro
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SAI	<i>Social Accountability International</i> (Sistema de Gestão Social)
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total)
UNEP	<i>United Nations Environment Programme</i>
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
VA	Valor Adicionado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	12
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS, DELIMITAÇÃO, IMPORTÂNCIA DO ESTUDO E JUSTIFICATIVA ..	13
1.4 REFERENCIAL TEÓRICO	14
1.5 HIPÓTESES	16
1.6 DEFINIÇÃO DE TERMOS	16
1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	18
2. METODOLOGIA	20
2.1 PESQUISA-AÇÃO	20
2.1.1 As características da pesquisa-ação	21
2.2 INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA	22
2.2.1 O trabalho científico e sua avaliação	22
2.3 CONSIDERAÇÕES	23
3. DESENVOLVIMENTO	25
3.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA – CONCEITUAÇÃO	25
3.2 SISTEMA DE GESTÃO	31
3.2.1 Balanço Social	31
3.2.2 Demonstração de Valor Adicional – DVA	32
3.2.3 Global Reporting Initiative – GRI	33
3.2.4 Responsabilidade Social 1000 (Norma AA1000) – Norma básica em Responsabilidade Social e ética, auditoria e relato	34
3.2.5 SA 8000	35
3.2.6 The Dow Jones Sustainability World Indexes – DJSI	36
3.2.7 Ethos	37
3.3 SISTEMA DE GESTÃO, A QUALIDADE TOTAL – TQM E OS <i>STAKEHOLDERS</i> ENVOLVIDOS	38
3.4 O TERCEIRO SETOR	44
3.5 O QUE É UM PROJETO SOCIAL E O SEU DESIGN	48
3.5.1 Definindo projeto	49
3.5.2 Design de um projeto social	51
3.5.3 Monitoramento e Avaliação	61

3.6 O PARADIGMA DA PRODUÇÃO POR PROJETOS COMO TENDÊNCIAS DE METODOLOGIA PARA O DESIGN	64
3.6.1 O que é um projeto, tomando por base a metodologia PMI.....	65
3.6.2 O que é um projeto tomando por base a metodologia do Marco Lógico	71
4. DISCUSSÃO	75
5. CONCLUSÃO.....	91
REFERÊNCIAS	93
ANEXO.....	97

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Esta dissertação é o resultado da pesquisa realizada no curso de pós-graduação. Espera-se contribuir para a ampliação do conhecimento restrito ao tema.

O trabalho de dissertação tem por finalidade integrar e valorizar corretamente, senão completamente, os conhecimentos teóricos anteriormente adquiridos, além de mostrar compreensão e mestria da disciplina em geral e do assunto em particular.

A área escolhida para estudo foi o Sistema de Gestão e a elaboração de Projetos Sociais com Qualidade tomando por base a Responsabilidade Social Corporativa.

Existe uma severa, porém imperativa necessidade de constante preparação durante todo esse processo de criação, intrínseco à própria natureza de construção do texto. Apesar disso, a sistematização das leituras, a escolha da bibliografia e as aulas teóricas foram a parte mais fácil deste trabalho. Já a organização de todo o material utilizado para o aprendizado e a transformação deste em dissertação foi como uma longa gestação, bastante trabalhosa, porém planejada com carinho e muito desejada, tomando-se todos os cuidados e precauções inerentes ao trabalho.

Está sendo gratificante poder ampliar o conhecimento e a visão sobre o tema escolhido, seja através dos estudos, das constantes leituras, seja através da imensa troca com o orientador. Espera-se poder contribuir e levar adiante a discussão sobre financiamento de projetos e sua apresentação.

Este trabalho apresenta as principais metodologias utilizadas para elaboração e conseqüentemente a gestão de projetos. A partir daí, é intenção propor um design que atenda às expectativas dos proponentes e elaboradores de projeto do Terceiro Setor, que buscam a qualidade total como premissa em seus projetos sociais. Tem como foco uma gestão mais próxima da realidade, sem que haja necessidade de grandes revisões durante a sua execução.

Ao tomar por base a revisão bibliográfica proposta, onde se optou por alguns autores nacionais e internacionais, teve a oportunidade de discutir uma forma de construção e apresentação de projetos sociais, visando garantir mais facilmente sua execução, melhorar o seu monitoramento e facilitar as diferentes fases de avaliação.

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A pergunta que permeou toda a investigação e cuja resposta é essencial para o bom entendimento deste trabalho é a seguinte: Qual seria a tendência atual de arcabouço metodológico para o desenvolvimento de escopo de projetos sociais que garanta o atendimento das expectativas dos *stakeholders* internos e externos?

1.3 OBJETIVOS, DELIMITAÇÃO, IMPORTÂNCIA DO ESTUDO E JUSTIFICATIVA

Assim, o objetivo principal do trabalho é refletir sobre qual a maneira ideal do Terceiro Setor apresentar um projeto social que atenda ao seu público-alvo e conseqüentemente obtenha recursos financeiros suficientes para sua implantação e desenvolvimento, tomando como base os atuais Sistemas de Gestão.

Para tal, foi preciso trilhar alguns passos, entre eles a elaboração de uma nova metodologia e um novo design, a partir da reflexão teórica da bibliografia apontada.

A delimitação do estudo, de acordo com a educadora Silvia Vergara (2007), refere-se à moldura que o autor coloca em sua pesquisa como condição para apresentação, ou seja, o que define que assuntos serão abordados para se ater ao tema pretendido. Portanto, restritamente, será revista a bibliografia proposta, levando-se em conta as experiências vividas e a proposição de um novo design na elaboração de projetos sociais direcionados ao seu público-alvo e patrocinadores. Para tanto, o foco será dado aos seguintes itens: Responsabilidade Social Corporativa, Sistema de Gestão, Qualidade Total (TQM), Terceiro Setor e Projeto Social, dando ênfase ao escopo e à elaboração, sem deixar de mencionar o monitoramento e a avaliação, uma vez que são partes imprescindíveis de um projeto.

A maior importância do assunto em questão é que a discussão sobre formulação de projetos sociais no Brasil é recente. Há, ainda, pouca literatura nacional. Apesar disso, existem bons exemplos de estudos de casos, principalmente patrocinados por financiadores estrangeiros e também nacionais como o Instituto Fontes, Instituto Ayrton Senna, Fundação Telefônica, entre outros. Desta forma, as associações, comunidades e organizações que compõem o Terceiro Setor puderam ter acesso ao financiamento institucional (patrocínio) para realização das diferentes atividades propostas.

Diversas associações dependem exclusivamente de financiamento externo e empresarial para que possam atender às “demandas sociais”, tais como atividades

extracurriculares (ações complementares à escola, ou seja, aulas de reforço escolar, teatro, dança, capoeira e etc.) ou de atenção à saúde, por exemplo. As empresas ou organismos nacionais e internacionais, por entenderem a situação vulnerável dos cidadãos beneficiários e por buscarem ser responsáveis socialmente, cada vez mais patrocinam estas atividades. Para isso, se organizam profissionalmente, montando equipes específicas para análise de projetos e publicam editais de patrocínio de projetos sociais e culturais. Várias dessas empresas já têm metodologia própria para esta apresentação e elaboração.

A cidade do Rio de Janeiro, de acordo com o levantamento feito em abril de 2007 pelo IBGE, tem 6.093.472 moradores, tendo 752 favelas compostas por pessoas não-nascidas na cidade ou que vivem de modo irregular no local, não-assistidas pelos programas sociais do governo em face de falta de documentação, oportunidade e desconhecimento de seus direitos.

Para auxiliar esse público, surgem, após a revolução industrial, principalmente no pós-guerra, os movimentos sociais que deram origem, nos anos 90, às ONGs – Organizações não-governamentais, que têm por vocação suprir a ausência e/ou complementar a função do Estado. Com isso, se faz necessária a busca de recursos privados ou mesmo públicos, criando então uma metodologia de escopo de projeto.

Pretende-se unir a universidade com a praticidade dessas organizações, que muitas vezes atuam informal e desorganizadamente. Este trabalho pretende servir, portanto, como um orientador para a elaboração de um projeto condizente com a realidade a ser atendida, tomando por base um Sistema de Gestão já consolidado, que possibilite a inscrição, de forma adequada e correta, dos projetos nos editais de financiamento.

Por ter tido uma participação ativa, nos últimos anos, como Analista Econômica e Sênior em processos de seleção de projetos sociais da Petrobras, além de trabalhar com elaboração e gestão de diversos projetos sociais e culturais, bem como ter ministrado diversos cursos voltados para o tema, é intenção da autora desta dissertação contribuir e dividir a experiência com o público que envia seus projetos às organizações empresariais, muitas vezes como a única forma de dar continuidade ao trabalho já desenvolvido.

1.4 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão utilizados como referencial teórico os autores da atualidade que se destacam na discussão sobre o surgimento e o papel das ONGs no Brasil, além do conteúdo e forma de apresentação de projeto, visando um melhor monitoramento e uma boa gestão, para com isso

ter uma prestação de contas de qualidade. Somente nos últimos anos este assunto tem tomado um vulto e uma importância necessária para diminuir a desigualdade social e a pobreza.

Para falar de patrocínio, é preciso também falar em Responsabilidade Social. Para isso, serão adotados os conceitos abordados por Patrícia Ashley, alguns dos mais alinhados com a realidade brasileira, e uma revisão histórica levando em conta o assunto, de acordo com alguns autores, como Márcio Ivanos Zarpelon e Carlos Montaña. Zarpelon (2006, p. 4) diz que “Jesus Cristo foi quem aprimorou as práticas de Responsabilidade Social”, já Montaña (2005) mostra que Fiedrich August von Hayek, nos anos 90, ao propor as bases do neoliberalismo e o enfrentamento da crise do *Welfare State*, com a economia monetarista, construía também uma vertente da Responsabilidade Social. Já um dos seus discípulos, Milton Friedman, é considerado o pai da Responsabilidade Social Corporativa, tendo concluído, em seus estudos, que a empresa responde às expectativas de seus acionistas.

O Brasil, atualmente, tem utilizado diversos mecanismos para combater a pobreza e diminuir a desigualdade social, através dos incentivos fiscais, dos impostos compensatórios e de outros mecanismos de transferência de renda, como o Bolsa-Família¹. Este País foi o primeiro a ter uma ferramenta de gestão que demonstra essa desigualdade e a pobreza – a RAIS² – Relação Anual de Informações Sociais, nascida em 1975. Diversos autores partem do princípio de que o Estado é o primeiro setor que tem como função a “política formal” e certa atividade social, sendo então uma esfera pública. O mercado é o segundo setor que tem uma dinâmica própria e autônoma, e é visto como esfera exclusivamente privada. O Terceiro Setor surge então como o único que conseguiria articular o público e o privado, absorvendo o trato da “questão social”, além de ser não-governamental e não-lucrativo, tendo origem privada e finalidade pública (FERNANDES, 1994 apud MONTAÑO, 2005, p. 135). A questão social também ganha destaque com a proclamação, pela Assembléia Geral das Nações Unidas, em 10 de dezembro de 1948, da Declaração Universal dos Direitos Humanos.

¹ Bolsa-Família é um programa de transferência direta de renda com condicionalidades, que visa assegurar o direito humano à alimentação adequada, promovendo a segurança alimentar e nutricional e contribuindo para a erradicação da extrema pobreza e para a conquista da cidadania pela parcela da população mais vulnerável à fome (cf. www.caixa.gov.br).

² A gestão governamental do setor do trabalho conta com importante instrumento de coleta de dados denominado de Relação Anual de Informações Sociais – RAIS. Instituída pelo Decreto nº 76.900, de 23/12/75, a RAIS tem por objetivo: o suprimento às necessidades de controle da atividade trabalhista no País; o provimento de dados para a elaboração de estatísticas do trabalho; a disponibilização de informações do mercado de trabalho às entidades governamentais. Os dados coletados pela RAIS constituem expressivos insumos para atendimento das necessidades: da legislação da nacionalização do trabalho; de controle dos registros do FGTS; dos Sistemas de Arrecadação e de Concessão e Benefícios Previdenciários; de estudos técnicos de natureza estatística e atuarial; de identificação do trabalhador com direito ao abono salarial PIS/PASEP.

Surgem então, nos anos 90, as ONGs, como organizações de combate e enfrentamento da ausência das políticas públicas. As ONGs derivam dos movimentos sociais dos anos 70-80, e são estes movimentos que enfrentam o Estado e que conseguem, em 1988, que a Constituição Federal os considere. Nasce o termo “parceria”, que é o repasse de verbas e fundos públicos para a instância privada realizar parte da função do Estado. Servir-nos-emos, também, do conceito de Antonio Carlos Carneiro de Albuquerque, que diz que o Terceiro Setor deriva do inglês *third sector*, que nos EUA significa “organizações sem fins lucrativos” ou “setor voluntário”, bem próximo da realidade brasileira.

1.5 HIPÓTESES

No âmbito do tema e da problemática selecionada, surge uma tendência metodológica, na medida em que se faz a integração de determinadas áreas de conhecimento formalizadas em um sistema de gestão. Constituem como um paradigma aplicável para a solução do problema apontado. O design de um projeto social é um esforço produtivo temporário com um resultado único.

1.6 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Os termos adotados são os conceitos de Responsabilidade Social, com base nos estudos de Patrícia Ashley:

Que entende que se trata do compromisso contínuo nos negócios pelo comportamento ético que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pressupondo a realização de decisões dos agentes econômicos (*stakeholders*) que sejam resultado da reflexão quanto aos seus impactos sobre a qualidade de vida atual e futura de todos que sejam afetados por estas decisões. (ASHLEY, 2006)

Os investimentos em projetos sociais, feitos principalmente pelas empresas-cidadãs, na maior parte dos casos obedecem ao seguinte preceito, como afirma Marley Rosana Melo de Araújo:

A Responsabilidade Social da empresa, teoricamente, é mais um meio para a reprodução ampliada do capital, pela ampliação e renovação da manipulação, seja de trabalhadores, seja de consumidores ou comunidades carentes assistidas pelos projetos sociais corporativos, manipulação esta adequadamente justificada diante de

toda a sociedade através de uma máscara de posicionamento ético e moral por parte da empresa. A Responsabilidade Social não é uma atividade empresarial que vem para mudar o processo produtivo vigente; pelo contrário, ela reforça e legitima os meios produtivos e o próprio sistema capitalista de produção de riquezas e de valores sociais. (ARAÚJO, 2006)

Os de Terceiro Setor surgem como afirmam Melo Neto e Fróes (2001) e podem ser representados conforme a figura 1, a seguir:

Para atuar nesta nova ordem social, surgem outras instituições sociais: entidades filantrópicas, entidades de direitos civis, movimentos sociais, ONGs, organizações sociais, agências de desenvolvimento social, órgãos autônomos da administração pública descentralizada, fundações e instituições sociais das empresas. Tais empresas, juntamente com o Estado e a sociedade civil, constituem o que denominamos de Terceiro Setor.

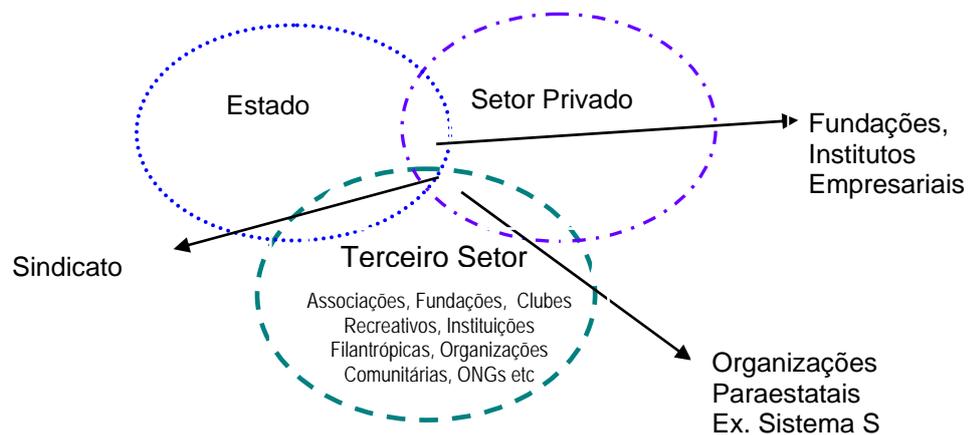


Figura 1 – A representação da organização do Terceiro Setor

Fonte: Albuquerque (2006, p. 40).

O que é então um projeto social? É uma atividade com início, meio e fim, com um objetivo determinado, cuja finalidade é suprir a deficiência do cidadão beneficiário que o Estado não foi capaz de fornecer. Faz-se uso de recursos financeiros e materiais previamente estipulados, com a proposição de promover uma mudança social e alcançar certos resultados e objetivos ou, ainda, criar algo novo.

Pode ser dito que avaliação e monitoramento são componentes a serem utilizados na verificação do cumprimento do objetivo proposto, dos recursos empregados e na conferência do andamento das metas propostas. Através da avaliação, os usuários, dirigentes e

patrocinadores podem ter uma visão geral do seu aproveitamento e de quais benefícios já foram alcançados.

Outro conceito de Responsabilidade Social Corporativa é a prestação de contas ou *accountability*, onde a empresa apresenta o seu resultado. “Por esta razão, uma das ferramentas utilizadas atualmente é o Balanço Social, que seria a memória social da empresa, isto é, informações acumuladas sobre as condições de trabalho oferecidas aos empregados pela empresa” (FREIRE, 2001).

Deve-se considerar a gestão e a apresentação de projetos tomando por base praticamente todos os autores citados, já que as ONGs, atualmente, praticamente suprem o papel do Estado, mas ainda contam com o seu apoio. Dessa forma fazem, inclusive, com que algumas metodologias de projeto sejam implantadas e com que as políticas públicas, como o enfrentamento da violência, a inclusão digital e a complementação escolar, sejam executadas em parceria. As empresas estão conseguindo trilhar um caminho junto com as ONGs e o Estado para também diminuir ou zerar a desigualdade social e a pobreza no Brasil e no mundo.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A dissertação está estruturada da seguinte forma:

- No primeiro capítulo, há a introdução, onde será feita a descrição do problema, o objetivo, a metodologia e a formulação da hipótese.
- No segundo, que trata das metodologias utilizadas no desenvolvimento do trabalho, será falado da pesquisa-ação, que visa à resolução de problemas por meio de ações definidas, objetivando simultaneamente a intervenção, a elaboração e o desenvolvimento de teoria que buscou atender aos propósitos preestabelecidos neste trabalho, bem como a revisão bibliográfica, onde serão apresentados os conceitos já estudados por outros pesquisadores.
- No terceiro, o desenvolvimento, onde será exposto o assunto de forma pormenorizada, fazendo a revisão da literatura, explicando o que se entende por Sistema de Gestão, Qualidade Total, Responsabilidade Social Corporativa, Terceiro Setor, Projeto, Projeto Social, Avaliação e Monitoramento e as metodologias utilizadas em projeto, como o PMBOK e o Marco Lógico.

- No quarto, é apresentada a discussão entre o referencial teórico e a proposição de um novo modelo. A base desse item será a literatura específica de Fernando Tenório, Eduardo Marino, Maria Cecília de Souza Minayo, Eduardo Szarzi, Leilah Landim e Ernesto Cohen, entre outros autores que estudam os conteúdos solicitados para o escopo e avaliação de projeto.
- Por fim, há a conclusão, onde serão tecidas as considerações finais sobre a hipótese formulada e a proposta de ser dada a continuidade ao estudo do assunto, com a recomendação para novas pesquisas

2. METODOLOGIA

Metodologia é o caminho do pensamento e da prática efetuada na abordagem da realidade estudada (MINAYO et al., 2002). De acordo com Cervo e Bervian (1993), a metodologia refere-se à classificação da pesquisa e a todos os procedimentos necessários à sua realização, sendo que a mesma parte de uma dúvida, problema, e, com o auxílio do método científico, busca uma resposta ou solução para o mesmo.

A função da metodologia é mostrar como andar no “caminho das pedras” da pesquisa, ajudar a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo.

A elaboração de um projeto de pesquisa e o desenvolvimento da própria pesquisa, seja ela uma dissertação ou tese, necessitam, para que seus resultados sejam satisfatórios, ter como base um planejamento cuidadoso, reflexões conceituais sólidas, e serem alicerçados em conhecimentos já existentes.

Pesquisar é um trabalho que envolve um planejamento análogo ao de um cozinheiro. Ao preparar um prato, o cozinheiro precisa saber o que ele quer fazer, obter os ingredientes, assegurar-se de que possui os utensílios necessários e cumprir as etapas requeridas no processo. Um prato será saboroso na medida do envolvimento do cozinheiro com o ato de cozinhar e de suas habilidades técnicas na cozinha. O sucesso de uma pesquisa também dependerá do procedimento seguido, do seu envolvimento com a pesquisa e de sua habilidade em escolher o caminho para atingir os objetivos da pesquisa.

A pesquisa é um trabalho em processo não totalmente controlável ou previsível. Adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso global do espírito. O percurso, muitas vezes, requer ser reinventado a cada etapa. Precisamos, então, não somente de regras e sim de muita criatividade e imaginação, além de aprender a pensar criticamente, ter disciplina, escrever e apresentar trabalhos conforme padrões metodológicos e acadêmicos.

Assim, utilizamos na realização deste trabalho duas metodologias, a pesquisa-ação e a revisão bibliográfica, que apresentamos a seguir.

2.1 PESQUISA-AÇÃO

Para Kemmis e McTaggart (1988), citando Roberto Jarry Richardson, fazer pesquisa-ação significa planejar, observar, agir e refletir de maneira mais consciente, mais sistemática e

mais rigorosa sobre o que é feito por cada pessoa em suas experiências diárias, visando interferir no meio, refletindo e desenvolvendo teorias. Esse método de pesquisa tem por finalidade solucionar questões através de pesquisadores e outras pessoas que eventualmente estejam envolvidas no assunto estudado. Levando ao pé da letra, a pesquisa-ação pretende estudar um tema e promover mudanças, o que abre um leque de possibilidades de usabilidade enorme nos mais diversos assuntos sociais e cotidianos.

Cohen e Manion (1990) citam três possibilidades como exemplos: o professor individual que trabalha em uma sala de aula para produzir determinadas mudanças ou melhorias no processo de ensino-aprendizagem; a pesquisa feita por um grupo que trabalha solidariamente, assessorados ou não por um pesquisador externo e, em último lugar, um professor ou professores que trabalham com um pesquisador ou uma equipe de pesquisa com um relacionamento permanente. É importante ressaltar que, como em toda metodologia de pesquisa, o pesquisador influencia o resultado no sentido de que suas idéias e opiniões determinarão todas as escolhas teóricas, práticas e conclusões.

2.1.1 As características da pesquisa-ação

A característica fundamental da pesquisa-ação é o seu caráter participativo, embora nem toda pesquisa participante possa ser considerada pesquisa-ação. Thiollent faz esta distinção afirmando que a pesquisa participante é um tipo de pesquisa baseado na metodologia de observação participante, na qual os pesquisadores estabelecem interações comunicativas com pessoas ou grupos da situação investigada, com o objetivo de serem melhor aceitos. A participação do pesquisador não tipifica por si só a pesquisa-ação. Para Thiollent (1986, p. 15) uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação

quando houver uma ação por parte das pessoas envolvidas no problema observado; que esta ação seja uma ação problemática que necessite investigação para ser elaborada e conduzida; e cujos pesquisadores desempenhem um papel ativo na busca de solução para os problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desenvolvidas em função dos problemas.

Na pesquisa-ação identificam-se dois objetivos principais. O primeiro, que o autor chama de objetivo prático, é contribuir para o equacionamento do problema considerado como central na pesquisa, no sentido de encontrar e propor soluções para transformar uma situação. O segundo estaria ligado ao conhecimento: obter informações no sentido de

umentar o conhecimento de determinadas situações, tais como reivindicações, representações, capacidade de ação e de mobilização (THIOLLENT, 1986, p. 18).

Ainda de acordo com o autor, a metodologia de pesquisa-ação tem como características principais os seguintes pontos:

- Trata-se de uma pesquisa social empírica concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou resolução de um problema coletivo.
- Há um envolvimento cooperativo entre pesquisadores e participantes representantes da situação/problema.
- Os pesquisadores têm papel ativo no equacionamento dos problemas, organização, acompanhamento e avaliação das ações.
- Definição de uma ação a ser desenvolvida, identificação de seus agentes, objetivos e obstáculos.
- Experimentação em situação real: variáveis não são isoláveis; ação interfere no que está sendo observado.
- Interpretações da realidade observada a partir de ações transformadoras, produtos da discussão.
- A pesquisa-ação também pode ser feita com pesquisa participativa, pois estabelece relações comunicativas com as pessoas ou grupos da situação investigada. Pesquisadores participam do contexto investigado, identificam-se com valores e comportamentos. Costuma ter uma melhor aceitação.

2.2 INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

2.2.1 O trabalho científico e sua avaliação

O trabalho científico, propriamente dito, é avaliado, segundo Demo (1999), pela sua qualidade política e pela sua qualidade formal. A qualidade política refere-se fundamentalmente aos conteúdos, aos fins e à substância do trabalho científico. A qualidade formal diz respeito aos meios e formas usados na produção do trabalho. Refere-se ao domínio de técnicas de coleta e interpretação de dados, manipulação de fontes de informação, conhecimento demonstrado na apresentação do referencial teórico e apresentação escrita ou oral em conformidade com os ritos acadêmicos.

De acordo com Gil (1999, p. 26), a investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos.

Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devem ser empregados na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico (GIL, 1999; LAKATOS e MARCONI, 2001).

O Método hipotético-dedutivo, proposto por Popper (1993), consiste na adoção da seguinte linha de raciocínio:

quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se conseqüências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as conseqüências deduzidas das hipóteses. Enquanto no método dedutivo se procura a todo custo confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la (GIL, 1999, p. 30).

2.3 CONSIDERAÇÕES

Por estas definições, fica claro como trabalhamos: primeiro determinamos o problema a ser estudado, depois exploramos o assunto com algumas organizações. Fizemos então a seleção bibliográfica, ou seja, usamos o método da pesquisa-ação. Partimos aqui para a bibliografia escolhida, na tentativa de sanear as dúvidas através da leitura de alguns trabalhos acadêmicos, periódicos e artigos na mesma linha de pesquisa que nos levou à busca do desenvolvimento do pensamento a ser seguido.

Depois desse caminho percorrido, ao iniciarmos a escrita, foi possível perceber que muitas dúvidas ainda deveriam ser sanadas, mas como utilizamos na investigação científica o método hipotético-dedutivo, fizemos o recorte da dúvida e tentamos respondê-la o mais fielmente possível, o que nos fez chegar à seguinte hipótese: na era do caos, do indeterminismo e da incerteza, os métodos científicos andam com seu prestígio abalado.

Apesar da sua reconhecida importância, hoje, mais do que nunca, se percebe que a ciência não é fruto de um roteiro de criação totalmente previsível; portanto, não há apenas uma maneira de raciocínio capaz de dar conta do complexo mundo das investigações científicas. O ideal seria empregar métodos diversos e não um método em particular,

ampliando assim as possibilidades de análise e obtenção de respostas para o problema proposto na pesquisa.

Precisamos continuar a busca da solução para a dúvida do Terceiro Setor de “como elaborar um projeto com qualidade”.

3. DESENVOLVIMENTO

Com base na metodologia já apresentada, foi feita a revisão bibliográfica, levando-se em conta a hipótese formulada, no intuito de respondê-la, a partir da premissa de que se deve conceituar primeiramente o que é entendido sobre os temas discutidos para depois confrontá-los com a experiência adquirida e propor uma nova matriz.

3.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA – CONCEITUAÇÃO

De acordo com Márcio Ivanos Zarpelon, citando Damasceno Duarte, “Jesus Cristo foi quem aprimorou as práticas de Responsabilidade Social” (DUARTE apud ZARPELON, 2006, p. 4). Pode-se dizer que o marco histórico da Responsabilidade Social é 1789, quando acontece a Revolução Francesa, o símbolo da falência da gestão, que não levava em conta os direitos dos cidadãos e as questões sociais.

Partindo dessa premissa, é apresentado o quadro demonstrativo dos acontecimentos que propiciaram os estudos sobre o assunto (quadro 1):

Ano	Acontecimento
1789	Revolução Francesa
1789	Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão – atualizada em 1793 e 1795
1899	Na França, Carnigi, fundador do Conglomerado <i>U.S. Steel Corporation</i> exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os grupos excluídos e que as empresas deveriam cuidar e multiplicar a riqueza da sociedade.
1906	Charles Eliot estuda as ciências sociais voltadas para a Responsabilidade Social
1907	Arthur Hakley estuda as ciências sociais voltadas para a Responsabilidade Social
1916	John Clark estuda as ciências sociais voltadas para a Responsabilidade Social
1919	Henry Ford contraria um grupo de acionistas ao reverter parte dos lucros na capacidade produtiva, aumento de salários e constituição de um fundo de reserva.
1929	Alemanha – Constituição da República de Weimar – as empresas podem assumir uma função social
1936	Gilberto Freyre escreve <i>Casa Grande e Senzala</i>
1945	Criação das Organizações das Nações Unidas (ONU)
1948	Declaração Universal dos Direitos Humanos
1953	Haward Bowen publica <i>Responsibilities of the Businessman</i>
1953	Justiça Americana – doação de recursos para a Universidade de Princeton, estabelece a filantropia corporativa.
Década de 1960	Estados Unidos – Guerra do Vietnã – A sociedade se manifesta contra a produção e o uso de armamentos bélicos. As organizações não podiam mais vender o que desejassem.

Continua

Ano	Acontecimento
1968	Balanço Social na França
Década de 1970	Estados Unidos – Novo contexto econômico. As empresas buscam o lucro e abandonam as responsabilidades sociais.
1977	França – lei obrigando as empresas a realizarem o Balanço Social
1989	“Consenso de Washington” – o <i>International Institute for Economy</i> , de Washington, promoveu uma reunião da qual participaram o governo americano, FED, Banco Mundial, FMI, BID, BIRD. O objetivo era discutir as reformas para a América Latina, assolada pela inflação, recessão e dívida externa.
1997	Sistema de Gestão Social – SAI (<i>Social Accountability Internacional</i>) – SA8000

Quadro 1 – Evolução histórica da Responsabilidade Social

Fonte: Zarpelon (2006, p. 4-5) e Karkotli (2004, p. 59-60).

Carlos Montañó mostra que Friedrich August von Hayek, nos anos 90, ao propor as bases do neoliberalismo e o enfrentamento da crise do *Welfare State*, através da economia monetarista, era adepto de uma vertente da Responsabilidade Social. Um dos seus discípulos, Milton Friedman, é considerado o pai da Responsabilidade Social Corporativa.

Milton Friedman (apud ASHLEY, 2006) afirma que é a empresa que responde às expectativas de seus acionistas, ou seja, que está atenta aos seus *stakeholders*. Atualmente, outros pesquisadores como Letícia Veloso, Dow Votaw e Patrícia A. Ashley mostram uma outra visão.

Letícia Veloso (2004) diz que é a implementação de ações sociais que, elaboradas ou implementadas diretamente por empresas, ou pelo menos financiadas por elas, visa atenuar a pobreza, melhorar as condições de vida, e promover a cidadania de grupos ou populações carentes. Já Dow Votaw reconhece que não há um consenso sobre o que é Responsabilidade Social. Para alguns, representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros, ainda, o significado é o de responsável por alguma coisa num modo pontual. Segundo ele, “muitos, simplesmente, equiparam-na a uma contribuição caridosa; outros a tomam pelo sentido de socialmente consciente”. Já ASHLEY (2006) entende que

se trata do compromisso contínuo nos negócios pelo comportamento ético que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pressupondo a realização de decisões dos agentes econômicos (*stakeholders*), que sejam resultado da reflexão quanto aos seus impactos sobre a qualidade de vida atual e futura de todos que sejam afetados por estas decisões.

Elvira Ventura (2005), em seu trabalho *Responsabilidade Social das Empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”*, entende o tema da Responsabilidade Social como

o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo. Pode ser também alguma comunidade, de modo específico, agindo pró-ativa e coerentemente no que tange o seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. Dessa forma, assume, além das obrigações estabelecidas em lei, também obrigações de caráter moral, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, Responsabilidade Social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Verificou-se também que alguns institutos e outros públicos têm uma outra visão de RSE – Responsabilidade Social Empresarial. Para o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, é uma postura ética, com práticas responsáveis e transparência no meio empresarial e nas organizações da sociedade civil, e por acreditar nisso propõe uma ferramenta certificada, como o Balanço Social, para que as empresas possam ampliar as articulações e a capacidade de demonstrar o resultado do seu trabalho para a sociedade civil organizada.

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, em 1988, diz que:

Responsabilidade Social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comprometimento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de seus familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Por outro lado, a pesquisa inicial do *Accountability* e do *Copenhagen Centre* concluiu que:

Os benefícios do desenvolvimento sustentável – resultantes da crescente preocupação das empresas com os impactos social, ambiental e econômico, que exercem a chamada triple bottom line ou tripé da sustentabilidade, que tem como eixo de sustentação os aspectos econômicos, ambientais e sociais, também conhecido como os três Ps (*People, Planet and Profit*, ou, em português, PPL – Pessoas, Planeta e Lucro), continuariam limitados, a menos que passassem a integrar a competitividade das nações. (ZADEK et al., 2007)

A pesquisa sugere que, sem esta relação crucial, iniciativas voluntárias de responsabilidade corporativa ficariam restritas às empresas líderes de mercado, sem mobilizar as demais.

O conceito original de agrupamentos competitivos (*clusters*) foi elaborado por Michael Porter (1990), que propunha que as empresas poderiam obter vantagens competitivas quando sua localização física lhes garantisse mão-de-obra, fornecedores, infra-estrutura, percepção e informação melhores do que os de seus competidores. Esses agrupamentos eram vistos como orgânicos com crescimento mais ou menos espontâneo, que surgiam sob as seguintes condições: forte competição local; demandas locais identificáveis e sofisticadas, com preferência sobre as não-locais e capacidade local para suprir as necessidades dos grupos e apoiar sua contínua inovação. O potencial dos agrupamentos de responsabilidade corporativa foi examinado nesta segunda fase da pesquisa. Desenvolvendo e ampliando o trabalho original de Porter, formulou-se a hipótese de que:

Tais grupos poderiam criar vantagens competitivas dentro de um setor ou de vários, em regiões geográficas específicas, baseando-se nos efeitos da interação entre a comunidade empresarial, ONGs e a sociedade civil em sua concepção mais ampla, e o setor público voltado para a melhoria do desempenho social e ambiental das empresas. (ZADEK et al, 2007)

Tais interações podem tomar diversas formas, conforme descrito mais adiante. Todas estas formas de intercâmbio têm sobre a comunidade empresarial o efeito subjacente de promover aprendizagem, competências, serviços e novas redes de contato, originando relações mais efetivas e melhor gerenciamento de bens intangíveis. Estas influências mútuas ampliam também a capacidade das empresas de agregar novas formas de conhecimento aos negócios e, conseqüentemente, caminhos inovadores e ágeis para desenvolver novos produtos e serviços e novos processos empresariais.

Letícia Veloso (2004) aborda outra visão, a implementação de ações sociais que, elaboradas ou implementadas diretamente por empresas, ou pelo menos financiadas por elas, visa atenuar a pobreza, melhorar as condições de vida e promover a cidadania de grupos ou populações carentes.

É possível compreender então, com base nestes princípios, por que diversas empresas investem em projetos sociais, educacionais, ambientais e culturais e não somente no seu entorno, nem para mitigar a agressão ao meio ambiente provocado pelo tipo de atividade empresarial que exerce, nem também como ação compensatória ou emergencial, mas como uma vantagem competitiva alinhada às políticas públicas e como uma ação transformadora da realidade e como forma de comunicação com os seus *stakeholders*.

Como afirma Ricardo Rodrigues Silveira Mendonça: “Não basta realizar ações sociais de forma isolada, mas integrá-las aos sistemas de planejamento, avaliação, monitoramento e em seus processos de gestão” (MENDONÇA, 2002, p. 211).

O pensamento da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) sobre Responsabilidade Social e investimento explica também o porquê das empresas patrocinarem projetos e incorporarem estas ações no seu planejamento estratégico:

São corporações preocupadas com sua inserção no meio onde operam que buscam levar em conta necessidades e preocupações de todos os seus públicos de interesse – clientes, empregados, comunidades, governo, parceiros, fornecedores. E mais: visam à criação de valor ao acionista no longo prazo. (FBDS, 2007)

O quadro 2, a seguir, apresentado por Gilson Karkotti, sintetiza os conceitos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC):

Autores	Conceituação
Bowen (1943)	Obrigação do empresário de adotar políticas, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis, segundo os objetivos e valores da sociedade.
Petit (1976)	Ética do lucro dando lugar à ética da Responsabilidade Social: demandas sociais que não podem ser satisfeitas pelas técnicas tradicionais de gerencia empresarial, ou seja, com funções especificamente econômicas.
Friedman (1970)	Responsabilidade social é um comportamento antimaximização de lucros, assumido para beneficiar outros que não os acionistas da empresa. Portanto, existe somente uma responsabilidade da empresa: utilizar seus recursos e organizar suas atividades com o objetivo de aumentar seus lucros, seguindo as regras do jogo de mercado.
Kugel (1973)	Desenvolvimento do conceito de Responsabilidade Social: acompanhou a própria evolução dos programas sociais estabelecidos pelas empresas americanas. Os executivos passaram a aceitar a necessidade de realizar certas ações e procuraram fazer com que fossem componentes regulares das operações das empresas.
Zenisek (1979)	Responsabilidade social como uma preocupação das empresas com as expectativas do público. Seria, então, a utilização de recursos humanos, físicos e econômicos para fins sociais mais amplos, e não simplesmente para satisfazer interesses de pessoas ou organizações em particular.

Quadro 2 – Conceitos de Responsabilidade Social

Fonte: Karkotli (2004, p. 58).

Outra vertente da Responsabilidade Social Corporativa seria, como afirma Prahalad (2005), a atenção aos BP (base da pirâmide), que têm dificuldade de acesso à distribuição nos mercados, representando como um impedimento à participação de grandes empresas, pois o conceito predominante é de que os pobres não têm consciência de marca, mas, pelo contrário, são muito conscientes de marca e de valor, por necessidade.

A base da pirâmide é a distribuição da riqueza, e a capacidade de geração de renda pode ser entendida sob a forma de uma pirâmide econômica. No topo da pirâmide estão os ricos, com numerosas oportunidades de gerar altos níveis de renda. Mais de quatro bilhões de pessoas vivem na BP, com menos de US\$ 2,00 por dia, tendo a necessidade de ações complementares por parte do Estado e/ou da sociedade.

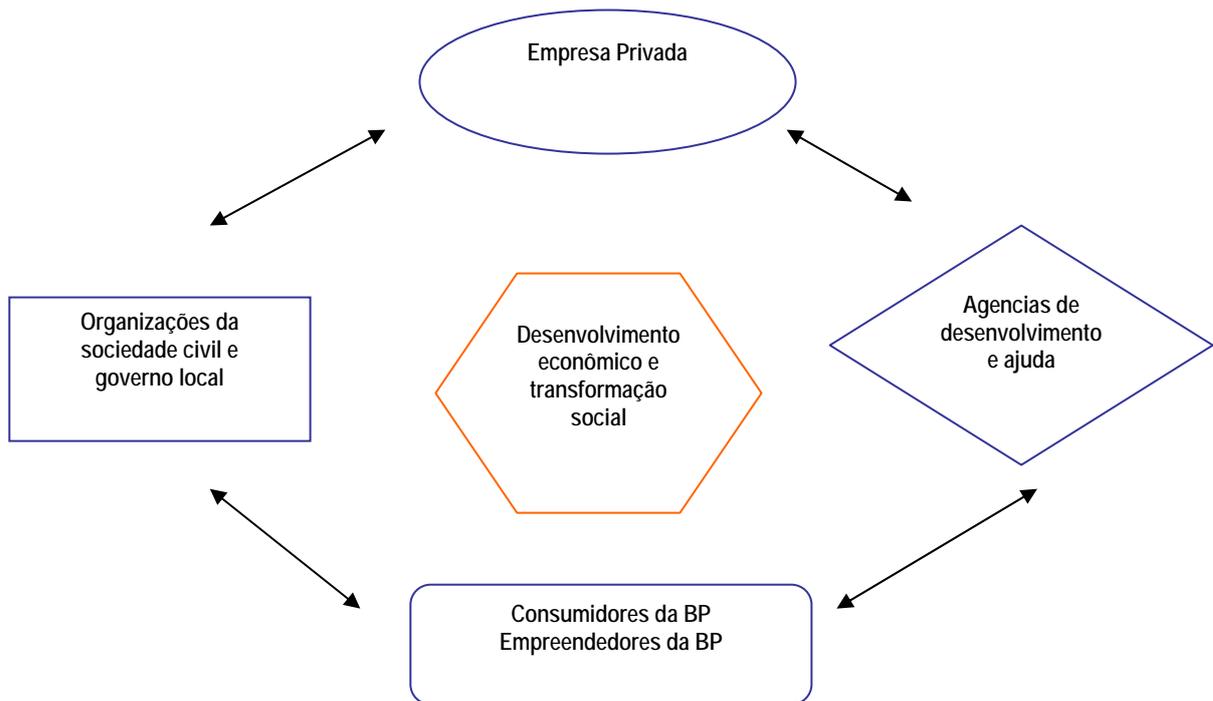


Figura 2 – Visão da Responsabilidade Social pela ótica da Base da Pirâmide (BP)

Fonte: Prahalad (2005, p. 16).

Por esta razão, por compreender, atender e ajudar a resolver essa situação, as empresas buscaram alternativas para garantir o crescimento e a sobrevivência no mercado de alta competitividade. Criam-se então, mecanismos ou indicadores que demonstrem para os *stakeholders* o cumprimento do seu papel social e como estão investindo na sociedade, na conservação do meio-ambiente e na sustentabilidade do seu negócio. Um desses indicadores é o Balanço Social, que faz parte do Sistema de Gestão adotado pela maioria das empresas, como será visto adiante.

3.2 SISTEMA DE GESTÃO

Existem, atualmente, diversos indicadores, conforme conceituado abaixo, criados para que as empresas ou organizações demonstrem para os seus *stakeholders* como estão praticando a Responsabilidade Social Corporativa. De acordo com Melo Neto e Fróes (2005), as certificações sociais também têm por objetivo comprovar o exercício da Responsabilidade Social interna e externa e demonstrar que seus produtos ou serviços são socialmente corretos.

Essa certificação social está sendo dada da mesma maneira que ocorreu com as ISO – *International Organization for Standardization*, Norma Técnica Internacional para Padronização: ISO 9000, voltada para a qualidade, ISO 14000, voltada ao meio ambiente e BS 8800, focada nos direitos trabalhistas e levando em conta a saúde e segurança no trabalho.

Os indicadores tomados por base nesse trabalho são o Balanço Social, a Demonstração do Valor Agregado, o *Global Reporting Initiative* – GRI, a SA 8000 e o ETHOS. Esses indicadores e certificações visam garantir a padronização da informação para os *stakeholders*, onde é desejado apenas demonstrar por que se faz necessária a elaboração de um projeto social para que o *sponsor* possa ter clareza de que o mesmo vem ao encontro de seu *core business* e está de acordo com a linha de atuação proposta no seu planejamento estratégico.

3.2.1 Balanço Social

O Brasil foi o primeiro país a ter uma ferramenta de gestão que visa demonstrar a desigualdade social e a pobreza – a RAIS – Relação Anual de Informações Sociais. Como já foi dito anteriormente, a RAIS existe desde 1975, e, a partir daí, as empresas anualmente são obrigadas a demonstrar qual a evolução da empregabilidade, quem foram os funcionários, além de outros detalhes sobre o mesmo (modelo em anexo).

De acordo com Melo Neto e Fróes (2005), pode-se definir a RAIS como um instrumento onde são discriminadas as ações sociais quanto à sua natureza, seja de Responsabilidade Social interna ou externa, quanto à sua especificidade (doações, investimentos) ou ao valor gasto.

Em 1997, o sociólogo Herbert de Souza divulgou o Balanço Social modelo IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, tomando por base o modelo implantado na França, em 1977: um demonstrativo publicado anualmente pela empresa, reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos

empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É uma ferramenta que, quando construída por múltiplos profissionais, tem a capacidade de explicitar e medir a preocupação da empresa com as pessoas e a vida no planeta. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da Responsabilidade Social Corporativa; ou seja, sua função principal é tornar pública a Responsabilidade Social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

A partir de 1998, o IBASE passa a conferir um selo, de empresa-cidadã, para as empresas que o divulgam, tomando por base o seu modelo.

É importante lembrar que o termo “balanço” é utilizado pela contabilidade para demonstrar o comportamento financeiro de uma empresa, num período determinado. A divulgação do balanço pelas empresas foi regulamentada em 1976, pela Lei das S/A (Lei nº 6.404/76), através de um Conselho Federal de Contabilidade, criado em 1946, que normatiza a apresentação dos mesmos. Em 6 de setembro de 2004, criou uma norma técnica, chamada Norma Brasileira de Contabilidade – NBC T 15, que regulamenta a apresentação dos balanços sociais. Esta norma não obriga, mas orienta a sua apresentação e normatiza o modo de fazer, ou seja, ratifica as orientações do IBASE.

3.2.2 Demonstração de Valor Adicional – DVA

Outro indicador ou instrumento para auferir as ações sociais da empresa é a DVA – Demonstração de Valor Adicionado que, de acordo com Santos (2003, p. 32), é a diferença entre o VA (Valor Adicionado) adotado pela contabilidade e pela economia; ou seja, na contabilidade parte-se do valor das vendas, e na economia utiliza-se o critério adotado pelo IBGE, que é o valor de produção. Então, pode-se dizer que o valor adicionado de uma empresa é o quanto de riqueza ela pode agregar aos insumos de sua produção que foram pagos a terceiros, inclusive relativos às despesas de depreciação (quanto um bem móvel ou imóvel desvaloriza anualmente em função da sua utilização ou passar do tempo). Logo, na contabilidade, seria o resultado do valor das vendas, menos os insumos pagos a terceiros, mais a depreciação. Então, o VA representa o incremento de valor que se atribui a um bem durante o processo produtivo.

A DVA deve ser entendida como um componente do Balanço Social criado pela contabilidade para auxiliar na medição e demonstração da capacidade de geração e distribuição da riqueza de uma entidade, além de identificar como foi feita essa distribuição.

A DVA toma por base a Demonstração do Resultado do Exercício, um relatório contábil que detalha as entradas, saídas e informa qual o lucro da empresa e como será distribuído, e utiliza as informações do Balanço Patrimonial, outro relatório contábil que demonstra as riquezas e as dívidas de uma empresa. A apresentação desses relatórios deve estar em conformidade com a Lei nº 6.404/76.

Vale lembrar também que a apresentação da DVA está regulamentada na contabilidade através da NBCT 3.

3.2.3 Global Reporting Initiative – GRI

O *Global Reporting Initiative – GRI* é uma organização não-governamental internacional, criada em 1997, através de um acordo internacional da CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) em cooperação com a UNEP (*United Nations Environment Programme*). Sua sede é em Amsterdã, na Holanda. Como opera em rede, está presente em vários países, possibilitando que os relatórios passem a ser parte da rotina da empresa.

Atendendo a esse preceito, o GRI tem uma visão de longo prazo, *multi-stakeholder*, cuja missão é elaborar e difundir as diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade aplicáveis, global e voluntariamente, pelas organizações que desejem dar informação sobre os aspectos econômicos, ambientais e sociais das suas atividades, produtos e serviços.

O relatório para ser elaborado tem que levar em conta os três aspectos principais de sustentabilidade:

- **Econômico:** inclui, por exemplo, os gastos e benefícios, produtividade do trabalho, criação de emprego, despesas em serviços externos, despesas em investigação e desenvolvimento, e investimentos em educação e outras formas de capital humano. O aspecto econômico inclui, embora não se limite só a ele, a informação financeira e suas respectivas declarações.
- **Ambiental:** inclui, por exemplo, impactos dos processos, produtos e serviços no ar, água, solo, biodiversidade e saúde humana.
- **Social:** inclui, por exemplo, a saúde e segurança ocupacionais, estabilidade do empregado, direitos laborais, direitos humanos, salários e condições de trabalho nas operações externas a empresa.

As diretrizes do GRI são as seguintes:

Diretrizes do GRI	
A) Introdução e Orientação Geral	Informação básica para compreender a necessidade e a natureza da GRI, assim como linhas gerais sobre a concepção e aplicabilidade das diretrizes.
B) Princípios e Métodos para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade	Aspectos fundamentais, conceitos e práticas que promovem o rigor, comparabilidade, e confiabilidade na elaboração dos relatórios.
C) Conteúdo do Relatório da Sustentabilidade	Enquadramento para estruturar um relatório GRI, conteúdo específico e conselhos para completar as várias partes do relatório.
D) Anexos	Orientação adicional e recursos para utilizar as diretrizes.

Quadro 3 – Diretrizes do GRI

Fonte: GRI

3.2.4 Responsabilidade Social 1000 (Norma AA1000) – Norma básica em Responsabilidade Social e ética, auditoria e relato

A AA1000 é uma certificação criada pelo ISEA – *Institute of Social and Ethical Accountability* (Instituto de Responsabilidade Social e Ética) da Inglaterra, em 1996, e desenvolvida para melhorar a Responsabilidade Social e o desempenho geral das organizações, através do aumento da qualidade do balanço social, a ética, auditoria e relato. É uma norma básica e como tal pode ser usada de duas maneiras:

- como uma moeda comum para confirmar a qualidade das normas de Responsabilidade Social especializadas, existentes e emergentes;
- como um sistema e um processo independente e único para gerenciar e comunicar a responsabilidade e o desempenho social e ético.

Compreende as características de um processo de qualidade e um conjunto de padrões de processo. Os padrões de processo cobrem os seguintes estágios:

- Planejamento;
- Balanço;
- Auditoria e relato;
- Integração de sistemas;
- Comprometimento das partes interessadas.

3.2.5 SA 8000

A SA 8000 é uma certificação desenvolvida pela SAI – *Social Accountability International*, criada em 1997 e com sede nos EUA. É a primeira norma de certificação social que assegura que na cadeia produtiva não existem ocorrências anti-sociais. Tem por objetivo ser um indicador de padrão global e passível de verificação, criado para tornar os locais de trabalho mais humanos. Trata-se de uma certificação desenvolvida, revisada e atualizada por meio do diálogo com todas as partes interessadas (*stakeholders*), tais como sindicatos, empresas e organizações não-governamentais. A SA 8000 combina elementos-chave das convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) com Sistemas de Gerenciamento das Famílias ISO – *International Organization for Standardization*.

É uma norma que especifica os requisitos de Responsabilidade Social para possibilitar a uma empresa:

- a) desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar aqueles temas com os quais ela possa controlar ou influenciar;
- b) demonstrar para as partes interessadas que as políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos desta norma.

As condições da SA 8000 devem ser aplicadas universalmente em relação à localização geográfica, setor da indústria e tamanho da empresa.

Existem duas formas de comprometimento das empresas com as normas:

- para o varejo, o compromisso consiste em fazer negócios apenas com fornecedores socialmente responsáveis, que sejam certificados na SA 8000 pelo *Social Accountability International* (SAI);
- já a indústria deve passar por um rigoroso processo que inclui a contratação de um auditor reconhecido para conseguir essa certificação.

Os códigos de conduta da SA 8000 são separados em nove áreas principais:

- 1) Trabalho infantil;
- 2) Trabalho forçado;
- 3) Saúde e segurança;
- 4) Liberdade de associação e reivindicações coletivas;
- 5) Discriminação;
- 6) Práticas disciplinares;
- 7) Horas de trabalho;

- 8) Compensação;
- 9) Sistemas de gerenciamento.

Para que a empresa obtenha essa certificação, além de ter um código de conduta que abranja todas essas áreas, terá ainda que ser avaliada nos seguintes aspectos:

Áreas de avaliação	Aspectos-chave
Processo produtivo	Gerenciamento das relações trabalhistas; Respeito aos direitos humanos; Gerenciamento das relações com os fornecedores no tocante a mão de obra; Gestão ambiental; Natureza do produto.
Relações com a comunidade	Natureza das ações desenvolvidas; Problemas sociais solucionados; Beneficiários; Parceiros; Foco das ações; Escopo das ações.
Relação com os empregados e seus dependentes	Concessão de benefícios; Expansão dos benefícios aos dependentes; Gestão do clima organizacional; Gestão da qualidade de vida no trabalho; Programa de aumento da empregabilidade.

Quadro 4 – Principais aspectos das áreas de avaliação social

Fonte: Melo Neto e Fróes (2005, p. 177).

3.2.6 The Dow Jones Sustainability World Indexes – DJSI

The Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) surgiu em 1999, nos EUA, como o primeiro indicador de performance financeira que define a sustentabilidade de acordo com critérios econômicos, sociais e ambientais. É um índice que acompanha o desempenho de empresas que lideram seus setores, em termos de sustentabilidade corporativa de forma globalizada, tornando-as *benchmarks* no mercado internacional.

O índice é construído a partir de um questionário, de documentos – relatórios de sustentabilidade, de saúde e segurança e financeiros, entre outros, brochuras, *websites* – e de informações prestadas pela empresa a analistas, à imprensa e às partes interessadas. As companhias são avaliadas sob três aspectos – econômico ambiental e social – com base em

sua governança corporativa³, fornecimento de relatórios sociais e ambientais, administração do relacionamento com clientes, planejamento estratégico, gestão de crise e risco e retenção de talentos. Estes e outros fatores, em conjunto, sugerem a qualidade da saúde financeira geral da empresa, bem como sua estabilidade e valor para seus acionistas, no longo prazo.

As empresas incluídas no DJSI têm os seguintes benefícios:

- reconhecimento público da liderança industrial em áreas estratégicas de dimensão econômica, ambiental e social;
- reconhecimento de importantes grupos de interesse tais como legisladores, clientes e empregados;
- resultados visíveis imediatos e de grande impacto, tanto internamente como externamente, visto os resultados serem publicamente anunciados e as empresas ficarem associadas ao símbolo oficial “*Member of DJSI*”;
- benefícios financeiros como resultado dos investimentos baseados no Índice.

3.2.7 Ethos

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental, criada por empresários e executivos, com o objetivo de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável.

Os Indicadores Ethos são uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação de práticas de Responsabilidade Social empresarial ao planejamento estratégico, ao monitoramento e desempenho geral da empresa. Trata-se de um instrumento de auto-avaliação e aprendizagem de uso essencialmente interno, lançado pela primeira vez em 2001 e revisado anualmente.

Esses indicadores permitem que as empresas façam uma auto-avaliação de seu desempenho em sete temas:

³ De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, “Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade” (IBGC, 2008).

- 1) Valores, Transparência e Governança;
- 2) Público Interno;
- 3) Meio Ambiente;
- 4) Fornecedores;
- 5) Consumidores e Clientes;
- 6) Comunidade;
- 7) Governo e Sociedade.

Em anexo, um modelo comparativo preparado pelo Ethos, de levantamento do balanço social tomando por base os indicadores e o GRI. O questionário completo para que se possa apurá-los pode ser encontrado no site do Ethos.

3.3 SISTEMA DE GESTÃO, A QUALIDADE TOTAL – TQM E OS *STAKEHOLDERS* ENVOLVIDOS

O dicionário Michaelis, em sua edição eletrônica, informa que qualidade é um substantivo feminino que pode significar: 1. Característica de uma coisa. 2. Modo de ser. 3. Disposição moral, caráter, temperamento. 4. Filos. Acidente que modifica a substância, sem lhe alterar a essência.

Karkotli (2004), citando Maximiano (1997), esclarece que a qualidade foi investigada pelos filósofos gregos que a pensaram como uma característica de excelência em alguma coisa. Demonstra também que na Idade Média surgiram os primeiros operadores de controle de qualidade, e, na Revolução Industrial, com a produção em massa, enfocou-se a qualidade na administração da produção. Nessa época, em função dessa produção em massa, se fez necessário criar regras, medidas, gabaritos e acessórios que garantissem um padrão de produtos, sendo que o controle de qualidade era apenas contar e classificar uma inconformidade com os critérios preestabelecidos.

Na década de 50, o Japão fez a opção pela qualidade, dando início a uma nova etapa. Este conceito de qualidade, segundo Paladini (apud SLACK, 1999), foi absorvido pela população no dia-a-dia, fazendo com que a nação crescesse e se tornasse a potência que é hoje. Nessa mesma época, os trabalhos de Deming e Juran e de Ishikawa introduziam as técnicas de controle de processos.

Em 1960, a qualidade deixava de ser baseada na produção e passava para o gerenciamento, ampliando o seu alcance e incluindo a qualificação dos custos de qualidade, o controle total da qualidade, engenharia de confiabilidade e zero defeito.

A qualidade total também pode ser abordada de outras maneiras. Philip Crosby (apud SLACK, 1999) afirma que qualidade é simplesmente fazer o que havíamos dito que iríamos fazer: dar ao cliente (tanto interno como externo) exatamente o que ele pediu. Em outras palavras, adequação ao uso e adequação ao padrão.

Podemos dizer que a qualidade total é uma vantagem competitiva e um diferencial de uma empresa ou de um produto. A qualidade de um serviço ou produto reduz os custos de retrabalho, devoluções, melhora o desempenho, gera consumidores satisfeitos e um diferencial frente aos seus concorrentes. Podemos representar a qualidade total da seguinte forma:

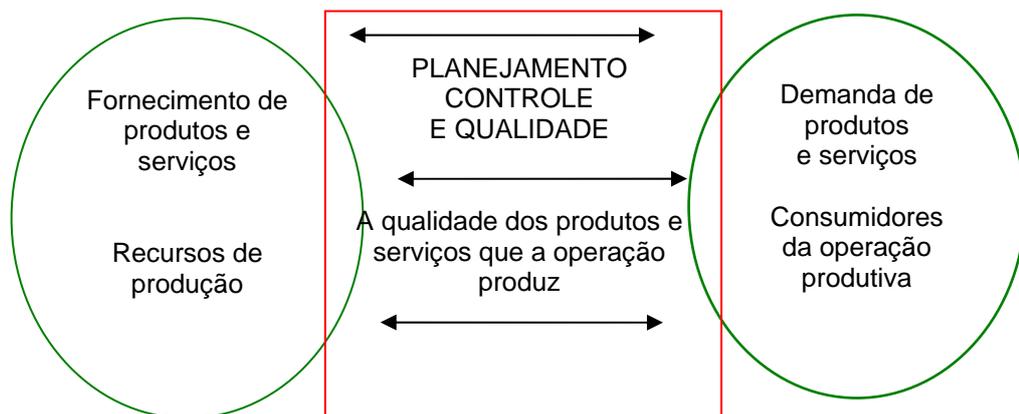


Figura 3 – O planejamento e o controle de qualidade

Fonte: Slack (1999, p. 411)

A qualidade também será capaz de produzir produtos e serviços para os seus consumidores internos e externos de forma igual. Há diversas abordagens ou visões para o assunto neste trabalho, mas preferimos focar na visão do consumidor, onde David Garvin (apud SLACK, 1999) afirma que a “qualidade de um produto ou serviço em particular é aquilo que ele percebe como sendo qualidade”. Pode ser também definida como o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles do produto ou serviço.

Ao se falar de projetos, principalmente dos sociais, podemos dizer que esta percepção nos leva à perspectiva da qualidade que devemos utilizar ao diagnosticá-lo e à conformidade para executá-lo. Para isso, vamos abordar os seis passos necessários para que o projeto

aconteça de acordo com o planejado e possa ser controlado de forma a corrigir, se necessário, o seu escopo.

São os seguintes, conforme Slack (1999):

- 1) Definir as características de qualidade do produto ou serviço;
- 2) Definir como medir cada característica de qualidade;
- 3) Estabelecer padrões de qualidade para cada característica de qualidade;
- 4) Controlar a qualidade em relação a esses padrões;
- 5) Encontrar e corrigir causas de má qualidade;
- 6) Continuar a fazer melhoramentos.

Os passos podem ser definidos da seguinte forma:

- Definir as características de qualidade do produto ou serviço: quem definirá a especificação do produto ou serviço. Devemos levar em conta a funcionalidade, a aparência, a confiabilidade, a durabilidade, a recuperação e o contato.
- Definir como medir cada característica de qualidade: onde especificamos como poderemos medir e controlar esta qualidade através da quantificação no decorrer do tempo de execução.
- Estabelecer padrões de qualidade para cada característica do tema: neste passo, estabelecemos como iremos checar se a qualidade está sendo atingida e percebida pelo consumidor.
- Controlar a qualidade em relação a esses padrões: nesse passo, checaremos se os produtos ou serviços estão de acordo com o proposto e de que maneira iremos avaliar essa percepção. Esse controle pode ser feito através de amostras ou checagens que devem ser capazes de medir a expectativa dos consumidores.
- Encontrar e corrigir causas de má qualidade: analisar a avaliação e o controle, e com isso corrigir a qualidade do produto ou do serviço.
- Continuar a fazer melhoramentos: baseado na experiência e na avaliação melhorar os processos, o produto ou o serviço.

O quadro comparativo a seguir (quadro 5) demonstra as variáveis de qualidade que devemos levar em conta ao planejarmos um projeto. Dessa forma, é possível alcançar um alto nível de TQM em um projeto social.

Características de qualidade	Carro Variável	Atributo	Projeto Social Variável	Atributo
Funcionalidade	Características de aceleração e frenagem da plataforma de testes	A qualidade de dirigibilidade é satisfatória?	Características do problema a ser enfrentado e dos participantes	A proposta é viável?
Aparência	Número de manchas visíveis no carro	A cor corresponde à especificação?	Número de participantes no projeto	A quantidade de participantes corresponde ao proposto?
Confiabilidade	Tempo médio entre falhas	A confiabilidade é satisfatória?	Tempo de avaliação do projeto	A execução será capaz de modificar a realidade encontrada?
Durabilidade	Vida do carro	A vida útil está de acordo com o previsto?	Duração do projeto	O tempo de execução é viável para executar o proposto?
Recuperação	Tempo entre a descoberta da falha e sua recuperação	A assistência técnica do carro é aceitável?	Tempo entre a avaliação e a correção do escopo	A correção do escopo é aceitável com o planejado?
Contato	Nível de ajuda proporcionado pelo pessoal de vendas (escala de 1 a 5)	Os consumidores sentiram-se bem servidos? (sim ou não)	Nível de ajuda proporcionado pela assistência social	Os participantes sentiram-se bem atendidos ou tiveram suas necessidades atendidas?

Quadro 5 – Medidas variáveis e atributos para características de qualidade

Fonte: Adaptação livre baseada na tabela 17.3 de Nigel Slack (1999).

Os projetos buscam sempre um aprimoramento e um melhoramento. Podemos exemplificar isso através da figura 4, a seguir, que expressa o Ciclo PDCA (planejar, fazer, checar, agir):

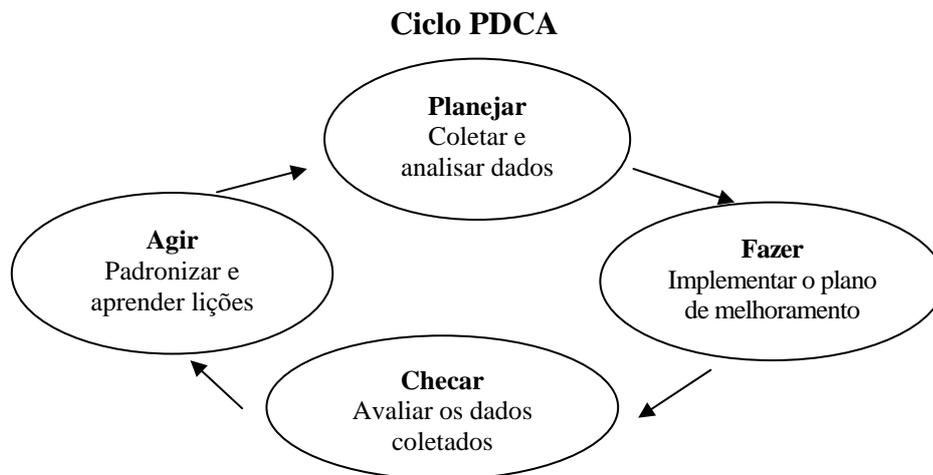


Figura 4 – Ciclo PDCA ou roda de *Deming*

Fonte: Slack (1999).

O ciclo PDCA demonstra que qualquer ação deve ser planejada, ter esquematizado como será realizada, de que maneira será checada e como se deve agir para alcançar o objetivo proposto. Por ser um ciclo, todas as ações são contínuas, e por esta razão, representamos a qualidade desta forma.

Com o termo “qualidade” definido, podemos passar para a gestão com qualidade, onde Karkotli diz que a Gestão da Qualidade Total, também conhecida pela sigla em inglês TQM (*Total Quality Management*), está atrelada ao planejamento da empresa. Já Juran (apud SLACK, 1999) considera que a TQM tem por objetivo o desenvolvimento do planejamento estratégico e o envolvimento da administração da empresa voltada para a qualidade, já que o gerenciamento através da qualidade gera uma melhor produtividade e faz com que todos os recursos humanos e financeiros estejam envolvidos e voltados para o mesmo propósito.

A TQM força a empresa ou organização a ter objetivos definidos, a remover as barreiras, a manter uma boa comunicação de suas práticas e técnicas e a ter uma avaliação contínua, uma melhoria contínua, um bom relacionamento cliente/fornecedor, além de dar autonomia e um treinamento contínuo aos empregados.

O modelo TQM também procura reduzir os custos das falhas, mantendo o equilíbrio entre os custos de prevenção e de avaliação, de falhas internas e externas, onde a qualidade deve ser pensada desde o design, para “fazer certo logo na primeira vez”. Para isso, surgem as ISOs.

A ISO 9001 diz que o *Total Quality Management* (TQM) é um sistema de gestão baseado na qualidade total e que exige o envolvimento de todos os membros da organização na melhoria contínua da satisfação do cliente, voltado para o “modelo de sistemas de qualidade para garantia de qualidade de design/desenvolvimento, produção, instalação e manutenção”.

Para uma boa implantação e estratégia de qualidade, além de contar com o apoio da alta administração, necessitamos de treinamento contínuo, colaboração e participação ativa da equipe, fazendo com que exista uma evolução e uma melhoria sucessiva nas organizações.

Se a qualidade total inicia-se com o desenvolvimento do projeto ou da idéia e vai até a assistência técnica, podemos dizer que a gestão da qualidade de um projeto pode ser avaliada através da mudança da qualidade de vida dos beneficiários.

Atualmente, ao assumir a gestão pela qualidade total, as organizações se comprometem com uma mudança de trajetória envolvendo não somente a produtividade e o lucro, mas a ética, a Responsabilidade Social e ambiental.

Esta mudança de paradigma é que proporciona que os *stakeholders* (acionistas, consumidores, empregados, fornecedores, comunidade, meio ambiente etc.) participem da produção e das decisões de rumo da organização, passando a ter uma gestão participativa. Isso possibilita uma maior rentabilidade e uma redução de custos e de preços.

Esse envolvimento também faz com que a relação trabalhista assuma outra visão, já que permite a participação dos trabalhadores nas decisões, levando em conta suas opiniões e seus conhecimentos.

A gestão pela qualidade total, que é exercida através da gestão participativa, do compromisso com os *stakeholders*, com o planejamento, a melhoria contínua, a educação para os colaboradores, a orientação para as necessidades dos clientes, o envolvimento dos fornecedores, a utilização de forma racional dos recursos naturais, é a porta de entrada para o exercício da Responsabilidade Social.

Harold Kerzner (2002), no livro *Gestão de Projetos: as melhores práticas*, apresenta, no capítulo sobre Planejamento Estratégico, uma figura sobre o macro ambiente de negócios, e nos permite fazer uma livre adaptação para demonstrar os *stakeholders*. Podemos também os intitular de “Os interessados diretos”, envolvidos em uma organização, exemplificando o que falamos acima.

Stakeholders

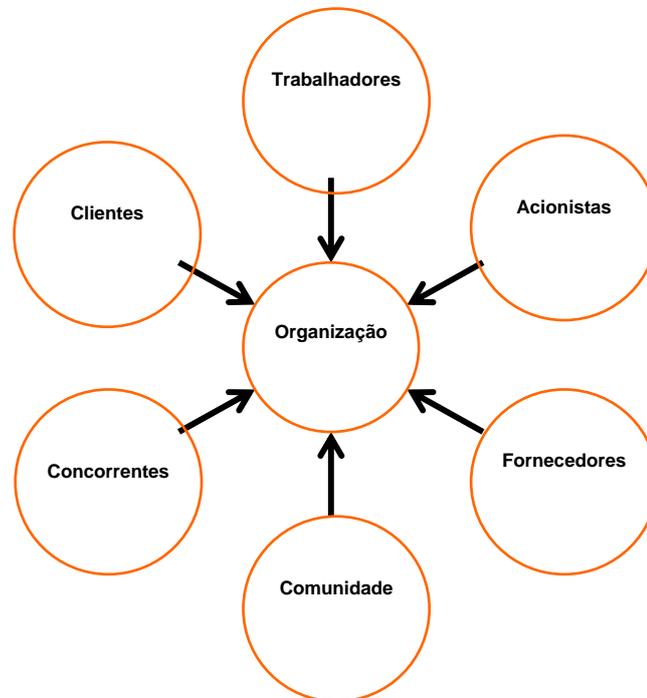


Figura 5 – *Stakeholders*

Fonte: Livre adaptação baseada na Figura 5.8 do Macro ambiente de Negócios – *Groves Starling* (KERZNER, 2002).

Cabe explicar aqui que *stakeholders* são os interessados positivos ou negativos, internos ou externos ao processo. O Instituto Ethos, em seu site, define da seguinte forma:

Termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a empresa por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ela afetado. Há uma tendência cada vez maior em se considerar *stakeholder* quem se julgue como tal.

3.4 O TERCEIRO SETOR

Alguns autores entendem que a sociedade é dividida em três setores, sendo o Estado o primeiro setor, que tem como uma de suas funções a “política formal”, além de certa atividade social, sendo então uma esfera pública. O mercado é o segundo setor, que tem uma dinâmica própria e autônoma, e é visto como esfera exclusivamente privada. O Terceiro Setor surge então como o único que conseguiria articular o público e o privado, que absorve o trato da

“questão social” e é não-governamental e não-lucrativo, e tem origem privada e finalidade pública (FERNANDES, 1994 apud MONTAÑO, 2005, p. 135).

Esse Terceiro Setor, do qual as ONGs fazem parte, derivam dos movimentos sociais que surgiram entre os séculos XVI e XVII, com caráter religioso e político, tendo sofrido influências pelos sistemas de governos e pelas políticas vigentes.

Por volta do ano 1800, surgiram os sindicatos patronais e os sindicatos de trabalhadores, mudando a relação da sociedade civil com o setor privado. Com as alterações ocorridas no século XIX e XX, na estrutura e no papel do Estado, os movimentos sociais também se modificaram.

Após a Primeira Guerra Mundial, o Estado passou a ter o pensamento de Bem-estar Social (*Welfare State*), sendo obrigado a ter um papel mais presente no que diz respeito à economia, à cultura e ao social, tornando-se então mais próximo da sociedade.

A Segunda Guerra Mundial modificou novamente essa relação em função das mudanças ocorridas na política, na economia e no social. Essa mudança fez com que aumentasse a pobreza, a violência, as doenças, a poluição ambiental, os conflitos étnicos, religiosos, sociais e políticos.

Essa questão social ganhou maior destaque com a proclamação, pela Assembléia Geral das Nações Unidas, em 10 de dezembro de 1948, da *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. A ONU – Organizações das Nações Unidas passou a incorporar as entidades que não faziam parte de governos, mas tinham representações, a saber: a OIT – Organização Internacional do Trabalho, o Conselho Mundial das Igrejas, a Cruz Vermelha Internacional, entre outras. Vale ressaltar que a própria ONU criou algumas ONGs, como a UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura e a FAO – Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação.

A guerra do Vietnã, as lutas pelos direitos civis americanos, as lutas dos negros, as campanhas pacifistas, a afloração dos movimentos ecológicos e ambientalistas, a luta das mulheres e de outros movimentos pelos direitos sociais, políticos, culturais etc., fizeram surgir uma nova ONG, mais voltada para a defesa dos direitos humanos que pela filantropia. No Brasil, surgiram, nos anos 90, as ONGs como organizações de combate e enfrentamento pela ausência das políticas públicas.

As ONGs derivam dos movimentos sociais dos anos 70/80, movimentos estes que enfrentavam o Estado e conseguiram, em 1988, que a Assembléia Constituinte os levasse em conta. Com a promulgação da *Constituição Federal do Brasil*, sancionada em 5 de outubro de 1988, as ONGs foram reconhecidas, pois em seu Artigo 5 do Título II – Dos Direitos e

Garantias Fundamentais e Capítulo I – Dos Direitos e Deveres Individuais que “todos são iguais perante a lei” e, nos incisos abaixo descritos, deixa claro a não-oponência à criação de associações. Diz:

XVII - é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar;

XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

XIX - as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;

XX - ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer.

Melo Neto e Fróes (2001) afirmam que nos anos 90 o Terceiro Setor era denominado da seguinte forma:

Para atuar nesta nova ordem social, surgem outras instituições sociais: entidades filantrópicas, entidades de direitos civis, movimentos sociais, ONGs, organizações sociais, agências de desenvolvimento social, órgãos autônomos da administração pública descentralizada, fundações e instituições sociais das empresas. Tais empresas, juntamente com o Estado e a sociedade civil, constituem o que denominamos de Terceiro Setor.

E ainda, como afirma Rubem César:

Surge no mundo um terceiro personagem. Além do Estado e do mercado, há um “Terceiro Setor”, “não-governamental” e “não-lucrativo”, é, no entanto organizado, independente, e mobiliza particularmente a dimensão voluntária do comportamento das pessoas. Sua emergência é de tal relevância que se pode falar de uma “virtual revolução” a implicar mudanças gerais nos modos de agir e pensar.

Em 1997, a ONG Comunidade Solidária, da qual a presidente de honra era a ex-primeira-dama do Brasil e antropóloga Ruth Cardoso, consultou as bases e propôs uma reestruturação do setor, com uma nova legislação. Criou-se então a Lei nº. 9.790/99, também conhecida com a Lei das OSCIPs, que qualifica as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e regulamenta o Termo de Parceria, que é um convênio assinado entre as partes, que permite repassar verbas e fundos públicos para a instância privada realizar parte da função do Estado ou determinado por ele.

As OSCIP podem então firmar parceria direta com o poder público, sem necessidade de licitação (Lei nº 8.666/93). Estas têm redução dos encargos sociais, assim como as

empresas ou pessoas físicas que fizerem doação terão direito a um abatimento de 2% do lucro operacional apurado no seu Imposto de Renda.

A mudança no *Código Civil* brasileiro – Lei nº 10.406, promulgada em 10 de janeiro de 2002 – dá ao Terceiro Setor, como um todo, uma regulamentação através do artigo 44, que diz: “Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado: I - as associações; II - as sociedades; III - as fundações”.

De acordo com o Código, as associações constituem-se pela união de pessoas que se estabelecem em função de uma causa, constituindo uma organização de fins não-econômicos; as sociedades seriam as empresas que representam o “segundo setor” (grifo nosso).

As fundações, para serem criadas, necessitam ter um instituidor que faça, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, fazendo uma declaração e especificando o fim a que se destina. A fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência.

Essas associações em geral são feitas da união de pessoas que têm o mesmo propósito ou defendem uma causa, como a defesa da Mata Atlântica ou ainda dos Direitos Humanos, por exemplo. Ocorre que estas associações organizadas dependem do financiamento externo, de apoiadores, doadores e das empresas de maneira geral para que possam atender à “demanda social” por atividades extracurriculares (geralmente ações complementares à escola, a saber, aulas de dança, capoeira, teatro, cinema e etc.), de atenção à saúde, entre outras. As empresas ou organismos nacionais ou internacionais, por entenderem a situação vulnerável dos cidadãos beneficiários e por buscarem ser responsáveis socialmente, patrocinam estas atividades, e para isso realizam editais de patrocínio de projetos sociais e culturais ou as patrocinam diretamente.

Existem alguns organismos internacionais, participantes do Terceiro Setor, que captam recursos ou têm fontes próprias e o utilizam para mitigar o efeito da pobreza, das guerras, das catástrofes naturais, a melhoria do meio ambiente, sempre em parceria com outras ONGs ou OSCIP, que são as executoras dos projetos.

Podemos então dizer resumidamente que os elementos definidores do Terceiro Setor são:

ELEMENTOS DEFINIDORES	DESCRIÇÃO
Foco	Bem-estar público Interesse comum
Questões centrais	Pobreza, desigualdade e exclusão social
Entidades participantes	Empresas privadas, Estado, ONG's e sociedade civil
Nível de atuação	Comunitário e de base
Tipos de ações	Ações de caráter público e privado, associativas e voluntaristas.

Quadro 6 – Elementos definidores do Terceiro Setor

Fonte: Melo Neto e Fróes (2005, p. 8).

3.5 O QUE É UM PROJETO SOCIAL E O SEU DESIGN

Atualmente, em diversas áreas de produção ou serviços, as atividades empresariais são geridas como um programa ou projeto. Por esta razão é que as ONGs, as comunidades e o Terceiro Setor, de maneira geral, tiveram que se organizar e se adaptar para ter condições de receber recursos financeiros externos ou estabelecer parcerias que possam patrocinar suas idéias, que serão transformadas em planos, programas ou projetos.

De acordo com o ILPES – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social e a CEPAL – Comissão Economica para a America Latina e o Caribe, ambas instituições das Nações Unidas, “programa” são partes da política social que permitem às pessoas ter uma melhor qualidade de vida e uma melhor oportunidade de trabalho. “Projeto” é toda ação que tende a incrementar, manter ou recuperar a capacidade de geração dos benefícios sociais das pessoas⁴; ele requer investimentos em obras, equipamentos, adequação de espaços, capacitação de monitores, ou seja, necessita de investimentos prévios para que esses projetos possam ser realizados.

Melo Neto e Fróes (2005) conceitua que “plano”, “programas” e “projetos” estão associados ao conjunto de ações que serão implementadas e o nível de sua abrangência. Dessa forma, “plano” compreende um número maior de ações e uma abrangência maior, que se desdobra em “programa” e este em “projetos”; onde se conclui que “projeto” deverá ser parte de um “programa”.

⁴ Tradução livre da página 2 do *Guia para la Identificación, preparación y evaluación de programas sociales* – ILPES/CEPAL (1998).

Com base nisso, fica claro qual a diferença entre projeto, programa e projeto social, partindo da definição de cada um com base na bibliografia estudada. Isso se faz necessário neste trabalho para que se possa unir as definições, bem como em virtude das diferenças entre as correntes de pensamento utilizadas pelas organizações, o Estado e as universidades. Existem diversas ramificações e entendimentos, mas, neste trabalho, delimita-se a conceituação e a definição de projeto e projeto social, bem como dos elementos que devem fazer parte do seu conjunto.

3.5.1 Definindo projeto

De acordo com o Dicionário Michaelis, projeto é um plano para a realização de um ato: desígnio, intenção. Uma redação provisória de qualquer medida (estatuto, lei etc.), ou ainda, levando-se em conta o sentido de construção, é o plano geral de edificação.

Melo Neto e Fróes (2005) parte do princípio que projeto poder ser parte de um programa, onde se considera a amplitude do problema a ser enfrentado, a relevância, o alvo estratégico (público-alvo, beneficiários diretos e indiretos) e que tática deve ser utilizada para o enfrentamento do problema. Estes devem ser implantados de acordo com os recursos disponíveis, com um prazo específico e com um gerenciamento eficiente e eficaz. Com base nos dados disponíveis ou coletados sobre o problema a ser enfrentado, define-se então o objetivo, estabelece-se as metas e, dentro do gerenciamento, devemos prever a avaliação, que é onde podemos demonstrar os resultados alcançados pelas ações praticadas.

É preciso levar em conta um outro conceito de “projeto”, que é um conjunto de atividades a serem executadas com a finalidade de alcançar resultados e um alvo. Para ser realizado, requer recursos financeiros e humanos, tempo disponível, objetivos e resultados definidos de forma clara e compatível com os recursos e o tempo, atividades coerentes em que os beneficiários sejam levados em conta.

Harold Kerzner (2002) define projeto como sendo “um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazo, custos e qualidade”.

Slack (1999) reconhece que existem diversas definições, mas dá preferência à de Sir Monty Finneston⁵:

Projeto é o processo conceitual através do qual algumas exigências funcionais de pessoas, individualmente ou em massa, são satisfeitas através do uso de um produto ou de um sistema que deriva da tradução física do conceito (...).

O PMI – *Project Management Institute, Inc*, define projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou resultado exclusivo. Define também que “temporário” significa que o projeto tem um início e um final definido, sendo que um produto, serviço ou resultado exclusivo é algo que pode ser quantificado, produzido e ao final gera um produto; ou ainda, um serviço de suporte à produção ou à distribuição. E o resultado são documentos produzidos ou um produto final.

Fernando Tenório define como sendo “um trabalho realizado com prazo determinado e recursos estabelecidos previamente, como tempo, dinheiro, equipamento e pessoas” (TENÓRIO, 2006). Ou ainda como observa Cohen “é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de dados” (ONU, 1984 apud COHEN e FRANCO, 1993).

Atendendo a essa premissa, de acordo com Melo Neto e Fróes (2005), podemos dizer que Projeto Social é aquele que visa solucionar problemas sociais existentes na comunidade ou que afetem um agrupamento e/ou segmentos populacionais em situação de risco social ou não, tendo como beneficiários os agrupamentos sociais e segmentos populacionais em situação de risco social. Nesse caso, as ações geram produtos para satisfazer as demandas insatisfeitas, que geram ações de implementação e de gestão, onde o sucesso depende dos gestores e dos beneficiários.

Como já vimos no item sobre Responsabilidade Social e na evolução do Terceiro Setor, muitas vezes organizações complementam a função do Estado, que autoriza as empresas a patrocinarem/financiarem projetos. Com isso, houve a necessidade de utilizar algumas premissas e/ou uma normatização, para que o processo seja transparente e todos tenham as mesmas possibilidades de conseguir os recursos necessários para concretizar sua idéia e levar adiante o seu projeto.

⁵ Sir Monty Finneston (apud SLACK, 1999), em palestra proferida no Congresso do *Department of Education and Science*, Loughborough University, Reino Unido, 1987.

Com base na figura 5.6 do capítulo 5 do livro *Administração da Produção*, de Slack (1999), fizemos uma livre adaptação onde poderemos demonstrar a construção, ou ainda, a evolução de uma idéia, em um projeto social da seguinte forma:

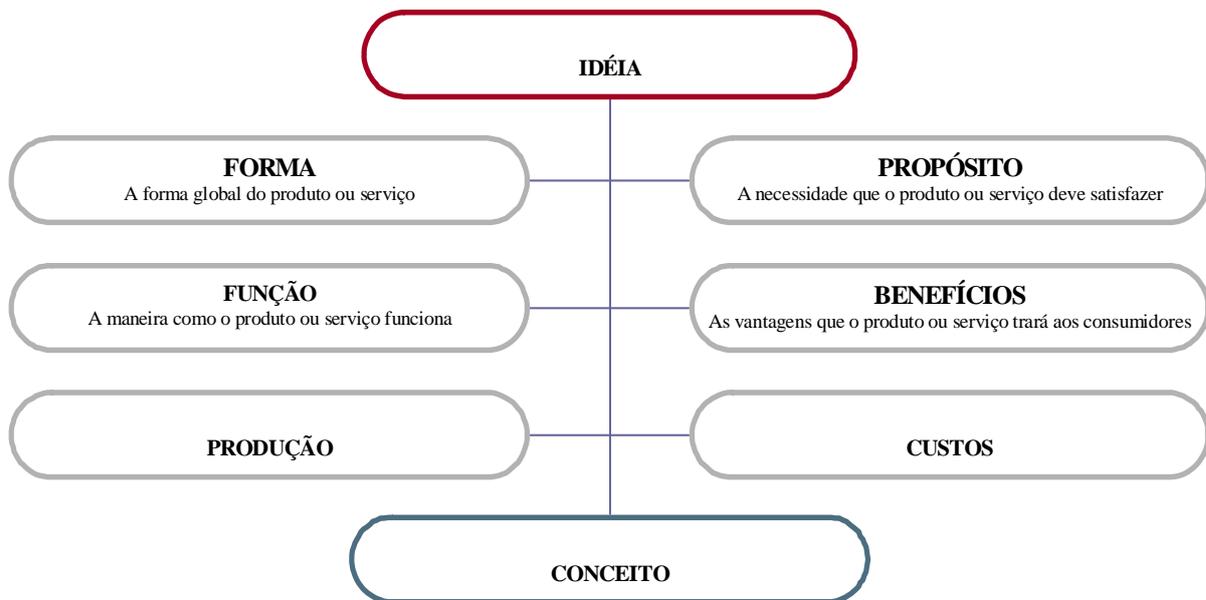


Figura 6 – Transformação de uma idéia em projeto

Fonte: Livre adaptação da autora para figura 5.6, capítulo 5, do livro “Administração da Produção”, de Slack (1999).

3.5.2 Design de um projeto social

Partindo do princípio de que necessitamos de normatização, algumas organizações ou os próprios órgãos de financiamento do Estado sugerem alguns pontos que devem ser apresentados. Os itens a seguir seriam uma base, mas cada um determina, dependendo da finalidade, o acréscimo de outros itens:

ITENS DE UM PROJETO	
Apresentação	É onde devemos fazer um breve resumo do projeto, com no máximo cinco linhas, além de um breve histórico de quem está propondo o projeto, que deve ter no máximo 10 linhas, já que o currículo completo faz parte da documentação a ser enviada.
Objetivo Geral	É a meta ou alvo que se quer atingir ou uma realidade ou situação que se quer modificar. Podemos dizer que diz respeito ao objeto conforme define o dicionário Michaelis.
Objetivo Específico	São as ações que serão executadas para alcançarmos o objetivo.
Público-alvo	Para quem e quantas pessoas farão uso ou se beneficiarão deste projeto, tanto diretamente quanto indiretamente.
Justificativa	Razão pelo qual se propõe a ação, o porquê e qual o benefício que este projeto causará para o público-alvo. Devemos informar e qualificar por que razão e em função de que o projeto deve ser realizado/patrocinado.
Estratégias	Com base na idéia, efetuar uma pesquisa prévia com os beneficiários para avaliar a pertinência do projeto. Feito isso, deve se desenvolver a concepção e o planejamento. A concepção é a viabilidade técnica e financeira, os riscos e os resultados. Planejamento é como será a estrutura organizacional, os resultados esperados e as atividades necessárias para atingir o objetivo proposto.
Metodologia	De que forma, método e maneiras o projeto será utilizado para atingir o objetivo.
Recursos humanos	Quantos e quem são os profissionais envolvidos.
Recursos materiais	Quais os materiais são necessários para realizar as atividades e com isso atingir o objetivo.
Equipamentos	Quais serão necessários para atingir o objetivo.
Cronograma	Como as atividades serão realizadas, em que ordem essas ações irão acontecer e quanto tempo é necessário para desenvolver cada uma delas.
Orçamento	Qual o custo de cada atividade, recurso humano envolvido, materiais a serem utilizados, espaço físico, equipamentos e etc..
Parcerias	Quem serão as empresas ou pessoas que já estão envolvidas ou comprometidas com o processo ou projeto, que de alguma maneira irão colaborar financeiramente ou com o fornecimento de material ou serviço.
Divulgação	Quais as ações, os materiais publicitários e as mídias que serão utilizadas para que o público-alvo conheça o projeto. Lembre-se de informar quais as ações a serem executadas ou que ações a serem realizadas possibilitarão obter mídia espontânea.
Monitoramento	Como serão controladas as ações e os custos.
Avaliação	Como e qual metodologia será empregada para verificar os resultados alcançados; Geralmente são feitas antes da execução, durante sua execução, para podermos avaliar os resultados obtidos até aquele momento e se for necessário corrigi-lo e repetido depois do projeto executado, para termos condições de avaliar se o objetivo proposto foi alcançado.

Quadro 7 – Itens de um projeto Social

Fonte: Livre criação da autora, com base nos autores estudados.

Slack (1999), com base na definição de projeto, descreve os pontos mínimos que se devem apresentar. São eles:

- O objetivo da atividade do projeto é satisfazer as necessidades dos consumidores;
- A atividade do projeto aplica-se tanto a produtos (ou serviços) como a sistemas (que chamamos de processos);
- A atividade do projeto é em si mesma um processo de transformação;
- O projeto começa com um conceito e termina na tradução desse conceito em uma especificação de algo que pode ser produzido.

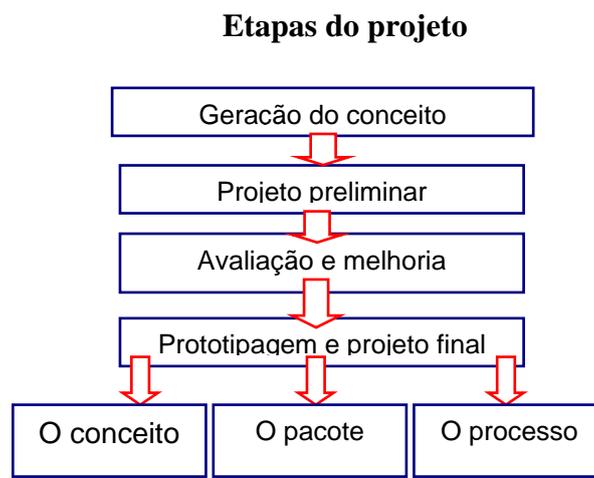


Figura 7 – Etapas do projeto

Fonte: Slack (1999).

Com base na figura acima e nos elementos sugeridos por Nigel Slack, podemos dizer que, para elaborarmos um projeto viável que tem por base a qualidade, precisamos analisar os seguintes pontos:

- Objetivo: resultado final, definido em termos de custo, qualidade e prazos do resultado das atividades do projeto.
- Complexidade: relacionamento entre as tarefas para atingir o objetivo.
- Unicidade: porque é único.
- Incerteza: planejamento dos riscos.
- Natureza temporária: início e fim definidos.
- Ciclo de vida: recursos necessários para sua execução.
- Metas definidas: metodologia e quais as metas a serem atingidas.
- Canais de comunicação: disponibilização das informações do projeto e de seu status.

- Capacidade de retroalimentação: todos os integrantes devem conhecer e participar ativamente.
- Mecanismos de controles: são necessários para monitorar e corrigir os desvios de rota.
- Respostas a clientes: mecanismos para que os participantes tenham informação do status do projeto.
- Mecanismos de ataque de problemas: sistema ou conjunto de procedimentos que devem ser utilizados para solucionar ou rastrear os problemas.
- Continuidade do pessoal do projeto: envolvimento continuado do pessoal.
- Gerente de projeto: competente e um líder.
- Apoio da administração superior: comprometimento da administração superior com o projeto.
- Membros do grupo competente: que devem ser selecionados, treinados e ter habilidade específica para atuar no projeto.
- Suficiente alocação de recursos financeiros, pessoal e logísticas suficientes e disponíveis para a execução do projeto.

Tomando esses elementos como base, necessitamos organizar o processo de planejamento e controle de projeto para tanto Nigel Slack sugere as seguintes atividades:

- Compreensão do ambiente do projeto: são os fatores e o lugar que podem influenciar no projeto.
- Objetivos: são as questões a serem respondidas pelos resultados obtidos na execução do projeto.
- Escopo: identifica o conteúdo, os produtos ou resultados da execução, o tempo de execução, os recursos necessários, os processos envolvidos, as responsabilidades de cada envolvido e quem serão os afetados.
- Estratégia: como alcançar os objetivos propostos.
- Identificação das atividades: qual a estrutura necessária para a sua execução.
- Estimar tempos e recursos: definição do tempo de execução de cada atividade e os recursos necessários.
- Identificar relacionamentos e dependências: quais as atividades são interligadas e/ou dependentes de outras para serem executadas.
- Identificar limitações de programação: com base nas interdependências das atividades, é possível estabelecer os recursos necessários.

- Fixar a programação: planejar as atividades.
- Controle do projeto: onde se faz a ligação entre o planejado e o realizado.
- Monitoramento: instrumentos de checagem de progresso.
- Avaliação de desempenho: instrumento onde se compara o planejado com os resultados do monitoramento.
- Instrumentos de intervenção para, se necessário, colocar o projeto na forma em que foi planejado.
- Técnicas de controle e planejamento: gráfico de *Gantt*⁶ (usa-se para planejar e monitorar); análise de rede, onde podemos utilizar o método do caminho crítico; (CPM – *critical path method*), que verifica a interdependência entre as atividades; análise do caminho crítico (CPA – *critical path analysis*), onde se avalia o relacionamento entre as atividades; e a técnica de PERT (*program evaluation and review technique*), onde as atividades são avaliadas de acordo com os modos otimista, pessimista e provável e onde ainda são criadas condições para que se faça a revisão e a avaliação do programa.

Melo Neto e Fróes (2005) demonstra que, com a adoção do gerenciamento de projetos, na apresentação deste também devemos levar em conta as seguintes tendências: descentralização das ações, participação da comunidade, adoção de um novo modelo de assistência social, implantação de programas e projetos sociais auto-sustentáveis, de renda mínima ou de fomento ao emprego. Propõe também o seguinte ciclo de gerenciamento:

- A identificação e a organização dos problemas devem priorizar as questões sociais, o que podemos facilmente constatar através das várias pesquisas existentes.
- A análise dos dados com base nas pesquisas sociais pode formular corretamente os objetivos e metas, o público beneficiário, os resultados a serem atingidos, os pressupostos, os meios de verificação, indicadores e a definição da estratégia.
- A análise dos indicadores sociais (estados da arte, tendências e projeções), que, com base no objetivo, definem os indicadores sociais a serem alcançados, podendo ser de desempenho, quantitativo e de tempo.
- A definição dos objetivos e metas.
- A escolha dos alvos estratégicos, com o público-alvo definido, localizado geograficamente, identificado enquanto segmento populacional (idade, sexo, ocupação, escolaridade) e qual a sua carência.

⁶ Diagrama que ilustra as etapas de um projeto, criado por Henri Gantt.

- A definição das estratégias é determinada com base no público-alvo e com as ações sociais que serão implantadas.
- A identificação das ações onde definimos todas as ações que serão implementadas.
- A implementação das ações define o escopo com base nos recursos disponíveis.
- A avaliação é a análise comparativa entre os resultados previstos e os alcançados.

O ILPES/CEPAL em seu guia para elaboração de projeto sugere os seguintes itens:⁷

- Identificação da situação-problema, onde se explica qual a situação a ser enfrentada ou demandas manifestadas pelos beneficiários.
- Preparação do programa, com a identificação do problema a ser enfrentado; é preciso mensurar os insumos materiais, humanos e financeiros necessários para atingir o objetivo proposto.
- Avaliações do programa: *ex-ante* (onde se verifica qual o problema a ser enfrentado), acompanhamento (evolução interna do projeto ou também podemos chamar de monitoramento), de resultado (mede se o objetivo foi alcançado) e *ex-post* (verifica se houve a evolução dos efeitos produzidos após o término do projeto).
- Estudo da idéia do programa, onde se determina que tarefas serão realizadas para identificar o problema ou qual a carência social.
- Determinar quais as tarefas a serem realizadas para atingir o objetivo proposto.
- Estudo do perfil dos beneficiários, identificação de outros programas e parceiros.
- Estudo da *prefactibilidadad*, onde se determina o público-alvo, o contexto institucional, quais os recursos humanos, de equipamentos e financeiros necessários, quais os bens e serviços necessários que podem já existir e onde o projeto será realizado.
- Programa piloto, algumas vezes necessário para grandes projetos, onde se verifica se realmente é capaz de ser implantado.
- Desenho do projeto e suas especificações.
- Especificação dos perfis e do pessoal necessário para execução do projeto e também do pessoal administrativo, bem como do tempo de dedicação de cada um; como se dará a contratação e a formação da equipe.
- Montagem do cronograma de execução.
- Ações de readequação, habilitação ou construção de obras, equipamentos necessários, contratação e capacitação de pessoal, promoção e difusão, e data de início do projeto.

⁷ Com livre tradução do espanhol pela autora.

- Na fase de operação, onde o projeto já está funcionando, deve-se determinar como será monitorado.
- Avaliação do projeto, após seu término, levando em conta os efeitos produzidos.

A figura 8, a seguir, representa de forma detalhada o ciclo de vida de um programa ou projeto. Como anexo, colocamos a matriz utilizada atualmente pela Petrobras – Petróleo Brasileiro S.A. (2007a) para apresentação, monitoramento e avaliação dos projetos sociais que tem o seu patrocínio ou querem obtê-lo.

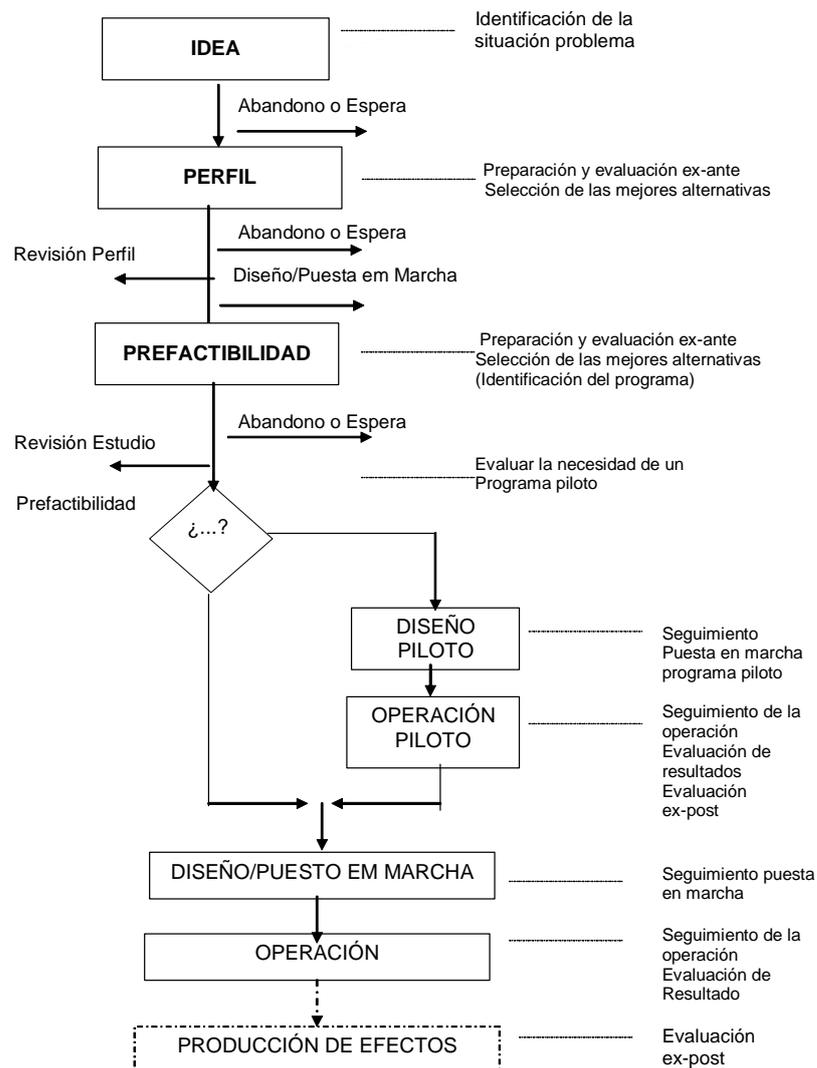


Figura 8 – Ciclo de vida de um projeto

Fonte: Guia para la Identificación, preparación y evaluación de programas sociales (ILPES, 1998, p. 30).

Atualmente, se percebe que cada item deve ser bem especificado e delimitado para que possamos realizá-lo bem, além de termos condições de sistematizar, monitorar e avaliar, de forma que possamos utilizar como base ou referência para outros projetos. Com isso, conseguimos não cometer os mesmos erros em outros projetos, semelhantes ou não.

Maria Cecília Roxo Nobre Barreira (2002) sugere o seguinte “Modelo Lógico de Programa Social”, que foi adaptado do “*Program Logic Model*”, proposto pela University of Pittsburgh, que resume muito bem a nossa proposta.

População Alvo	Pressupostos Objetivos	Investimentos Inputs	Atividades	Produtos Finais	Mudanças Impactos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para quem? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressupostos que dão fundamentação aos objetivos e às mudanças esperadas, bem como às atividades que serão realizadas. ▪ Objetivos fundamentados nos pressupostos e na avaliação do contexto. ▪ Por que as atividades do programa vão realizar as mudanças esperadas? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos: financeiros, pessoal contratado, voluntários, equipamentos e suprimentos. ▪ Requisitos estipulados: leis; regulamentações; requisitos da Organização gestora e/ou financiadora. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços. ▪ Atividades: educativas; formativas; recreativas; profissionalizantes. ▪ Cursos formativos para a equipe de técnicos. ▪ Reuniões sistemáticas. ▪ Eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de pessoas/grupo beneficiados. ▪ Número de serviços ou benefícios criados. ▪ Aumento na captação de recursos para o programa. ▪ Implantação de centros de saúde, escolas, pavimentação de ruas etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanças de curto, médio e longo prazo. ▪ Mudanças esperadas nas pessoas, famílias, grupos, comunidade. ▪ Novos conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, comportamentos. ▪ Aproveitamento escolar. ▪ Mudanças no atendimento dos recursos da comunidade. ▪ Mudança de qualidade de vida, ganhos de poder, de autonomia e de relacionamento social. ▪ Na organização: ganhos de inovação, de auto-sustentação.

Quadro 8 – Modelo Lógico de Programa Social

Fonte: Barreira (2002, p. 113).

Para montar um programa social e seu plano de avaliação, devemos levar em conta os seguintes itens:

- Identificar o grupo de pessoas e organizações que vão desenvolver o programa.
- Identificar o que se quer fazer.
- Qual a idéia ou hipótese que se quer resolver.
- Qual o contexto social, econômico, físico, cultural em que o projeto vai se desenvolver.
- Quais as atividades adequadas para atingir os resultados esperados.
- Qual a viabilidade da ação pretendida.
- Quem é o público-alvo.
- Os pressupostos que dão base aos objetivos.
- Objetivo geral, que expressa os valores, pressupostos e a intenção da organização, indica a população-alvo e os resultados a serem alcançados.
- Os objetivos específicos, que são o desdobramento do objetivo geral, apontando os resultados esperados.
- Objetivos operacionais que determinam as ações pelas quais os objetivos gerais e específicos serão alcançados.
- Investimentos/inputs são os recursos financeiros, pessoal, voluntários envolvidos no trabalho, equipamentos e suprimentos.
- Atividades são os serviços a serem prestados.
- Produtos finais, número de pessoas ou serviços beneficiados pelo programa.
- Mudanças/impactos são as mudanças esperadas nos beneficiários, que podem ser de médio e longo prazo.

Já que conceituamos “projeto”, podemos então demonstrar também uma representação da avaliação dos valores sociais que devem ser agregados ao se propor um projeto a um patrocinador ou apoiador.

	Serviços de entretenimento e lazer	Serviços educacionais	Serviços assistenciais	Geração de emprego e renda
Benefícios	Número de eventos realizados	Número de pessoas capacitadas	Tonelada de merenda escolar distribuída. Quantidade de material escolar	Número de empregos gerados
Custos	Total de recursos financeiros gastos nas atividades			
Custo/Benefícios	Custo per capita	Custo per capita	Custo per capita	Investimento per capita

Quadro 9 – Os níveis de agregação de valor social

Fonte: Melo Neto e Fróes (2005, p. 149).

Este investimento em projetos sociais pode proporcionar um “retorno social institucional”, como afirma Melo Neto e Fróes (2005), em função dos consumidores que reconhecem essa atividade e com isso dão preferência às empresas que têm esse objetivo. Tais empresas, ao patrocinarem projetos sociais, agregam valor social à sua marca, contribuindo para o desenvolvimento social da comunidade. Esta cadeia social pode ser representada conforme a figura 9:

Cadeia Social



(-) menos valor agregado

mais valor agregado (+)

Retorno social propriamente dito (desenvolvimento da comunidade)

Figura 9 – A cadeia de valor social

Fonte: Melo Neto e Fróes (2005, p. 146).

De acordo com a figura 9, podemos dizer também que, ao patrocinarem ou escolherem qual a atividade preferem apoiar, as empresas apresentam uma tendência à Responsabilidade Social Corporativa.

3.5.3 Monitoramento e Avaliação

Quando falamos de planos, programas e projetos, temos que falar também de monitoramento e avaliação. Somente através dessas ações poderemos verificar se atingimos ou alcançamos o objetivo proposto, bem como corrigir o andamento do projeto, o comprometimento da equipe e dos beneficiários.

Barreira (2002, p. 30), citando Brant de Carvalho, define como:

A avaliação de programas/projetos sociais, portanto, deve ser instigadora, realimentando o avanço no plano de missão institucional, no plano dos processos e estratégias utilizadas, no plano de serviços/produtos ofertados e no plano dos resultados e impactos desejados.

Conceitua-se como avaliação o processo de determinação do mérito, validade ou valor de algo. A autora afirma ainda que é um desvio conceitual quando se considera que avaliação é apenas um elemento de controle, já que controle significa fiscalização sobre a execução do programa, verificando se as normas preestabelecidas foram cumpridas.

O monitoramento e a avaliação pretendem ser sempre “uma forma de flexibilizar e de abrir espaço criativo no desenvolvimento do programa”. O monitoramento possibilita ter uma visão do processo, identificando o desempenho do plano de ação e os resultados alcançados. Para isso, na fase de planejamento, deve-se estabelecer os indicadores de acompanhamento, tanto de resultado quanto de processo.

Os indicadores de preferência têm que ser qualitativos e quantitativos, e também devemos informar onde serão coletados, os procedimentos a serem adotados e quem vai executá-los. Definem ainda que podemos realizar três tipos de avaliação: por eficiência, onde se estabelece a relação entre os efeitos do programa/projeto e os custos despendidos; na avaliação de eficácia, onde se faz o cruzamento entre as metas propostas e as metas alcançadas, levando-se em conta também os recursos financeiros despendidos durante a implantação do programa/projeto; e por último, a de efetividade, que se divide em objetiva, em que se determina “o critério de aferição da mudança quantitativa entre o antes e o depois da execução”, a substantiva, em que se avalia as mudanças qualitativas ocorridas no público-alvo, tomando por base a situação “antes” (*ex-ante*) e a “depois” (*post-facto*), e subjetiva, em

que se avalia se as mudanças comportamentais do público foram atendidas pelo projeto/programa.

O tema “avaliação de programas/projetos” tem diversos focos. Neste trabalho preferimos utilizar a representada abaixo, que nos parece mais adequada para a maior parte dos projetos sociais realizados pelas ONGs brasileiras:

Fases da avaliação	Características principais
<i>Ex-ante</i> ou Avaliação de diagnóstico e da proposta	Apreende o contexto na sua dinâmica, demandas e expectativas do público-alvo, viabilidade da proposta, coerência entre os objetivos, estratégias e resultados pretendidos, grau de prioridade e importância relativa do projeto para o público que pretende beneficiar.
Monitoramento e/ou Acompanhamento Avaliativo	Apreende os processos de implementação e execução do programa, com indicadores para aferir o desempenho e os produtos da ação. Objetiva também realizar modificações, quando necessárias, para consecução dos resultados pretendidos.
<i>Post-Facto</i>	Correlaciona os dados que formataram o programa: objetivo, metas, estratégias, público-alvo, metas propostas, atingidas e resultados e impactos alcançados. Exige a comparação entre o “antes” e o “depois”.

Quadro 10 – Fases da Avaliação

Fonte: Patton (1997 apud BARREIRA, 2002, p. 57).

Com este exemplo, queremos demonstrar que avaliação é um processo “contínuo de busca de melhoria do próprio programa, socializando e tornando pública a reflexão de seus objetivos, estratégias e resultado”. Este processo deve ser apropriado pelo público-alvo, pois o conduzirá a um fortalecimento de sua auto-estima, de sua capacidade de decisão e a transformar os problemas enfrentados em soluções. Atualmente, apesar das diversas correntes, a avaliação participativa de programas/projetos tem maiores condições de proporcionar melhoras e transformações no seu público beneficiário e na realidade onde se pretende interferir.

Em termos de avaliação, Barreira (2002) sugere que sejam realizadas de três formas diferentes: de produtos finais (*outputs*), mudanças (*outcomes*) e impactos (*impacts*), onde “produtos finais” são os resultados das atividades desenvolvidas pelo programa, “mudanças” são os benefícios gerados aos participantes durante e após o programa e “impactos” são os efeitos diretos e indiretos, levando em conta não somente os beneficiários diretos. Esta

avaliação de impacto deve ser feita após o término do projeto, no mínimo seis meses depois, para que se possa avaliar os índices alcançados.

Thomaz Chianca (2005) define “avaliação” tomando por base as propostas de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (1997) e Patton (1997) como sendo:

a coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa, e a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem definidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), a qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos, gerando recomendações para melhorar o programa e as informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa do trabalho desenvolvido.

Podemos dizer que a “avaliação de programas” tem por objetivo produzir informações que auxiliem no desenvolvimento do projeto tanto para melhorar, quanto para corrigir e possibilitar a execução de novos projetos, sem incorrer nos mesmos erros. Essas avaliações devem ter como base os seguintes princípios:

- Utilidade, que assegura estar voltada para as necessidades do projeto.
- Viabilidade, pois será realizada de maneira realista, prudente, diplomática e moderada e segue três princípios: o de procedimento prático, de viabilidade política e custo-efetividade.
- Propriedade, que tem por objetivo realizar a avaliação de forma ética, com base nas normas legais e com respeito aos beneficiários.
- Precisão, onde é conduzida de forma que os resultados da avaliação sirvam adequadamente e demonstrem a relevância do projeto.

Existem diversas formas de executar uma avaliação, que pode ser: a formal, informal ou formativa, onde se propõe a obter as informações necessárias antes da execução do projeto para que se possa planejá-lo da melhor forma; a somativa, realizada após a conclusão do projeto; e a do Marco Zero, que deve ser feita antes da implantação do projeto, visando orientar a equipe no planejamento das ações. Além disso, pode ser abordada das seguintes formas de acordo com Thomaz Chianca (2005):

- Avaliação voltada para objetivos: avalia-se se os objetivos e metas do projeto foram alcançados.
- Avaliação orientada para a tomada de decisões: identifica e atende às necessidades dos gestores para tomarem a decisão mais acertada para o projeto.
- Avaliação voltada para consumidores: busca produzir informações sobre produtos, atividades e serviços, visando o atendimento das necessidades do projeto.

- Avaliação baseada em opiniões de especialistas: baseia-se na aplicação da opinião de especialistas no julgamento da qualidade de um projeto.
- Avaliação baseada em opiniões contrárias: utilizam-se estratégias com avaliadores com pontos de vista opostos sobre o objetivo e o processo do projeto.
- Avaliação baseada na participação: as pessoas beneficiárias do projeto se envolvem e determinam o foco em que a avaliação deve ser realizada.

Como podemos ver, existem diversas formas de se apresentar, monitorar, controlar e avaliar um plano, um programa e um projeto e, apesar de neste trabalho o foco não ser a avaliação, quando se fala de projeto não podemos deixar de mencioná-la, já que, como vimos, é primordial na sua implantação, na execução e após o seu término. Avaliação é um tema complexo que merece um trabalho exclusivo. Aqui tem o caráter meramente informativo.

Ressalva-se também que um dos relatórios de avaliação é a prestação de contas, que é um demonstrativo financeiro que compara o previsto e o realizado de um projeto, acompanhado do balanço patrimonial que demonstra as receitas e despesas da organização contabilizadas com base nas normas contábeis. A prestação de contas faz parte da transparência e do *accountability* de uma gestão. Para tanto, Nakagawa (1998) define o termo "*accountability*" como sendo “a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poderes”. Espelha perfeitamente o que os patrocinadores ou contratantes pensam ao desembolsar os recursos necessários à execução de um projeto, ou seja, não visam somente o alcance de resultado a qualquer preço, mas toda a cadeia do projeto.

3.6 O PARADIGMA DA PRODUÇÃO POR PROJETOS COMO TENDÊNCIAS DE METODOLOGIA PARA O DESIGN

Como já vimos anteriormente, existem diversas ferramentas de gerenciamento e controle físico de projeto (GANTT, PERT, CPM e CPA), que também utilizam software para o planejamento, controle de execução física e financeira e avaliação; o mais conhecido é o Microsoft Office Project. Desde 1999, existe o software Primavera[®] Enterprise (conhecido como P6), que foi desenvolvido pela *Primavera Systems, Inc.* baseado na modalidade Gestão Corporativa por Projetos e está alinhado com o PMI.

Outra modalidade de controle são as planilhas de Excel, o *Balanced Scorecard*, entre outros. Geralmente, cada gerente de projeto desenvolve um modo próprio de controlá-los, mas

para elaborar o seu planejamento podemos usar diversas metodologias; neste trabalho, apresentaremos as metodologias do PMI e do Marco Lógico, que nos parecem mais apropriadas para o desenvolvimento de projetos no Terceiro Setor.

O quadro 11 apresenta as diferentes metodologias de projeto existentes:

Nome	Sigla	Metodologia	Início	País	Home Page
Association for Project	APM			Inglaterra	www.apm.org.uk1965
International Project Management Association	IPMA	ICB	1965	Suíça	www.ip.ma.ch
Project Management Institute	PMI	PMBOK	1969	EUA	www.pmi.org
Australian Institute of Project Management	AIPM		1976	Austrália	www.aimp.com.au
Engineering Advancement Association of Japan	ENAA		1978	Japão	www.ena.or.jp
ILX Group	PRINCE 2	Project Controlled Environments	2000	Inglaterra	www.prince2.com

Quadro 11 – Metodologias de Projeto

Fonte: A própria autora.

3.6.1 O que é um projeto, tomando por base a metodologia PMI

Criado em 1969, na Pensilvânia, Estados Unidos, PMI significa *Project Management Institute* – na prática, um escritório de gerenciamento de projeto que desenvolveu uma metodologia própria para realizar esta tarefa. Para tanto, implantou um guia chamado de *PMBOK® Guide, Project Management Body of Knowledge*, onde apresenta as melhores práticas e conhecimentos para se gerir um projeto, que se renova sempre, já que se aprimora com os acertos e erros dos projetos (PMI, 2008).

De acordo com o *PMBOK®*, o gerenciamento de projeto inicia-se com a definição do ciclo do projeto, depois pelos cinco grupos de processos e pelas nove áreas de conhecimento que possibilitam a execução, o controle, a documentação e avaliação do mesmo. Todos os processos são organizados através de relatórios próprios que servirão como base de dados para um futuro projeto ou para dividir a experiência com outras empresas ou pessoas. Cada

grupo de processo fica sob a responsabilidade de uma área de competência, possibilitando ao *sponsor* ou gerente de projeto uma visão macro do andamento do projeto. Abaixo, uma representação desta metodologia de desenvolvimento e controle de projeto:

	Inicialização	Planejamento	Execução	Controle	Finalização
Integração		Desenvolvimento de Plano de Projeto	Execução do Plano de Projeto	Controle Geral de Mudança	
Escopo	Inicialização	Planejamento de Escopo; Definição de Escopo		Verificação do Escopo; Controle; Mudanças Escopo	
Tempo		Definição das Atividades; Seqüência das Atividades; Estimativa da Duração das Atividades; Desenvolvimento do Cronograma		Controle do Cronograma	
Custo		Planejamento dos Recursos; Estimativa dos Custos; Orçamento dos Custos		Controle dos Custos	
Qualidade		Planejamento da Qualidade	Garantia de Qualidade	Controle da Qualidade	
Recursos Humanos		Planejamento Organizacional; Montagem da Equipe	Desenvolvimento Equipe		
Comunicação		Planejamento Comunicações	Distribuição Informações	Relato de Desempenho	Encerramento Administrativo
Riscos		Planejamento; Gerência de Riscos; Identificação dos Riscos; Análise Qualitativa dos Riscos; Planejamento Resposta aos Riscos		Controle; Monitoração de Riscos	
Aquisições		Planejamento Aquisições; Preparação Aquisições	Pedido de Propostas; Seleção de Fornecedores; Administração de Contratos		Encerramento dos Contratos

Quadro 12 – Processos e Áreas de Conhecimento

Fonte: Gerência de Projeto de Software (SEI, 2008).

Na Inicialização, onde começa o ciclo de vida do projeto, é que se faz o levantamento prévio das necessidades e o desenho das atividades. É nesta fase que as partes envolvidas ou os *stakeholders* (gerente do projeto, patrocinador, organização, equipe, usuário e influenciadores) devem ser integrados para fazer o desenho do projeto de forma viável e coerente com as necessidades apontadas. É onde também devemos prever os documentos que serão produzidos por este projeto e que servirão de base de dados para outros da mesma organização ou como exemplo para outras organizações. De posse de tudo isso, decidimos qual o “marco zero” do projeto. Vale lembrar que o planejamento é a *baseline* e o guia para execução do projeto. O PMI entende que o ciclo de vida básico do projeto pode ser representado da seguinte forma:

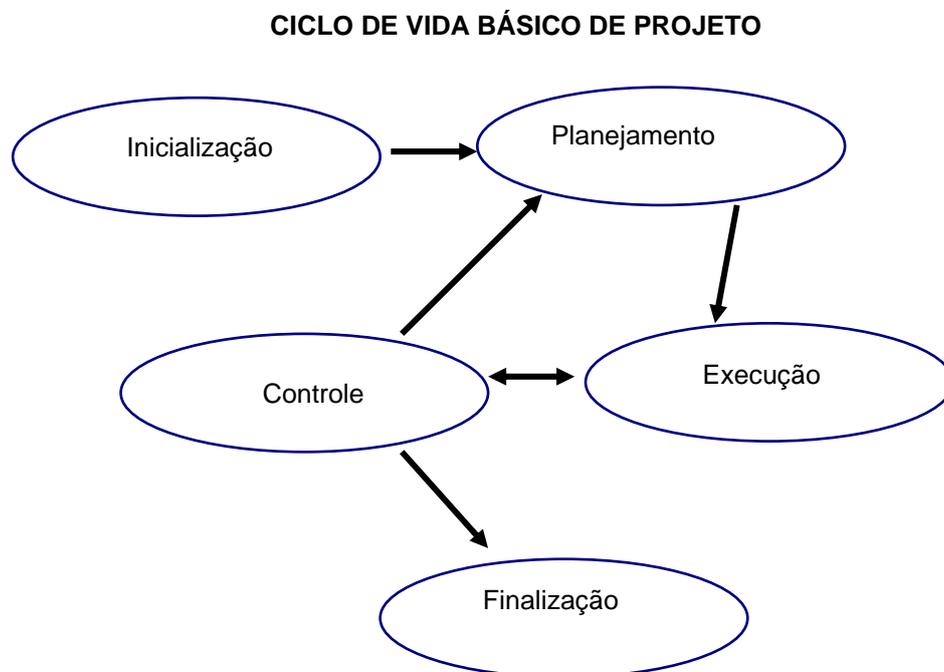


Figura 10 – O Ciclo de Vida de Projeto

Fonte: PMBOK® Guide (PMI, 2008).

Com tais pontos delimitados, passamos para os grupos de processo, que são Inicialização, Planejamento, Execução, Controle e Finalização. Estes necessitam das seguintes áreas de conhecimento: a Integração, o Escopo, o Tempo, o Custo, a Qualidade, os Recursos Humanos, a Comunicação, os Riscos e as Aquisições. Para cada um dos grupos de processo e de atividade temos uma entrada, uma saída de informação ou produto e uma ferramenta ou técnica predeterminada para monitorar e efetuar a avaliação do projeto.

O *PMBOK® Guide* define os grupos de processo da seguinte forma:

- Processos de Iniciação: onde fazemos o estudo de viabilidade e conseguimos as autorizações para o início do projeto.
- Processos de Planejamento: onde definimos os objetivos e estratégias de implementação e também fazemos a programação das atividades, dos prazos, dos custos, levantamos os riscos e formamos a equipe.
- Processos de Execução: coordenação das pessoas e recursos para execução do plano de projeto.
- Processos de Controle: onde se determina que tipos de medição de progresso do projeto serão feitas, visando identificar os desvios para programar as ações corretivas.
- Processos de Finalização: é a entrega do produto e formalização da aceitação do trabalho executado.

E define as seguintes áreas de conhecimento:

- Integração: inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar, coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento do projeto.
- Escopo: características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado que o projeto entregará. É também a descrição de todo o trabalho que precisa ser realizado para que o projeto possa entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas pelo escopo de produto.
- Tempo: onde determinamos o prazo de duração do projeto e da execução das atividades.
- Custo: é uma das ferramentas para tomada de decisão e onde se calcula o valor a ser gasto em cada item necessário para se realizar as atividades propostas pelo projeto, a saber, custo das horas trabalhadas pela equipe, a locação ou aquisição de equipamentos, serviços, instalações e etc. Deve ser feito levantamento de valores com fornecedores confiáveis ou banco de dados comerciais. Também é necessário incluir o controle dos fatores que criam mudanças na linha de base dos custos; garantia de que as mudanças solicitadas e aprovadas foram atendidas; monitoramento e registro das mudanças – informe às partes interessadas; garantia de que os aumentos de custos, se ocorrerem, permaneçam dentro de limites aceitáveis e não ultrapassem o financiamento autorizado, quer seja o valor das

parcelas, quer seja o valor total; monitoramento da evolução dos custos para identificar as possíveis variações em relação à linha de base.

- Qualidade: são os custos incorridos na prevenção da não conformidade, na avaliação do produto ou serviço em relação à conformidade com os requisitos.
- Recursos Humanos: onde os processos de gerenciamento da equipe são feitos, sendo que já predetermina as funções e responsabilidades que cada membro terá na execução do projeto. Recomenda-se sempre que a mesma faça parte da sua elaboração.
- Comunicação: onde se determina que tipos de informações e de comunicação serão necessários para o projeto.
- Riscos: é um evento ou uma condição incerta que – se ocorrer – terá um efeito positivo ou negativo sobre um ou mais objetivos do projeto. No gerenciamento de riscos podemos utilizar diversas técnicas e ferramentas que permitem ao gestor gerenciar, pró-ativamente, os impactos das incertezas, são elas: as revisões, análises de premissa, análise de verificações e técnicas de coleta e de diagramas.
- Aquisições: onde se determina o que, como e quando se adquirir algo necessário para o projeto.

Cada área de conhecimento também pode ser chamada de áreas de gestão do projeto, possui uma ISO – *International Organization for Standardization*, tem normas de padronização implantada além de um capítulo detalhado no *PMBOK® Guide*. Para complementar o gerenciamento de projeto, a ISO identificou mais outras duas gestões complementares. São elas a Gestão dos Recursos e a Gestão Ambiental. A função das ISOs e do *PMBOK® Guide* é de garantir a qualidade, a gestão e colaborar no sentido de que, ao elaborarmos um projeto, não vamos esquecer nenhum pré-requisito de uma atividade ou dos processos que deveremos desenvolver para atingir o objetivo ou escopo proposto. No quadro 13, apresentamos um comparativo entre a gestão, a ISO e o *PMBOK® Guide*, que deixa claro o quanto é importante a utilização de uma metodologia para elaborar um projeto para um patrocinador:

Gestões	Referências
Gestão da Integração	ISO 10006 e PMBOK Guide
Gestão do Escopo	ISO 10006, ISO 10007 e PMBOK Guide
Gestão do Tempo	ISO 10006 e PMBOK Guide
Gestão dos Custos	ISO 10006 e PMBOK Guide
Gestão da Qualidade	PMBOK Guide
Gestão do Pessoal	ISO 10006 e PMBOK Guide
Gestão das Comunicações	ISO 10006 e PMBOK Guide
Gestão dos Riscos	ISO 10006 e PMBOK Guide
Gestão das Aquisições	ISO 10006 e PMBOK Guide
Gestão dos Recursos*	ISO 10006
Gestão Ambiental*	ISO 14001 e ISO 14004

* Esses itens ainda não foram contemplados pelo PMBOK, mas pelo ISO.

Quadro 13 – Quadro comparativo das Gestões com as ISOs e o PMBOK

Fonte: Luna (2007).

A utilização da metodologia do PMI, além de garantir que todas as áreas de conhecimento serão contempladas na elaboração do projeto, facilita o desdobramento das ações, já que se constrói no formato de árvore, tornando fácil a visão de conjunto e a específica. Esses desdobramentos são detalhados no *PMBOK® Guide* (PMI, 2008). Logo, a construção e o controle da execução do projeto ficam facilitados, pois temos um espelho ou parâmetro já verificado e testado por outras pessoas. Uma das recomendações do PMI é que após a elaboração do projeto e tendo os recursos captados, devemos então planejá-lo, ou seja, detalhar e verificar se as ações previstas na elaboração podem ser executadas dessa forma, ou necessitam de pequenas alterações. Com isso, inicia-se a execução, o controle e, após a execução total, encerra-se o projeto com relatórios, prestação de contas, avaliações e documentos, que devem ser entregues ao patrocinador. Esse mapeamento das ações pelo PMI é um facilitador para a elaboração e o controle de um projeto, não importa que tipo de projeto seja.

Por estas razões é que se sugere sua utilização como base na gestão de um projeto, tanto pelo Terceiro Setor, quanto pelas empresas que têm sua gestão voltada para projetos. No setor público também poderia ser muito bem aplicado, já que a execução do orçamento público se dá por programa e projetos.

3.6.2 O que é um projeto tomando por base a metodologia do Marco Lógico

O Marco Lógico é um modelo analítico para orientar a formulação, a execução, o acompanhamento e a avaliação de programas ou de projetos. Criado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, é um instrumento de planejamento, que foi desenvolvido em 1969 por uma consultoria americana. Vem sendo adotado pelo *Asian Development Bank* – ADB, o Banco Mundial, por agências cooperantes, tais como a *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* – GTZ (Empresa alemã de cooperação internacional para o desenvolvimento sustentável), pela *Australian Agency for International Development* – AusAid (Agência Australiana Para o Desenvolvimento Internacional) pelo *Canadian International Development Agency* – CIDA (Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional), pelos países Chile e Colômbia, e pela União Européia. A GTZ adaptou-o para um modelo próprio chamado de ZOPP⁸, que inclusive está sendo adotado por um dos grupos do PMI Rio que se dedica ao Terceiro Setor.

O BID entende que o modelo do Marco Lógico oferece inúmeras vantagens sobre outros enfoques menos estruturados. Essa metodologia mostra que o ciclo de vida de um programa ou projeto pode ser representado da seguinte forma:



Figura 11 – Ciclo de vida de um programa ou projeto

Fonte: Curso Internacional “Políticas Orçamentárias e Gestão Pública por Resultados” (CEPAL, 2008).

⁸ Método de Planejamento de Projetos Orientado para Objetivos.

Além disso, define a seguinte matriz para transformar a idéia em um projeto e com isso iniciar o seu planejamento e conseqüentemente seu monitoramento:

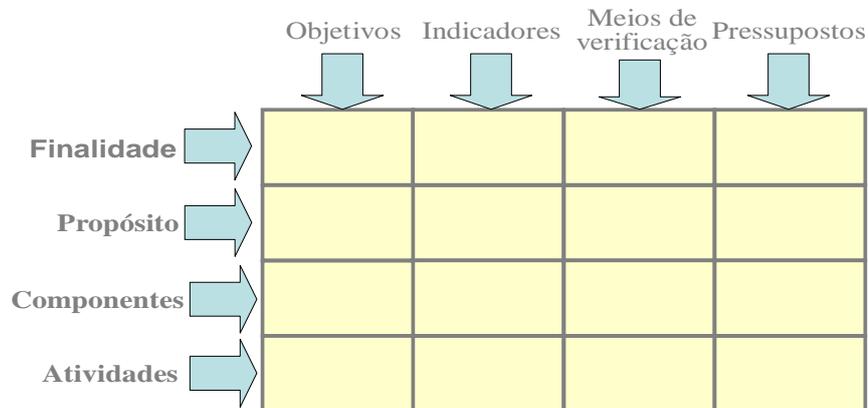


Figura 12 – Matriz de projeto

Fonte: Curso Internacional “Políticas Orçamentárias e Gestão Pública por Resultados” (CEPAL, 2008).

Ao formularmos um projeto adotando essa metodologia, devemos planejá-lo de baixo para cima; ou seja, temos a sua finalidade ou o seu objetivo geral, e com isso começamos decidindo que atividades serão necessárias para atingi-lo, e depois quais os componentes necessários para desenvolver essas atividades, os recursos materiais, humanos e financeiros. Com base nisso, então, teremos o propósito, que podemos também chamar de “objetivos específicos”. Todas essas informações deverão constar da primeira coluna da esquerda, que chamamos de objetivos.

Podemos exemplificar da seguinte forma:

- Atividades: tarefas que devem ser executadas para a geração de bens e serviços.
- Produtos: bens e serviços ofertados (metas fixadas).
- Objetivos: resultados diretos associados à geração de bens e serviços.
- Finalidades: benefícios almejados (impactos da ação realizada).
- Indicadores: são os índices que queremos alcançar com o projeto.
- Meios de verificação: como esses indicadores serão verificados, por quais maneiras e por quem.
- Pressupostos: são os custos de cada atividade.

Tendo isso planejado, passamos à fase seguinte, que é como medir ou determinar os indicadores, que podem ser quantitativos e/ou qualitativos, os meios de verificação e quem vai verificar, ou seja, quem são os pressupostos. Como podemos ver, o Marco Lógico é um quadro de quatro por quatro informações.

O manual de “Técnicas de Auditoria – Marco Lógico”, realizado pelo Tribunal de Contas da União, informa que os projetos apresentados aos órgãos governamentais do Brasil devem utilizar o Marco Lógico obedecendo aos seguintes preceitos (TCU, 2008):

- Definir indicadores práticos, objetivos, mensuráveis e independentes para cada nível, que devem ser expressos em termos quantitativos, qualitativos e temporais.
- Indicar as fontes que contêm dados sobre os indicadores (meios de verificação).
- Identificar os fatores exógenos (pressupostos) que podem afetar o objeto da auditoria em cada nível, avaliando os riscos existentes e formulando ações alternativas.

Héctor Sanín Angel exemplifica, em seguida, o que é e o que não é o Marco Lógico (ANGEL, 1999):⁹

a) O que é o Marco Lógico:

- É um instrumento de gestão de programas e projetos;
- Permite fortalecer a preparação e a execução de programas e projetos;
- Resume os principais resultados da preparação do programa e projeto;
- Serve de base para a programação e a execução;
- Facilita o seguimento e a avaliação de resultados e de impactos.

b) O que não é o Marco Lógico:

- Não é um método de avaliação *ex-ante* de projetos ou programas;
- Não é um método de execução programada;
- Não é auto-suficiente para uma boa gestão de programas e projetos;
- Não é uma panacéia e nem um dogma.

A seguir, um exemplo de especificação da estrutura da Matriz do Quadro Lógico, segundo o Manual do Tribunal de Contas da União, que resume perfeitamente o que é e o que devemos informar ao elaborarmos um projeto utilizando essa metodologia. O modelo proposto pelo ILPES, que é idêntico, poderá ser obtido na Internet (CEPAL, 2008).

⁹ Com tradução livre do espanhol pela autora.

DESCRIÇÃO	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
FINALIDADE: Definição de como o projeto/programa contribuirá para a solução do problema identificado. Pode ser considerado como o impacto da ação governamental.	Medem o impacto geral do projeto/programa e devem ser especificados em termos de quantidade, qualidade e tempo (grupo social e local, quando apropriado)	São as fontes de informação que se pode utilizar para verificar que os objetivos foram alcançados. Podem incluir material publicado, observação direta, pesquisas de opinião, etc.	Indicam os acontecimentos, as condições ou as decisões importantes necessárias para a sustentabilidade (continuidade no tempo) dos benefícios gerados pelo projeto/programa.
OBJETIVO: Resultado direto a ser obtido a partir da geração dos bens e serviços produzidos pelo projeto/programa.	Descrevem as conseqüências da realização do objetivo, podendo também indicar que existe um problema e sugerir a necessidade de mudanças nos componentes projeto/programa. Devem incluir metas que reflitam a situação ao finalizar o projeto/programa. Cada indicador deve ser expresso em termos de quantidade, qualidade e tempo dos resultados a serem alcançados.	São as fontes que o gestor e o avaliador podem consultar para ver se os objetivos estão sendo alcançados. Podem incluir material publicado, observação direta, pesquisa, etc.	Indicam os acontecimentos, as condições ou as decisões que têm que ocorrer para que o projeto/programa contribua significativamente para o alcance da finalidade.
PRODUTOS: Bens e/ou serviços necessários, para a consecução dos objetivos.	Descrições concisas e claras de cada um dos produtos que devem ser concluídos durante a execução. Devem ser expressos em termos de trabalhos terminados (sistemas instalados, pessoal capacitado, bem ofertado, etc.) e especificados pela sua quantidade, qualidade e oportunidade.	Essa célula indica onde o gestor ou avaliador pode encontrar as fontes de informação para verificar se os resultados planejados foram realizados. As fontes podem incluir observação direta, relatórios de auditoria interna, etc.	Indicam os acontecimentos, as condições ou as decisões que têm que ocorrer para que os produtos previstos no projeto/programa alcancem o objetivo para o qual foram realizados.
ATIVIDADES: São as tarefas que o gestor deve executar para gerar cada um dos produtos do projeto/programa e que implicam em custos, listadas em ordem cronológica para cada produto.	Essa célula deverá conter o orçamento para cada produto a ser produzido pelo projeto/programa.	Essa célula indica onde o gestor ou avaliador pode obter informação para verificar se o orçamento foi executado como o previsto. Normalmente constitui o registro contábil da unidade executora.	Indicam os acontecimentos, as condições ou as decisões (fora do controle do gestor do projeto/programa) que têm que ocorrer para que os produtos possam ser gerados.

Quadro 14 – Estrutura do Marco Lógico

Fonte: Manual de Técnica de Auditoria do Marco Lógico (TCU, 2008).

4. DISCUSSÃO

Partindo da premissa que temos, principalmente no Brasil, um mapa de vulnerabilidades sociais que o Estado não consegue atender, este então induz a sociedade e as empresas a fazerem uma boa parte do seu papel social, como já vimos durante a revisão bibliográfica. Mesmo assim, não podemos, de forma alguma, desconsiderar a gestão dessas empresas, que levam em conta a Responsabilidade Social Corporativa para que possam atender aos indicadores sociais e aos *stakeholders*.

Para compreender e responder a questão proposta, alguns dos conceitos apresentados abaixo nos pareceram ser os mais adequados para colaborar na elaboração e na gestão de projeto:

- a) Responsabilidade Social, que ASHLEY (2006) entende que

se trata do compromisso contínuo nos negócios pelo comportamento ético que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pressupondo a realização de decisões dos agentes econômicos (*stakeholders*), que sejam resultado da reflexão quanto aos seus impactos sobre a qualidade de vida atual e futura de todos que sejam afetados por estas decisões.

- b) Projeto Social que, de acordo com Melo Neto e Fróes (2005), é aquele que visa solucionar problemas sociais existentes na comunidade ou que afetam um agrupamento e/ou segmentos populacionais em situação de risco social ou não, tendo como beneficiários os agrupamentos sociais e segmentos populacionais em situação de risco social. Nesse caso, as ações geram produtos para satisfazer as demandas insatisfeitas, que causam ações de implementação e de gestão, onde o sucesso depende dos gestores e dos beneficiários.

O quadro 15 espelha exatamente o porquê das empresas patrocinarem projetos e qual o seu foco de Responsabilidade Social, bem como quem são seus *stakeholders* e o enfoque de atividade desenvolvida e/ou esperada por eles.

	RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA	RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA
FOCO	Público interno (empregado e seus dependentes)	Comunidade
ÁREAS DE ATUAÇÃO	Educação Salários e benefícios Assistência médica, social e odontológica	Educação Saúde Assistência social Ecologia
INSTRUMENTOS	Programas de rh Planos de previdência complementar	Doações Programas de voluntariado Parcerias Programas e projetos sociais
TIPO DE RETORNO	Retorno de produtividade Retorno para os acionistas	Retorno social Propriamente dito Retorno de imagem Retorno publicitário Retorno para os acionistas

Quadro 15 – Responsabilidade Social Interna e Externa

Fonte: Melo Neto e Fróes (2005, p. 89).

Por estas razões, os projetos sociais apoiados pelas empresas ou até pelo Estado devem, como já vimos, levar em conta esta atuação. Além disso, precisam obedecer a uma matriz ou fornecer informações que os possibilitem apoiá-los.

Se considerarmos que a gestão da qualidade de um projeto pode ser avaliada através da mudança da qualidade de vida do beneficiário, que temos como constatar através da análise comparativa da avaliação *ex-ante* e *post-facto*, já vista anteriormente, fica claro que a união destas duas linhas de ação, que devem estar previstas ao elaborarmos um projeto, possibilitará uma melhor gestão. Conseqüentemente, ao mudar sua trajetória e possibilitar um envolvimento participativo dos beneficiários, esse modelo de gestão pela qualidade total nas organizações estará plenamente de acordo com uma gestão ética calcada na Responsabilidade Social e ambiental de qualquer *sponsor*.

Como vimos anteriormente, projeto social é aquele que tem início e fim determinado, deve ter um objetivo, um público-alvo definido, deve prever avaliações, o monitoramento e principalmente a prestação de contas financeira e de execução.

Para tanto, ao termos o contato com a realidade apresentada ou com o problema que queremos resolver ou mitigar, devemos primeiramente levantar o público-alvo e convocá-lo a participar dessa elaboração, por duas razões: a primeira é por ser o interessado; a outra é porque a sua vivência indicará parte dos caminhos a percorrer para atingir o objetivo proposto.

Ressaltamos que escutar o público-alvo e envolvê-lo desde o início permite que o projeto tenha maior possibilidade de sucesso e garante um dos principais itens de gestão da qualidade – o envolvimento. Com isso, podemos desenhar o projeto como apresentado a seguir. Ressalte-se que essas definições são uma compilação cuja base é a bibliografia estudada:

- 1) A idéia, a partir da qual fazemos um primeiro esboço sobre o que queremos enfrentar ou modificar.
- 2) O levantamento do público-alvo e a pesquisa com ele sobre como enfrentar o problema, e se este problema que identificamos pode ser enfrentado ou é necessária a busca de um caminho alternativo.
- 3) Qual a missão do projeto, o que se quer alcançar ao final dele ou mesmo após o seu término.
- 4) Quem são o proponente e o gerente do projeto ou ainda o *sponsor*, que vai fazer as articulações necessárias, sendo os responsáveis pela administração e condução do projeto.
- 5) Finalidade – qual a situação ou o problema a ser enfrentado. Deve ser formulado de maneira objetiva e precisa. Devemos fazer uma pré-análise das causas e efeitos e fazer uma análise histórica ou conceitual da situação e/ou do problema a ser enfrentado. Ex.: alta evasão escolar.
- 6) Definição do objetivo geral, ou seja, como se vai enfrentar a situação ou problema através do projeto. Usa-se o verbo no infinitivo para demonstrar intenção de solucioná-lo. Deve sempre ser contrário ao problema que se quer solucionar. Ex.: diminuir a evasão escolar.
- 7) Definição e detalhamento dos objetivos específicos. Que ações serão realizadas para se alcançar o objetivo geral. Ex.: implantar cursos complementares na escola.
- 8) Quais atividades devem ser desenvolvidas para se atingir os objetivos específicos. Ex.: aula de reforço escolar após o horário escolar.

- 9) Indicadores – quais serão utilizados e que percentual queremos atingir em cada fase do projeto. Ex. diminuir em 60% a evasão escolar no primeiro ano do projeto.
- 10) Resultados e/ou metas que deverão ser alcançados com essas atividades e também ao atingir esses objetivos. Ex.: quais os métodos que serão usados para verificar se houve a diminuição em 60% da evasão escolar no primeiro ano do projeto.
- 11) Qual será a metodologia utilizada na execução das atividades.
- 12) Equipe técnica e administrativa – quais os profissionais necessários para desenvolver essas atividades, que habilidades devem ter e qual a formação necessária para cada profissional.
- 13) Recursos materiais – quais os equipamentos e materiais necessários para o desenvolvimento das atividades.
- 14) Orçamento – onde reuniremos o custo dessa equipe técnica, dos recursos materiais, dos equipamentos, das adequações de espaço para o desenvolvimento da atividade (se necessário), dos encargos trabalhistas da equipe, do custo de deslocamento da equipe e dos integrantes do projeto (se necessário), os custos com a manutenção de conta bancária, as despesas necessárias para a manutenção do projeto e as despesas de implantação e de avaliação.
- 15) Cronograma de execução das atividades – quanto tempo necessário para o desenvolvimento de cada uma, levando-se em conta uma ordem cronológica.
- 16) Cronograma de desembolso – onde cruzaremos as informações financeiras e de execução, para que possamos saber quanto recurso será necessário para o desenvolvimento de uma atividade.
- 17) Controle – que tipos de relatórios serão feitos para controlar a realização das atividades e os recursos. Ex.: Fluxo de Caixa Comparativo.
- 18) Avaliação – o tipo e o período de realização, quem a fará e como fará, além de planejar que relatórios serão produzidos com a união dessas informações.
- 19) Parcerias – são muito importantes em um projeto, pois possibilitam a sustentabilidade e o desenvolvimento de outras atividades.
- 20) Comunicação – como será feita com o patrocinador/financiador, com a equipe e com os *stakeholders* internos e externos.

Com todas essas informações mapeadas e documentadas, será possível determinar a data de início e término do projeto, bem como o que será feito para que o mesmo interaja ou participe das políticas públicas vigentes. Podemos então montar a matriz, que possibilitará uma visão de conjunto, utilizando as duas metodologias apresentadas. O PMI nos possibilita montar a árvore para levantamento das informações e a documentação de cada item, e o Marco Lógico é uma maneira de dispô-la para o *sponsor* e/ou *stakeholders*. Nesse momento também se faz necessária a decisão de utilizar ou não um software de controle e gestão.

Estes itens nos parecem permitir atender aos dois públicos, bem como ter o melhor das duas metodologias; portanto, apresentamos abaixo a sugestão de uma nova matriz para elaboração de projeto, que toma por base a do Marco Lógico, acrescentando alguns campos específicos que nos parecem dar mais clareza e algumas informações necessárias para se avaliar um projeto (quadro 16).

Proponente:			
Nome do projeto:			
Finalidade:			
Objetivo geral:			
Data de elaboração:		Data de início do projeto:	Data final do projeto:
Descrição	Indicadores	Meios de Verificação	Pressupostos
Objetivo específico	Quantifique o percentual que efetivamente terá condições de atingir	Que tipos de instrumentos serão utilizados para demonstrar que o objetivo proposto foi alcançado	Quais as atividades externas que podem interferir no projeto
Atividades a serem desenvolvidas	Orçamento e cronograma de desembolso	Quais os recursos humanos, materiais e de comunicação que serão necessários	Cronograma de execução

Quadro 16 – Matriz de apresentação de projeto

Fonte: Adaptada pela autora, com base no quadro do Marco Lógico.

Após a matriz, sugerimos que seja definido um organograma e um demonstrativo dos *stakeholders* que podem tomar parte no projeto.

O organograma vem atender ao fato de que a comunicação e o funcionamento de um projeto devem ser transparentes para todos, principalmente no que diz respeito à responsabilidade de cada um e à execução das ações proposta pelo projeto. Nesse sentido, sugerimos o organograma a seguir (figura 13):

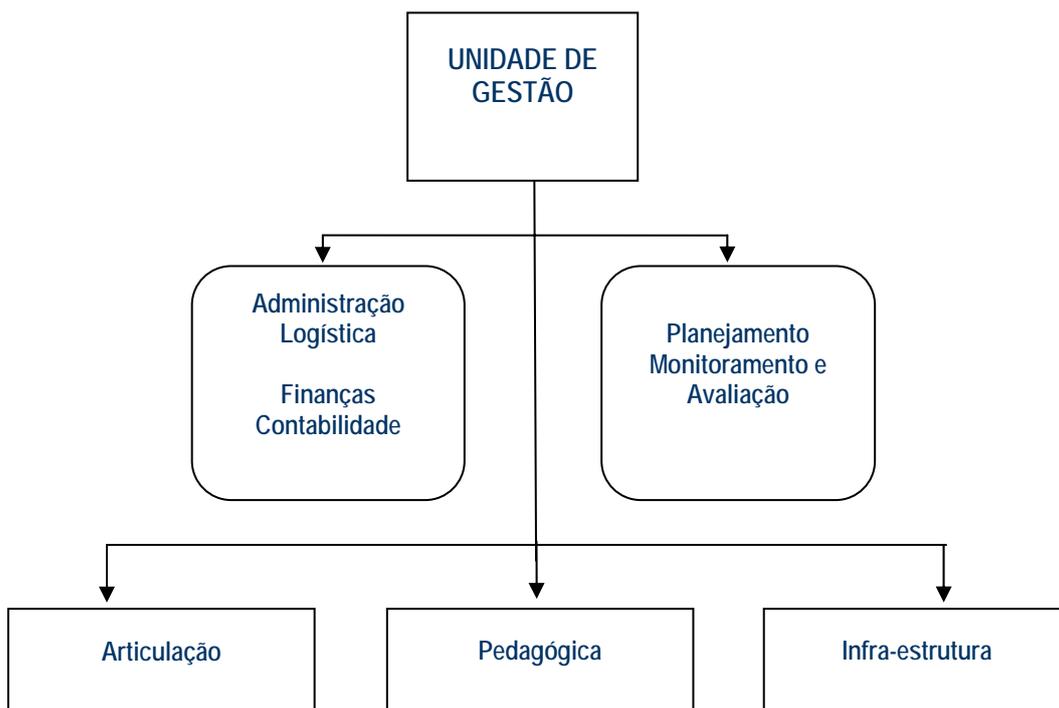


Figura 13 – Organograma de funcionamento do projeto

Fonte: A autora.

Quanto aos *stakeholders* que devem ser considerados ao elaborarmos ou executarmos um projeto, a figura 14 nos dá uma livre representação desses *stakeholders*.

Deve-se observar que alguns podem se tornar parceiros ou patrocinadores.

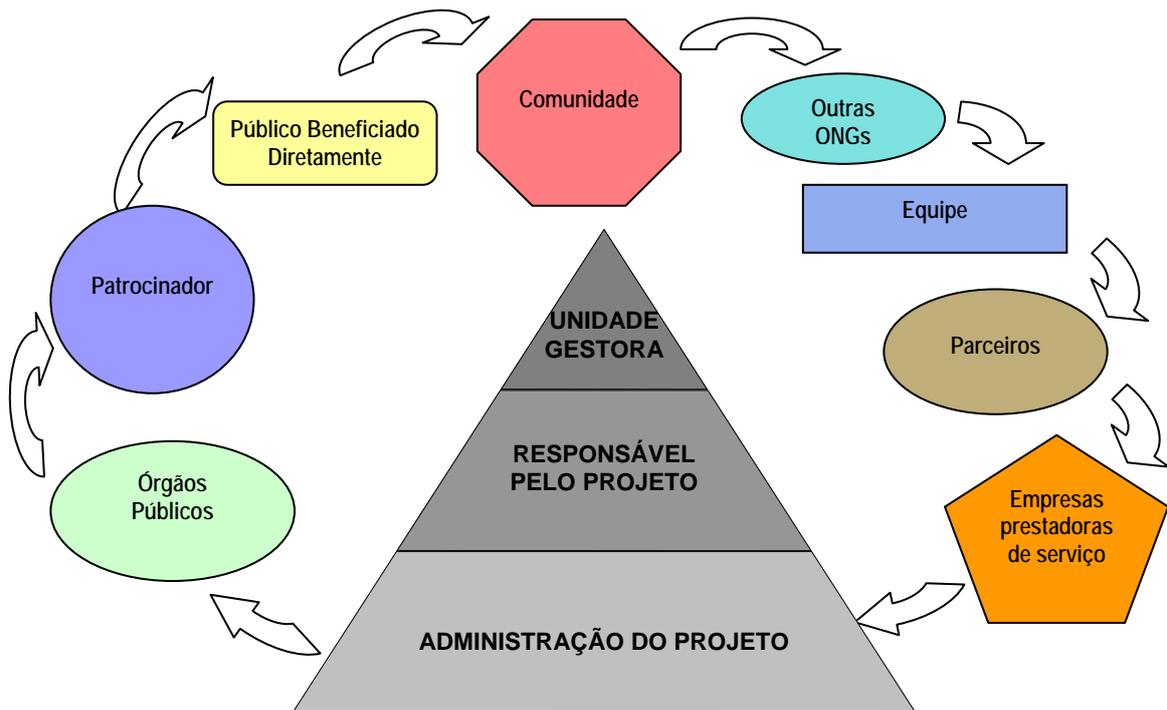


Figura 14 – Stakeholders

Fonte: A própria autora.

Para acompanhar e complementar a apresentação de um projeto, sugerimos um modelo de Cronograma de execução (quadro 17) e um modelo de Orçamento físico-financeiro (quadro 18) que devem ter como base a Matriz de Elaboração, já que através dela saberemos planejar quando as ações ocorrerão, e quanto de recursos se faz necessário para executar as ações ou atividades propostas. Nesse sentido, o Cronograma de execução toma como base o exposto na Matriz no que diz respeito aos objetivos e às atividades, enquanto que o Orçamento reflete a necessidade de utilização dos recursos financeiros relativo a cada item.

Após a confecção do Orçamento, se faz necessário executar um Fluxo de Caixa (quadro 19), cuja finalidade é facilitar o controle e o acompanhamento de todas as entradas e saídas de recursos do projeto. No Fluxo de Caixa, devemos fazer o comparativo entre o informado no projeto e o realizado mês a mês. As últimas colunas apresentarão o total previsto e o total realizado, além de uma coluna que irá demonstrar se a execução gerou um saldo positivo ou negativo. A comparação desse fluxo com o quadro de avaliação será perfeitamente viável. Analisando-se os gastos despendidos nas ações, podemos verificar que ações merecem uma readequação, tanto na execução quanto no aumento ou diminuição de recursos. Apesar de cada patrocinador ter um formulário próprio de prestação de contas que deverá ser apresentado durante ou ao final da execução do projeto, esse controle interno é um facilitador e orientador do comportamento financeiro da proponente.

ORÇAMENTO FÍSICO-FINANCEIRO

ITEM	Conta Contábil	NATUREZA DA DESPESA	Qtde	Valor Unitário	Total	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total
1		CUSTO FIXO																
1.1	3.2.2.02	Uso da Internet			-													-
1.2	3.2.2.03	Conta de Telefone			-													-
1.3	3.2.3.01	Aluguel/IPTU			-													-
1.4	3.2.3.02	Taxa de Condomínio			-													-
1.5	3.2.3.03	Tarifa de Energia			-													-
1.6	3.2.3.08	Tarifa de Água e Esgoto			-													-
		Sub-total 1			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2		PESSOAL																
2.1		Pessoal com Vínculo			-													-
2.1.1	3.1.1.01	Assistente Financeiro			-													-
2.1.2	3.1.1.01	Coordenador Pedagógico			-													-
2.1.3	3.1.1.01	Secretária			-													-
2.1.4	3.1.1.01	Auxiliar de Escritório			-													-
2.1.5	3.1.1.01	Servente			-													-
2.1.6	3.1.1.01	Auxiliar de Limpeza			-													-
2.1.7	3.1.1.01	Mensageiro			-													-
2.1.8	3.1.1.01				-													-
2.2		Pessoal sem Vínculo			-													-
2.2.1		Física			-													-
2.2.1.1	3.1.3.02	Capacitação			-													-
2.2.1.2	3.1.3.02	Assistente de pesquisa			-													-
2.2.1.3	3.1.3.02	Assistente Social			-													-
2.2.1.4	3.1.3.02	Instrutores específicos			-													-
2.2.1.5	3.1.3.02	Instrutores específicos			-													-
2.2.1.6	3.1.3.02	Instrutores locais			-													-
2.2.1.7	3.1.3.02	Monitores			-													-
2.2.1.8	3.1.3.02	Motorista			-													-
2.2.1.9	3.1.3.02	Serviços de Terceiros			-													-
2.2.2		Jurídica			-													-
2.2.2.1	3.1.3.02	Assessoria Jurídica			-													-

Continua

7		VIAGENS															
7.1	3.2.3.10	Passagem de Avião			-												-
7.2	3.2.3.10	Hospedagem			-												-
7.3	3.2.3.10	Alimentação			-												-
		Sub-total 7			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8		EVENTOS															
8.1	3.1.3.02	Divulgação (fotos, impressos)			-												-
8.2	3.2.3.07	Equipamentos			-												-
		Sub-total 8			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9		ENCARGOS SOCIAIS															
9.1	3.1.1.02	13º Salário	1	-	-												-
9.2	3.1.1.03	Férias	1	-	-												-
9.3	3.1.3.01	Previdência social c/ vínculo	26,50%	-	-												-
9.4	3.1.3.02	FGTS	8,5%	-	-												-
9.5	3.1.3.03	Previdência social s/ vínculo	20%	-	-												-
9.6	3.2.4.02	Despesas Bancárias			-												-
9.7	3.8.2.01				-												-
		Sub-total 9			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		TOTAL DO PROJETO			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10		OUTROS GASTOS															
10.1	3.1.3.02	Auditoria	1%	0,00													-
10.2	3.1.3.02	Seguro dos Equipamentos															-
10.3																	-
		Sub-total 10			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		TOTAL DO PROJETO			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Quadro 18 – Orçamento físico-financeiro

Fonte: A autora, com base no orçamento de projetos da Petrobrás.

Obs.: Onde se lê quantidade, pode ser o número de meses, o número de pessoas e/ou o número de serviços necessários para a realização das atividades. O código contábil é proposto pela NBCT 10.4.

FLUXO DE CAIXA COMPARATIVO

ITEM	Conta Contábil	NATUREZA DA DESPESA	MÊS 1		MÊS 2		MÊS 3		MÊS 4		TOTAL PROPOSTO	TOTAL REALIZADO	SALDO
			PRO POSTO	REALIZADO									
1		CUSTO FIXO											
1.1	3.2.2.02	Uso da Internet											
1.2	3.2.2.03	Conta de Telefone											
1.3	3.2.3.01	Aluguel/IPTU											
1.4	3.2.3.02	Taxa de Condomínio											
1.5	3.2.3.03	Tarifa de Energia											
1.6	3.2.3.08	Tarifa de Água e Esgoto											
		Sub-total 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2		PESSOAL											
2.1		Pessoal com Vínculo											
2.1.1	3.1.1.01	Assistente Financeiro											
2.1.2	3.1.1.01	Coordenador Pedagógico											
2.1.3	3.1.1.01	Secretária											
2.1.4	3.1.1.01	Auxiliar de Escritório											
2.1.5	3.1.1.01	Servente											
2.1.6	3.1.1.01	Auxiliar de Limpeza											
2.1.7	3.1.1.01	Mensageiro											
2.1.8	3.1.1.01												
2.2		Pessoal sem Vínculo											
2.2.1		Física											
2.2.1.1	3.1.3.02	Capacitadores											
2.2.1.2	3.1.3.02	Assistente de pesquisa											
2.2.1.3	3.1.3.02	Assistente Social											
2.2.1.4	3.1.3.02	Instrutores específicos											
2.2.1.5	3.1.3.02	Instrutores específicos											
2.2.1.6	3.1.3.02	Instrutores local											
2.2.1.7	3.1.3.02	Monitores											

Continua

2.2.1.8	3.1.3.02	Motorista											
2.2.1.9	3.1.3.02	Serviços de Terceiros											
2.2.2		Jurídica											
2.2.2.1	3.1.3.02	Assessoria Jurídica											
2.2.2.2	3.1.3.02	Assessoria de Imprensa											
2.2.2.3	3.1.3.02	Contador											
2.2.2.4	3.1.3.02	Coordenação Geral											
2.2.2.5	3.1.3.02	Coordenador Financeiro											
2.2.2.6	3.1.3.02												
2.2.2.7	3.1.3.02												
2.2.2.8	3.1.3.02												
2.2.2.9	3.1.3.02												
2.2.2.10	3.1.3.02												
2.2.2.11	3.1.3.02												
2.2.2.12	3.1.3.02												
2.2.2.13	3.1.3.02												
2.2.2.14	3.1.3.02												
2.2.2.15	3.1.3.02												
2.2.2.16	3.1.3.02												
2.2.2.17	3.1.3.02												
2.2.2.18	3.1.3.02												
2.2.2.19	3.1.3.02												
2.2.2.20	3.1.3.02												
2.2.2.21	3.1.3.02												
2.2.2.22	3.1.3.02												
2.2.2.23	3.1.3.02												
2.2.2.24	3.1.3.02												
2.2.2.25	3.1.3.02												
		Sub-total 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Continua

3		MANUTENÇÃO											
3.1	3.2.1.01	Obras / Reparos											
3.2	3.2.1.02	Assistência Técnica Equipos											
		Sub-total 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4		MATERIAL											
4.1	3.1.3.02	Material de Divulgação											
4.2	3.2.3.05	Material Higiene/Limpeza											
4.3	3.2.3.06	Material Escritório											
4.4	3.2.3.07	Equipamentos											
4.5	3.3.2	Material p/ beneficiários											
4.6	3.3.2	Material p/ Oficinas											
4.7	3.3.2	Uniformes (camiseta/boné)											
4.8	3.3.2	Material gráfico											
		Sub-total 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5		TRANSPORTE											
5.1	3.1.2.01	Estacionamento/Pedágio											
5.2	3.1.2.01	Ônibus, Taxi, outros											
5.3	3.2.3.09	Gasolina											
		Sub-total 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6		ALIMENTAÇÃO											
6.1	3.1.2.02	Alimentação fora da instituição											
6.2	3.1.2.02	Alimentação dentro da instituição											
		Sub-total 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7		VIAGENS											
7.1	3.2.3.10	Passagem de Avião											
7.2	3.2.3.10	Hospedagem											
7.3	3.2.3.10	Alimentação											
		Sub-total 7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Continua

8		EVENTOS											
8.1	3.1.3.02	Divulgação (fotos, impressos)											
8.2	3.2.3.07	Equipamentos											
		Sub-total 8			-	-	-	-	-	-	-	-	-
9		ENCARGOS SOCIAIS											
9.1	3.1.1.02	13° Salário											
9.2	3.1.1.03	Férias											
9.3	3.1.3.01	Previdência social c/ vínculo											
9.4	3.1.3.02	FGTS											
9.5	3.1.3.03	Previdência social s/ vínculo											
9.6	3.2.4.02	Despesas Bancárias											
9.7	3.8.2.01												
		Sub-total 9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		TOTAL DO PROJETO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10		OUTROS GASTOS											
10.1	3.1.3.02	Auditoria											
10.2	3.1.3.02	Seguro dos Equipamentos											
10.3													
		Sub-total 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		TOTAL DO PROJETO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Quadro 19 – Fluxo de Caixa Comparativo

Fonte: A autora.

Um dos maiores desafios de um projeto é chegar ao final tendo o objetivo atingido, bem como os relatórios prontos para sua avaliação de resultado. Também se deve fazer um comparativo do que foi proposto e do que foi realizado.

Com esse detalhamento, a probabilidade do projeto ser bem aceito por um patrocinador e de ser bem avaliado pelos *stakeholders* é muito alta. E, para tanto, todos esses documentos complementares são necessários para avaliar a viabilidade do projeto e buscar os recursos financeiros ou não necessários para a sua realização.

De acordo com a Metodologia do PMI, após a obtenção dos recursos ou antes da realização deve-se então voltar ao início e replanejar, detalhando mais ainda as ações e atividades a serem executadas.

5. CONCLUSÃO

Analisando a proposição da Matriz, que tomou como base uma bibliografia de diversos autores nacionais e internacionais, fica claro que os conceitos são divergentes e podem levar a caminhos diferentes.

O levantamento bibliográfico e a escolha da metodologia a ser utilizada na dissertação tentaram provar que existe ainda um distanciamento entre a teoria e a prática, que as próprias empresas patrocinadoras e o Terceiro Setor estão tentando estreitar, mas que ainda necessita de uma maior compreensão, dedicação e discussão de todos.

Como conclusão, pode-se dizer que a questão “Qual seria a tendência atual do arcabouço metodológico para o desenvolvimento de escopo de projetos sociais que garanta o atendimento das expectativas dos *stakeholders* internos e externos?” foi respondida. E prova que não existe uma única metodologia para elaborar, monitorar e avaliar projetos sociais, já que quem determina qual a ser utilizada é o patrocinador/financiador, pois leva em conta qual o objetivo ou linha de atuação é necessário para ir ao encontro de seu planejamento estratégico.

A metodologia escolhida para chegar a essas considerações foi a pesquisa-ação, o que facilitou e possibilitou responder ao questionamento e ao anseio da pesquisa, como base também na experiência vivida.

As organizações do Terceiro Setor muitas vezes elaboram os projetos e os executam sem nenhum conhecimento teórico. Se existisse um único padrão de apresentação e elaboração de projetos, a nível mundial ou nacional, poderíamos ter um melhor aproveitamento de recursos. Além disso, a utilização das metodologias apresentadas sugere que, nos projetos sociais, sejam utilizadas informações sobre público-alvo e outras, obtidas de órgãos oficiais ou certificados, o que possibilita mostrar exatamente qual é a real vulnerabilidade a ser enfrentada em um projeto pelos patrocinadores ou o Estado, para que tenha clareza e compreensão da sua realidade.

Creio que o trabalho tenha vários pontos fortes, como a revisão bibliográfica, que ficou bem consistente, revelando que o assunto tem diversas interpretações. Por sua vez, o ponto fraco foi a falta de entrevistas com ONGs e patrocinadores que pudessem contribuir com o trabalho e ampliar a discussão sobre o assunto.

Uma das lições aprendidas pode ser resumida no pensamento de Sarah Duarte, do grupo SGS: “Não existe regra que normatize o Terceiro Setor. Ele mesmo tem que buscar

formas de se gerir”. Então, creio que a academia está no caminho certo: o de possibilitar informação e fornecer ferramentas para que as instituições do Terceiro Setor se estruturam sem perder ou esquecer a sua raiz e a sua vocação.

Este trabalho teve como objetivo não explícito o desejo de contribuir com a mudança das organizações do Terceiro Setor, que se faz necessária para que tenham uma duração mais longa e com menos altos e baixos financeiros, como acontece atualmente com a maior parte dessas instituições. Esse anseio de possibilitar formas diferentes de gestão, mais voltadas para o Terceiro Setor e baseadas na realidade dessas organizações, nos leva a crer que deva continuar a busca na disseminação de uma gestão com qualidade, através de novas pesquisas de investigação e de estudos de caso mais voltados efetivamente para a gestão dos projetos.

É importante continuar essa discussão, mas indo um pouco mais adiante, levando-se em conta a prestação de contas dos projetos – este é o novo desafio. Fica como proposta para uma nova pesquisa que seria “Como possibilitar um novo design na prestação de contas das organizações do Terceiro Setor, tomando por base os conceitos internacionais de *accountability*”.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Antonio C. C. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- ANGEL, Héctor Sanín. Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública. In: INSTITUTO LATINO AMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL – ILPES. **Publicación de las Naciones Unidas**. Chile: CEPAL/ILPES, 1999.
- _____. Curso Internacional “Gestión de la ejecución de proyectos”, Santiago (Chile), 19 a 30 de maio de 2008. Santiago: ILPES/CEPAL, 2008.
- ARAÚJO, Marley R. M. de. Exclusão social e responsabilidade social empresarial. **Revista Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 2, p. 417-426, mai./ago. 2006.
- ASHLEY, Patrícia A. (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BARREIRA, Maria C. R. N. **Avaliação participativa de programas sociais**. Lisboa: Veras Editora, 2002.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos da metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Bolsa família**. Disponível em: http://www1.caixa.gov.br/gov/gov_social/municipal/distribuicao_servicos_cidadao/bolsa_familia/saiba_mais.asp. Acesso em: 3 ago. 2008.
- CANO, Ignacio. **Introdução à avaliação de programas sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CARVALHO, Luiz Antonio de.; LANDIM, Leilah (coord.). **Projeto transparência e prestação de contas da sociedade civil na América Latina**. Texto para discussão. Caso: Brasil. Disponível em: <http://www.rits.org.br/rets/download/transparencia-leilah-rets140208.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2008.
- CEPAL – Comisión Económica para a América Latina y el Caribe. Curso Internacional “Políticas Orçamentárias e Gestão Pública por Resultados”. Avaliação de Programas. Disponível em: <http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/8/22308/EvalProgramas.ppt#352,1>. Acesso em: maio 2008.
- _____. Informações diversas. Disponíveis em: www.cepal.org/. Acesso em: maio 2008.
- CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.
- CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2005.
- COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.
- COHEN, L.; MANION, L. **Métodos de investigación educativa**. Madrid: Editorial La Muralla, 1990.

COMO FUNCIONA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Disponível em: <http://ambiente.hsw.uol.com.br/desenvolvimento-sustentavel2.htm>. Acesso em: 24 fev. 2008.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento:** metodologia científica no caminho de Habermas. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1999.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Empreendedor social.** Suplemento especial. São Paulo, 22/11/2007.

FREIRE, Fátima de S.; SILVA, César A. T. **Balço social:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Informações diversas. Disponíveis em: http://www.fbds.org.br/article.php3?id_article=65. Acesso em: 4 abr. 2007.

GARVEY, William D. **Communication:** the essence of science. Oxford: Pegamon, 1979.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica.** 2. ed. Campinas: Alínea, 2001.

ILPES – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. **Guia para la Identificación, preparación y evaluación de programas sociales.** Santiago: ILPES, 1998. 114p.

_____. Informações diversas. Disponíveis em: www.cepal.org/ilpes. Acesso em: maio 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Informações diversas. Disponíveis em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=1>. Acesso em: 8 jul. 2008.

INSTITUTO ETHOS. Informações diversas. Disponíveis em: http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/glossario. Acesso em: 28 jun. 2008.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade Social:** uma contribuição à gestão transformadora das organizações. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

KEMMIS, Stephen; MCTAGGART, Robin. **Cómo planificar la investigación-acción.** Barcelona: Editorial Alertes, 1988.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos:** as melhores práticas. Tradução Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica:** teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos da metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LATOUR, Bruno. **Jamais fomos modernos.** Rio de Janeiro: Ed. 34, 1994.

LEVY, Pierre. **A inteligência coletiva:** por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1998.

LUCKESI, C. et al. **Fazer universidade:** uma proposta metodológica. São Paulo: Cortez, 1989.

LUNA, Alexandre. **Curso de gerenciamento de projeto.** Recife: Unibratex, 2007.

- LUNA, S. V. **Planejamento de pesquisa**: uma introdução: elementos para uma análise metodológica. São Paulo: Educ, 1998.
- MARINO, Eduardo. **Manual de avaliação de projetos sociais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva/Instituto Ayrton Senna, 2003.
- MELO NETO, Francisco P. de; FRÓES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- _____; _____. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- _____; _____. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do Terceiro Setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MENDONÇA, Ricardo R. S. de. **As dimensões da Responsabilidade Social**: uma proposta de instrumento para avaliação. 2. ed. São Paulo: Prêmio Ethos Valor, 2002.
- MINAYO, Maria C de S. Hermenêutica-Dialética como caminho do pensamento social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira (org.). **Caminhos do pensamento**: epistemologia e método. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.
- MINAYO, Maria C. de S. (org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.
- MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1998.
- PELIANO, Anna M T. M. (org.). **Bondade ou interesse?** Como e porque as empresas atuam na área social. 2. ed. Brasília: IPEA, 2003.
- PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S.A. **Responsabilidade social e ambiental**. Disponível em: http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_RSA.html . Acesso em: 20 mar. 2007a.
- _____. Informações diversas. Disponível em: www.petrobras.com.br. Acesso em: 5 mar. 2007b.
- PMI – Project Management Institute. **PMBOK® Guide, Project Management Body of Knowledge**. Disponível em: <http://www.pmis.org.br/instituto.asp>. Acesso em: maio 2008.
- POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- PORTER, Michael. **The competitive advantage of nations**. Reino Unido: Macmillan, 1990.
- PRAHALAD, C.K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- PRICE, Derick J. de S. **O desenvolvimento da ciência**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS. Disponível em: http://www.rais.gov.br/RAIS_SITIO/oque.asp. Acesso em: 5 mar. 2007.
- ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs**: aprendendo a valorizar mudanças. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

SANTOS, Ariovaldo dos. **Demonstração do Valor Adicionado**. São Paulo: Atlas, 2003.

SEI – Software Engineering Institute. **Gerência de Projeto de Software**. Disponível em: <http://www.sei.cmu.edu>. Acesso em: maio 2008.

SILVA, Edna L da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. Revisão técnica Henrique Corrêa e Irineu Gianesi. São Paulo: Atlas, 1999.

SZAZI, Eduardo (org.). **Terceiro Setor**. Temas polêmicos vol. 2. São Paulo: Peiropolis, 2004.

TCU – Tribunal de Contas da União. **Técnicas de auditoria: marco lógico**. Secretaria-Geral de Controle Externo e Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo. Brasília: SEPROG/SEGECEX, 2001. Disponível em: <http://www.contraloriagen.gov.co/html/comtema/pdf/mlogico.pdf>. Acesso em: maio 2008.

TENÓRIO, Fernando G. (coord.). **Avaliação de projetos comunitários: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 1995.

TENÓRIO, Fernando G. **Elaboração de projetos comunitários: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 1995.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional. **Terceiro Setor: fundações e entidades de interesse social**. Coleção Do Avesso ao Direito. Vitória: [s.n.], 2004.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1986.

UNIETHOS – Educação para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável. Informações diversas. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/>. Acesso em: maio 2008.

VELOSO, Letícia H. M. Responsabilidade social e globalização: redefinindo o papel das empresas transnacionais no Brasil. **Revista Contemporânea de Antropologia e Ciência Política**, Niterói, n.18, p. 15-34, 2005.

VENTURA, Elvira C. F. **Responsabilidade social das empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”**. Tese. Doutorado em Administração. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R. **Avaliação de programas: concepções e práticas**. São Paulo: Gente/EDUSP, 2004.

ZADEK, Simon et al. Agrupamentos de responsabilidade corporativa: alavancando a responsabilidade corporativa para atingir benefícios competitivos nacionais. Relatório Executivo. **Instituto Ethos Reflexão**, São Paulo, n. 9, ano 4, 2003. Disponível em: http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/reflexao_09.pdf. Acesso em: 5 mar. 2007.

ZARPELON, Márcio I. **Gestão e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ANEXO

ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA DA RAIS

Estas telas demonstram quais as informações às empresas devem responder ao realizarem a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) anualmente, este relatório foi o primeiro no Brasil a demonstrar a realidade da empregabilidade.

APRESENTAÇÃO

COM O OBJETIVO DE FACILITAR A ENTREGA DA RAIS EM MEIO MAGNÉTICO, ESTA CARTELA DESTINA-SE ÀS EMPRESAS/ENTIDADES, DISPONIBILIZANDO INFORMAÇÕES QUANTO À FORMA DE APRESENTAÇÃO POR MEIO DE CARTUCHOS, RELATIVOS AO ANO-BASE DE 2007.

1- PRAZO DE ENTREGA

Vide site: www.rais.gov.br

2- FORMA DE ENTREGA

ATRAVÉS DE CARTUCHOS.

CÓPIA DE PROGRAMAS:

A - SERÁ FORNECIDA GRATUITAMENTE PELO SERPRO, CÓPIA DE UM PROGRAMA ANALISADOR DE ARQUIVO EM CARTUCHO, VERSÃO ANO-BASE 2007, PARA AMBIENTE IBM, (SISTEMA OPERACIONAL MVS), COM A FINALIDADE DE FILTRAR AS INFORMAÇÕES NO PRÓPRIO EQUIPAMENTO ONDE ESTÁ SENDO GERADO O CARTUCHO.

COM ESSE PROCEDIMENTO, O ARQUIVO MAGNÉTICO A SER ENTREGUE AO SERPRO NÃO APRESENTARÁ ERRO DE ESTRUTURA OU DE CONTEÚDO.

3- ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS

3.1 - CARTUCHO

CODIFICAÇÃO - EBCDIC

TAMANHO DO REGISTRO - 550 BYTES

FATOR DE BLOCO - 10

LABELS - STANDARD

STANDARD: VOLUME- O NÚMERO INTERNO E EXTERNO DO ARQUIVO DEVEM SER IGUAIS, SEM BRANCOS, OU CARACTERES ESPECIAIS.

DSNAME - DEVE SER **RAIS2007**

MULTIVOLUME: PERMITIDO SOMENTE PARA ARQUIVOS COM LABEL GERAR UM REGISTRO END -OF- VOLUME (EOV) APÓS O TAPE MARK DE CADA VOLUME, COM EXCEÇÃO DO ÚLTIMO, QUE DEVERÁ TER UM REGISTRO END-OF-FILE (EOF).

4 - SEPARAÇÃO DAS INFORMAÇÕES POR ESTABELECIMENTO (SUBARQUIVO)

AS EMPRESAS/ENTIDADES QUE POSSUEM FILIAIS, AGÊNCIAS, SUCURSAIS, COM OU SEM EMPREGADOS, BEM COMO AS PRESTADORAS DE SERVIÇOS COM SEUS

CLIENTES, DEVERÃO FORNECER AS INFORMAÇÕES SEPARADAMENTE POR ESTABELECIMENTO (SUBARQUIVOS), DENTRO DO MESMO VOLUME FÍSICO (CARTUCHO).

5 - ORGANIZAÇÃO DOS ARQUIVOS

CADA ARQUIVO EM OU CARTUCHO DEVERÁ SER CONSTITUÍDO DE:

- 1 REGISTRO TIPO “ 0 “ REGISTRO ABERTURA DE ARQUIVO
- 1 REGISTRO TIPO “ 1 ” DADOS DO ESTABELECIMENTO
- N REGISTROS TIPO “ 2 “ PARA CADA EMPREGADO - VÍNCULO
- 1 REGISTRO TIPO “ 9 “ REGISTRO FECHAMENTO DO ARQUIVO

OBS.:

A) PARA ESTABELECIMENTO SEM EMPREGADO NO ANO BASE (RAIS NEGATIVA), O REGISTRO TIPO “ 1 “ DEVERÁ CONTER OS DADOS RELATIVOS

AO ESTABELECIMENTO, SENDO O CAMPO INDICADOR DE RAIS NEGATIVA = 1

B) O ARQUIVO PODERÁ SER CONSTITUÍDO DE TANTOS SUBARQUIVOS QUANTOS FOREM NECESSÁRIOS.

C) OS REGISTROS TIPO “ 2 “ (EMPREGADOS) DEVERÃO SER CLASSIFICADOS EM ORDEM CRESCENTE DOS CAMPOS COMPREENDIDOS

ENTRE AS POSIÇÕES 1 A 34.

D) TODOS OS REGISTROS DO ARQUIVO DEVERÃO SER NUMERADOS SEQUENCIAL E ININTERRUPTAMENTE A PARTIR DE 000001 (POSIÇÕES DE 1 A 6).

E) NOS ARQUIVOS DE FITAS MAGNÉTICAS MULTIVOLUMES DEVERÁ SER GERADO UM REGISTRO END-OF-VOLUME (EOV) APÓS O TAPE MARK DE CADA UM DOS VOLUMES, COM EXCEÇÃO DO ÚLTIMO DELES QUE DEVERÁ TER UM REGISTRO END-OF-FILE (EOF).

F) NÃO SERÃO PROCESSADOS ARQUIVOS MULTIVOLUME COM LABEL OMITTED.

6 - DESCRIÇÃO DOS REGISTROS

REGISTRO TIPO '0'

DESCRIÇÃO	POSIÇÃO	TIPO	TAMANHO
Sequencial do Registro no Arquivo	001 a 006	N	006
Inscrição CNPJ/CEI do Primeiro Estabelecimento do Arquivo	007 a 020	N	014
Prefixo do Primeiro Estabelecimento do arquivo	021 a 022	AN	002
Tipo do Registro = ' 0 '	023 a 023	N	001
CONSTANTE = ' 1 '	024 a 024	N	001
CNPJ/CEI/CPF do Responsável	025 a 038	N	014
Tipo de Inscrição do Responsável 1 – CNPJ / 3 – CEI / 4 – CPF	039 a 039	N	001
Razão Social / Nome do Responsável	040 a 079	AN	040
Endereço do Responsável	080 a 119	AN	040
Número	120 a 125	N	006
Complemento	126 a 146	AN	021
Bairro	147 a 165	AN	019
CEP	166 a 173	N	008
Código do Município	174 a 180	N	007
Nome do Município	181 a 210	AN	030
Sigla da UF	211 a 212	AN	002
Telefone Para Contato (código DDD)	213 a 214	N	002
Telefone Para Contato (número)	215 a 222	N	008
Indicador de Retificação da Declaração 1 – retifica os estabelecimentos entregues anteriormente 2 – a declaração não é retificação (é primeira entrega)	223 a 223	N	001
Data da Retificação (DDMMAAAA)	224 a 231	N	008
Data de Geração do Arquivo (DDMMAAAA)	232 a 239	N	008
Email do Responsável	240 a 284	AN	045
Nome do Responsável	285 a 336	AN	052
Espaços	337 a 550	AN	214

REGISTRO TIPO '1'

DESCRIÇÃO	POSICÃO	TIPO	TAMANHO
Sequencial do Registro no Arquivo	001 a 006	N	006
Inscrição do Estabelecimento CNP/CEI	007 a 020	N	014
Prefixo do Estabelecimento	021 a 022	AN	002
Tipo do Registro = ' 1 '	023 a 023	N	001
Razão Social	024 a 075	AN	052
Endereço	076 a 115	AN	040
Número	116 a 121	N	006
Complemento	122 a 142	AN	021
Bairro	143 a 161	AN	019
CEP	162 a 169	N	008
Código do Município	170 a 176	N	007
Nome do Município	177 a 206	AN	030
Sigla da UF	207 a 208	AN	002
Telefone (código DDD)	209 a 210	N	002
Telefone (número)	211 a 218	N	008
E-mail do Estabelecimento	219 a 263	AN	045
Atividade Econômica (CNAE 2.0)	264 a 270	N	007
Natureza Jurídica	271 a 274	N	004
Número de Proprietários	275 a 276	N	002
Data Base	277 a 278	N	002
Tipo de Inscrição do Estabelecimento 1 - CNPJ OU 3 - CEI	279 a 279	N	001
Tipo de Rais 0 – estabelecimento com empregados 1 – estabelecimento sem empregados	280 a 280	N	001
Zeros	281 a 282	N	002
Matrícula CEI Vinculada a uma inscrição CNPJ (1)	283 a 294	N	012
Ano Base = 2007	295 a 298	N	004
Indicador de Porte da Empresa 1 – micro-empresa 2 – empresa de pequeno porte 3 – empresa /órgão não classificados nos itens anteriores	299 a 299	N	001
Indicador de Optante pelo Simples 1 – optante pelo simples 2 – não optante pelo simples	300 a 300	N	001
Indicador de Participação do PAT 1 – participa do PAT 2 – não participa do PAT	301 a 301	N	001
Participantes do PAT que recebem salários até 5 SM	302 a 307	N	006
Participantes do PAT que recebem salários acima de 5 SM	308 a 313	N	006
Porcentagem Serviços Próprio (%)	314 a 316	N	003
Porcentagem Administração Cozinha (%)	317 a 319	N	003
Porcentagem Refeição Convênio (%)	320 a 322	N	003
Porcentagem Refeições Transportadas (%)	323 a 325	N	003
Porcentagem Cesta Alimento (%)	326 a 328	N	003
Porcentagem Alimentação-Convênio (%)	329 a 331	N	003
Indicador de Encerramento das Atividades 1 – encerrou as atividades 2 – não encerrou as atividades	332 a 332	N	001
Data de Encerramento das Atividades	333 a 340	N	008
CNPJ da entidade sindical beneficiária-Contrib. Assoc. recolhida (patron)	341 a 354	N	014
Valor - Contribuição Associativa Recolhida (patronal) – com centavos	355 a 362	N	008
CNPJ da entidade sindical beneficiária-Contrib. Sindical recolhida (patron)	363 a 376	N	014
Valor - Contribuição Sindical Recolhida (patronal) – com centavos	377 a 384	N	008
CNPJ da entidade sindical beneficiária-Contrib. Assistenc. recolhida (patron)	385 a 398	N	014
Valor - Contribuição Assistencial Recolhida (patronal) – com centavos	399 a 406	N	008

CNPJ da entidade sindical beneficiária-Contrib. Confeder. recolhida (patron)	407 a 420	N	014
Valor - Contribuição Confederativa Recolhida (patronal) – com centavos	421 a 428	N	008
Esteve em atividade no Ano-Base: 1 - Sim 2 - Não	429 a 429	N	001
Indicador de Pagamento de Contribuição Sindical Centralizada: 1-Sim / 2-Não	430 a 430	N	001
CNPJ – Estabelecimento Centralizador de Contribuição Sindical	431 a 444	N	014
Indicador - Empresa filiada a sindicato: 1 - Sim / 2 - Não	445 a 445	N	001
Espaços	446 a 538	AN	093
Informação de uso exclusivo da empresa	539 a 550	AN	012

(1) - Informe a matrícula CEI que possui inscrição simultânea no CNPJ

REGISTRO TIPO '2'

DESCRIÇÃO	POSIÇÃO	TIPO	TAMANHO
Sequencial do Registro no Arquivo	001 a 006	N	006
Inscrição CNPJ/CEI do Estabelecimento	007 a 020	N	014
Prefixo do Estabelecimento	021 a 022	AN	002
Tipo do Registro = ' 2 '	023 a 023	N	001
Código PIS/PASEP	024 a 034	N	011
Nome do Empregado	035 a 086	AN	052
Data de Nascimento – (DDMMAAAA)	087 a 094	N	008
Nacionalidade	095 a 096	N	002
Ano de Chegada no País – (AAAA)	097 a 100	N	004
Grau de Instrução (01 a 11)	101 a 102	N	002
CPF	103 a 113	N	011
Carteira de Trabalho – (número)	114 A 121	N	008
Carteira de Trabalho – (série)	122 a 126	AN	005
Data de Admissão / Data de Transferência	127 a 134	N	008
Tipo de Admissão	135 a 135	N	001
Salário Contratual	136 a 144	N	009
Tipo de Salário Contratual	145 a 145	N	001
Horas Semanais	146 a 147	N	002
CBO	148 a 153	N	006
Vínculo Empregatício	154 a 155	N	002
Código de Desligamento	156 a 157	N	002
Data de Desligamento (DDMM)	158 a 161	N	004
Remuneração de Janeiro (com centavos)	162 a 170	N	009
Remuneração de Fevereiro (com centavos)	171 a 179	N	009
Remuneração de Março (com centavos)	180 a 188	N	009
Remuneração de Abril (com centavos)	189 a 197	N	009
Remuneração de Maio (com centavos)	198 a 206	N	009
Remuneração de Junho (com centavos)	207 a 215	N	009
Remuneração de Julho (com centavos)	216 a 224	N	009
Remuneração de Agosto (com centavos)	225 a 233	N	009
Remuneração de Setembro (com centavos)	234 a 242	N	009
Remuneração de Outubro (com centavos)	243 a 251	N	009
Remuneração de Novembro (com centavos)	252 a 260	N	009
Remuneração de Dezembro (com centavos)	261 a 269	N	009
Remuneração do 13º Salário Adiantamento (com centavos)	270 a 278	N	009
Mês de Pagamento do 13º Salário Adiantamento	279 a 280	N	002
Remuneração de 13º Salário Final (com centavos)	281 a 289	N	009
Mês de Pagamento do 13º Salário Final	290 a 291	N	002
Raça/Cor	292 a 292	N	001
Indicador de Deficiência Física: 1 – Sim / 2 – Não	293 a 293	N	001
Tipo de Deficiência 0 - não deficiente / 1 - Física / 2 - Auditiva / 3 - Visual / 4 – Mental / 5 – Múltipla / 6 - Reabilitação	294 a 294	N	001

Indicador de Alvará 1 – funcionário tem alvará judicial para trabalhar 2 – funcionário não tem alvará judicial para trabalhar	295 a 295	N	001
Aviso Prévio Indenizado (com centavos)	296 a 304	N	009
Sexo : 1 – masculino / 2 – feminino	305 a 305	N	001
Motivo Primeiro Afastamento	306 a 307	N	002
Data Início Primeiro Afastamento – DDMM	308 a 311	N	004
Data Final Primeiro Afastamento - DDMM	312 a 315	N	004
Motivo Segundo Afastamento	316 a 317	N	002
Data Início Segundo Afastamento – DDMM	318 a 321	N	004
Data Final Segundo Afastamento - DDMM	322 a 325	N	004
Motivo Terceiro Afastamento	326 a 327	N	002
Data Início Terceiro Afastamento – DDMM	328 a 331	N	004
Data Final Terceiro Afastamento - DDMM	332 a 335	N	004
Quantidade de Dias de Afastamento	336 a 338	N	003
Valor - Férias Indenizadas (com centavos)	339 a 346	N	008
Valor - Banco de Horas (com centavos)	347 a 354	N	008
Quantitativo de Competências (meses) - Banco de Horas	355 a 356	N	002
Valor - Dissídio Coletivo (com centavos)	357 a 364	N	008
Quantidade Competências (meses) - Dissídio Coletivo	365 a 366	N	002
Valor - Outras Gratificações (com centavos)	367 a 374	N	008
Quantitativo de Competências (meses) - Outras Gratificações	375 a 376	N	002
Valor - Multa por rescisão sem justa causa (com centavos)	377 a 384	N	008
CNPJ da entidade sindical beneficiária - Contribuição Associativa Recolhida (1a. Ocorrência)	385 a 398	N	014
Valor - Contribuição Associativa Recolhida 1a. ocorrência (com centavos)	399 a 406	N	008
CNPJ da entidade sindical beneficiária - Contribuição Associativa Recolhida (2a. Ocorrência)	407 a 420	N	014
Valor - Contribuição Associativa Recolhida 2a. ocorrência (com centavos)	421 a 428	N	008
CNPJ da entidade sindical beneficiária - Contribuição Sindical Recolhida	429 a 442	N	014
Valor - Contribuição Sindical Recolhida (com centavos)	443 a 450	N	008
CNPJ da entidade sindical beneficiária - Contribuição Assistencial Recolhida	451 a 464	N	014
Valor - Contribuição Assistencial Recolhida (com centavos)	465 a 472	N	008
CNPJ da entidade sindical beneficiária - Contribuição Confederativa Recolhida	473 a 486	N	014
Valor - Contribuição Confederativa Recolhida (com centavos)	487 a 494	N	008
Município - Local de Trabalho	495 a 501	N	007
Horas Extras Trabalhadas - Janeiro	502 a 504	N	003
Horas Extras Trabalhadas – Fevereiro	505 a 507	N	003
Horas Extras Trabalhadas – Março	508 a 510	N	003
Horas Extras Trabalhadas – Abril	511 a 513	N	003
Horas Extras Trabalhadas – Maio	514 a 516	N	003
Horas Extras Trabalhadas – Junho	517 a 519	N	003
Horas Extras Trabalhadas – Julho	520 a 522	N	003
Horas Extras Trabalhadas – Agosto	523 a 525	N	003
Horas Extras Trabalhadas – Setembro	526 a 528	N	003
Horas Extras Trabalhadas – Outubro	529 a 531	N	003
Horas Extras Trabalhadas – Novembro	532 a 534	N	003
Horas Extras Trabalhadas - Dezembro	535 a 537	N	003
Indicador - Empregado filiado a sindicato: 1 – Sim / 2 - Não	538 a 538	N	001
Informação de uso exclusivo da empresa	539 a 550	AN	012

REGISTRO TIPO '9'

DESCRIÇÃO	POSICÃO	TIPO	TAMANHO
Sequencial do Registro no Arquivo	001 a 006	N	006
Inscrição CNPJ/CEI do Último Estabelecimento do Arquivo	007 a 020	N	014
Prefixo do Último Estabelecimento do arquivo	021 a 022	AN	002
Tipo do Registro = '9'	023 a 023	N	001
Total de Registro Tipo 1 no Arquivo	024 a 029	N	006
Total de Registro Tipo 2 no Arquivo	030 a 035	N	006
Espaços	036 a 550	AN	515

OBSERVAÇÕES:

1 – Os valores para Salário Contratual, Adiantamento 13º Salário, Parcela Final 13º Salário, Aviso Prévio Indenizado, bem como as Remunerações Mensais, obrigatoriamente devem ser com centavos (sem vírgula/ponto);

Atendimento e Esclarecimentos de Dúvidas:

Central de Atendimento Serpro
Tel.: 0800-782326

COMPARATIVO ENTRE OS INDICADORES SOCIAIS

Tabela que demonstra quais os itens devem ser examinados pelas empresas para obterem as certificações sociais.

TABELA COMPARATIVA DE TEMAS DOS INDICADORES SOCIAIS

Temas	GRI	ETH	DJI	IBS	AA1000	SA8000
Visão e Estratégia						
Declaração da visão e da estratégia da organização no que se refere à sua contribuição para o desenvolvimento sustentável	X					
Declaração do Presidente	X					
Definir e analisar criticamente a missão da empresa e seus valores					X	
Perfil da Organização e do Relatório						
Nome da empresa ou grupo	X					
Principais produtos e serviços	X					
Estrutura operacional da organização	X					
Descrição dos principais departamentos, empresas em operação, subsidiárias e joint ventures	X					
Países onde opera	X					
Natureza e forma jurídica	X					
Mercados atendidos	X					
Porte da organização	X					
Lista dos públicos de interesse da empresa e suas principais características	X					
Pessoa(s) a ser(em) contatada(s) para esclarecimentos	X					
Período a que se referem as informações	X					
Data do relatório anterior mais recente	X					
Abrangência do relatório	X					
Alterações significativas ocorridas desde relatório anterior	X					
Método de elaboração do relatório	X					
Explicação da natureza e das conseqüências de qualquer reformulação de informações contidas em relatórios anteriores e o motivo da reformulação	X					
Decisões sobre aplicação do GRI	X					
Critérios e definições usados na contabilização dos custos e benefícios, etc.	X					
Mudanças significativas em relação aos anos anteriores nos métodos de cálculo das informações	X					
Políticas e medidas de garantia da confiabilidade das informações	X				X	
Políticas e procedimentos atuais para prover verificações imparciais do relatório	X	X			X	
Meios para os leitores buscarem mais informações	X					
Assegurar a qualidade do balanço social e ético					X	
Submeter os registros sociais a auditoria e relato					X	

Melhorar a Responsabilidade Social e o desempenho organizacional					X	
Estrutura de Governança Corporativa						
Estrutura de governança corporativa, os conselhos, comitês e outras instâncias responsáveis pelas definições de estratégias e supervisão da empresa	X	X				
Percentual de membros não executivos do Conselho de Administração com autonomia de ação	X					
Critério para definir a especialização que os membros do Conselho devem ter para orientar as estratégias da empresa em temas como as oportunidades e os riscos sociais e ambientais	X	X				
Competência do Conselho de Administração para a supervisão da gestão dos riscos e das oportunidades econômicas, ambientais e sociais e características do Comitê de Gestão de Risco vinculando ao Comitê de Negócios	X					
Vínculo entre a remuneração dos executivos e o alcance das metas financeiras e não financeiras	X					
Mecanismos que permitem aos acionistas comunicar suas recomendações à empresa	X					
Estrutura organizacional e práticas de governança que seguem estritamente a legislação vigente		X				
Compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais da alta direção que garantam a integridade dos relatórios financeiros		X				
Políticas explícitas da alta direção para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos acionistas		X				
Mecanismos ou sistemas formais para avaliação periódica dos seus integrantes da alta direção		X				
Estrutura da alta administração que visa assegurar o controle da propriedade sobre a gestão prevenir/coibir abusos de poder e fraudes desencorajar o suborno e outras práticas de corrupção.		X				
Utilização de estudos, pesquisas e o apoio de especialistas para melhor fundamentar a resolução de dilemas éticos, socioambientais e relativos a direitos humanos		X				
Existência de conselho ou comitê misto com membros de diferentes áreas da empresa, incluindo membros da sociedade credenciados para tratar da governança da ação social		X				
Número de membros do Conselho de Administração			X			
Número de representantes dos Empregados/Sindicato em Conselho de Administração/Órgão Supervisor da empresa			X			
Estabelecer procedimentos de comprometimento e administração corporativa com o processo de balanço social e ético					X	

Engajamento dos públicos de interesse						
Número de membros do Conselho de Administração que possuem funções executivas na empresa			X			
Autonomia do presidente do Conselho de Administração.			X			
Funções dos comitês pelos quais o Conselho de Administração assume explicitamente responsabilidade formal			X			
Disponibilidade pública da política de governança corporativa.			X			
Número de mulheres no Conselho de Administração.			X			
Taxas pagas às empresas de auditoria por serviços de auditoria e consultoria, no último ano fiscal			X			
Comunicação externa da remuneração/benefícios de seus membros do Conselho de Administração e executivos de alto escalão de remuneração elevada			X			
Realização de estudos de percepção do investidor.			X			
Contabilização do valor corrente dos programas de opções de ações da empresa como despesas			X			
Indicação do nome, posição e nível hierárquico da pessoa responsável pelo gerenciamento da reputação			X			
Bases para identificação e seleção dos principais públicos de interesse.	X					
Formas e frequência de comunicação e consulta com público de interesse.	X					
Tipo de informação gerada pelas consultas aos públicos de interesse.	X					
Identificar as partes interessadas da empresa, a duração do relacionamento com essas partes, natureza do relacionamento, eventos com essas partes; percepção e expectativa em relação as partes					X	
Identificar questões através do comprometimento das partes interessadas com relação às atividades e o desempenho social e ético					X	
Identificar indicadores sociais e éticos através do comprometimento com as partes interessadas					X	
Inclusão das expectativas ou demandas dos públicos de interesse em seus processos decisórios.	X					
Impactos sobre grupos da sociedade.						
Utilização de metodologias de diálogo estruturado com os públicos de interesse.					X	
Desenvolvimento de parceria com organismos públicos para promoção de direitos humanos.						
Princípios que orientam o engajamento dos públicos de interesse da empresa em suas operações			X		X	

VALORES E TRANSPARENCIA						
Referência ao relacionamento entre trabalhadores próprios e terceirizados no código de ética.						
Código de ética e programa de orientação e treinamento para os empregados de todos os níveis hierárquicos.		X				
Participação de empregados, de parceiros e da comunidade na revisão do Código de Ética e seu controle e auditoria periódicos.		X				
Exposição pública dos compromissos éticos da empresa.		X				
Públicos contemplados no código de ética da empresa.		X				
Existência de código de ética adequado aos diversos públicos da empresa.		X				
Existência no código de ética de compromisso de transparência e veracidade das informações prestadas a todos os públicos de interesse.		X				
Coerência entre os valores e princípios éticos da organização e a atitude individual de seus empregados.		X			X	
Difusão dos valores da empresa com foco no público interno.		X				
Existência de comitês, conselhos ou responsável (eis) formal (ais) por questões éticas.		X				
Pesquisas que abordem questões éticas.		X				
Familiaridade dos empregados com os temas e pressupostos contemplados no código de ética.		X				
Definição de códigos de conduta societária.			X			
Políticas anticorrupção e anti-suborno em nível de grupo.			X			
Porcentagem de cobertura de sua política anticorrupção e anti-suborno.			X			
Apoio público da empresa a "Iniciativa de Transparência nas Indústrias Extrativas" (EITI)			X			
BALANÇO SOCIAL						
Elaboração de relatório sobre aspectos econômicos, sociais e ambientais das atividades da empresa.		X			X	
Auditoria das informações sobre a situação econômico financeira das atividades da empresa.		X				
Elaborar e Publicar o balanço social e ético					X	
Assegurar a qualidade do balanço social e ético					X	
Auditoria e relato do balanço social e ético					X	
Auditoria externa do processo incluindo os relatos sociais e éticos					X	
Adotar os princípios que governam uma auditoria social e ética baseado no código de ética do ISEA e da AA 1000					X	
Proceder à auditoria social e ética com base na recomendação da AA 1000					X	

Auditoria das informações sobre aspectos sociais e ambientais das atividades da empresa.		X				
Envolvimento de vários públicos no processo de elaboração do Balanço Social.		X			X	
Incorporação no balanço social de críticas, sugestões e depoimentos dos públicos de interesse.		X				
Públicos de interesse envolvidos na elaboração do Balanço Social.		X			X	
Dados e indicadores de monitoramento da distribuição de riqueza no Balanço Social.		X			X	
Emprego dos dados coletados e utilizados para o Balanço Social no planejamento estratégico da empresa.		X			X	
Princípios considerados na elaboração do Balanço Social		X				
POLÍTICA E SISTEMA DE GESTÃO						
Cartas de princípios internacionais, compromissos ou outras iniciativas sobre questões econômicas, sociais e ambientais que a empresa subscreve e/ ou apóia	X					
Participação da empresa em associações empresariais e/ou organizações nacionais ou internacionais de defesa dos direitos individuais	X					
Políticas de gestão dos impactos na cadeia produtiva, incluindo gestão de fornecedores, gestão de produtos e serviços etc.	X					
Medição e avaliação de desempenho no comprometimento das partes interessadas com a Responsabilidade Social e ética					X	
A empresa deve adotar princípios essenciais de qualidade no sentido que os temas sociais e éticos estejam presentes nas estratégias e operações da organização					X	
A empresa deve constituir lideranças para desenvolver relacionamento com as partes interessadas e como consequência melhorar a Responsabilidade Social e o desempenho					X	
Enfoque da organização sobre a gestão de impactos/desempenho econômicos, sociais e ambientais indiretos, decorrentes de sua atividade.	X					
Gestão de qualidade sobre o desempenho social e ético					X	
A empresa deve construir o desempenho no sentido que os temas sociais e éticos estejam presentes nas estratégias e operações da organização						
Principais decisões de locação, expansão e mudanças na operação durante o último ano.	X					
Programas e procedimentos relativos ao desempenho econômico, social e ambiental.	X					
Certificações relativas a sistemas de gestão econômica, social e ambiental.	X					

A empresa possui sistemas internos ágeis e capacita sua área de comunicação externa para responder com rapidez e transparência a situações de crise?		X				
Exercício da cidadania por meio de associações e fóruns empresariais.		X				
A empresa deve definir a política de Responsabilidade Social						X
Avaliação periódica dos quesitos da norma S A 8000 pela alta direção						X
A empresa deve nomear representante da alta direção para aplicar a S A 8000						X
A empresa deve proporcionar que seus funcionários sem função gerencial assegure a adesão da empresa a S A 8000						X
DESTAQUES, PLANOS, COMPROMISSOS E DESAFIOS FUTUROS						
Prêmios, certificações e reconhecimentos recebidos relativos à atuação social, ambiental e ética/transparente	X					
Propostas da empresa que visem o desenvolvimento sustentável referentes ao ano de 2006						
CONSUMIDORES						
Vendas líquidas	X					
Participação percentual de cada produto ou linha de produto no mercado	X					
Receita líquida (RL) e receita operacional (RO)		X		X		
Faturamento bruto		X		X		
Vendas líquidas percentuais por mercado geográfico						
Monitoramento da satisfação do cliente				X		
Integração do feedback com o cliente				X		
FORNECEDORES						
Custo total de matérias-primas, materiais e serviços comprados ou contratados	X					
Percentual de contratos pagos dentro dos prazos acordados	X					
Principais fornecedores por país e percentual de dispêndios com compras a cada um	X					
Os fornecedores e subcontratados devem atender a norma S A 8000						X
Os fornecedores e subcontratados devem atender os quesitos da Responsabilidade Social						X
EMPREGADOS						
Total da folha de pagamento e benefícios	X					
Folha de pagamento bruta (FPB)		X		X		
INVESTIDORES						
Distribuição de valores para investidores	X					

Variação dos lucros no período anterior em relação ao ano	X					
Retorno do Capital Empregado (ROCE)	X					
Distribuição do valor adicionado				X		
SETOR PÚBLICO						
Total dos impostos pagos	X					
Recebimento de subsídios, incluindo benefícios fiscais ou outros tipos de benefícios financeiros.	X					
Doação à comunidade, poder público, organizações civis etc.	X	X	X			
Investimento em infra-estrutura social, como escolas, hospitais, estradas etc.	X	X				
Divulgação dos valores pagos a título de impostos, royalties etc.						
Total dos tributos pagos, excluídos os encargos sociais				X		
UPSTREAM AND DOWNSTREAM						
Reserve Life Index (índice de vida de reservas) em óleo equivalente			X			
Taxa de reposição de reserva orgânica			X			
Média dos custos de descoberta e desenvolvimento nos três últimos anos (2003-2005)			X			
Percentual de reservas de gás natural comprovadas (desenvolvidas e não-desenvolvidas) com relação às reservas totais comprovadas			X			
Reserve Life Index (índice de vida de reservas) de gás natural			X			
Percentual da produção de gás natural em relação à produção total de petróleo e gás			X			
Volume de produção de gás natural			X			
Percentual da receita relativa a GNL com relação ao total de receitas			X			
Percentual de ativos de refino e comercialização com relação a ativos totais			X			
Percentual da capacidade total de refino que atende às exigências de combustíveis mais limpos			X			
Volume de vendas de biocombustíveis e volume total de vendas de combustíveis (Mtoe)			X			
GESTÃO DA MARCA						
Gestão estratégica da marca			X			
Métrica de desempenho para demonstrar o vínculo entre desempenho da marca e impactos sobre as atividades negociais			X			
Métrica de percepção para demonstrar o vínculo entre desempenho da marca e impactos sobre as atividades negociais			X			
INDICADORES AMBIENTAIS						
GERAL						
Equipamentos e sistemas de controle de poluição e monitoramento	X	X		X		

Avaliação de risco	X	X		X		
Programas de combate ao desperdício de matérias-primas e insumos, reutilização e reciclagem	X	X		X		
Projetos de recuperação de áreas degradadas, de reflorestamento etc.	X	X		X		
Gastos ambientais relacionados com a produção/operação da empresa	X	X		X		
Princípio da Precaução (Precautionary Approach)	X	X		X		
Tratamento dos impactos ambientais resultantes de suas atividades		X				
Participação em comitês/conselhos locais ou regionais para a discussão da questão ambiental com governo e comunidade		X				
Contribuição para a consciência popular sobre os desafios ambientais decorrentes da atividade humana		X				
Cultivo dos valores de responsabilidade ambiental		X				
Desenvolvimento de exigências ou diretrizes ambientais		X	X			
Verificação/auditoria/certificação do sistema de manejo ambiental		X	X			
Adoção de política ambiental corporativa			X			
Plano de Auxílio Mútuo (PAM)						
Tratamento do tema "mudanças climáticas"						
Ciclo de vida de suas instalações (projeto, construção, operação, manutenção, desativação) de maneira segura, com prevenção de incidentes e danos ambientais						
Objetivo de prevenir e reduzir danos ambientais e otimizar processos		X				
Metas ambientais quantificadas para toda a empresa			X			
Relatórios de impacto ambiental (RIMA's) e/ou relatórios de impacto social (RIS's) para novas operações ou extensões de operações existentes quando tais estudos não são exigidos pela legislação			X			
Divulgação dos resultados de RIMAs e/ou RISs			X			
Sistema formal estabelecido assegurando que as recomendações do RIMA e/ou RIS sejam implementadas e acompanhadas durante a construção, comissionamento e operação de projetos			X			
USO DE RECURSOS						
Consumo total de matéria-prima (exceto água)	X					
Percentual de matérias primas utilizadas que eram resíduos (processados ou não) de fontes externas	X					
Procedimentos específicos para a utilização de explosivos						
Política de não-utilização de materiais e insumos provenientes de exploração ilegal de recursos naturais (como madeira, produtos florestais não-madeireiros, animais etc)		X				

Desenvolvimento de iniciativas para diminuir o consumo de matérias-primas		X				
Desenvolvimento de campanhas internas de educação para o consumo consciente e a reciclagem de materiais		X				
Contribuição para a conservação e o combate à exploração ilegal e predatória de florestas		X				
Consumo anual de combustíveis fósseis:		X				
Substâncias banidas das operações de trabalho			X			
ENERGIA						
Consumo de energia por fonte primária	X		X			
Desenvolvimento de iniciativas para empregar fontes de energia renováveis e para aumentar o rendimento da energia utilizada	X	X				
Consumo anual de energia		X				
Capacidade combinada de produção da carteira de renováveis			X			
Percentual de instalações para a produção de energia renovável ultrapassando certos níveis de capacidade de geração instalada com relação às instalações totais para a produção de energia renovável			X			
Receitas geradas a partir de fontes de energia renovável			X			
Gastos de capital futuro comprometidos para fontes de energia renováveis			X			
ÁGUA						
Uso anual de água	X	X	X			
Existência de fontes de água e ecossistemas/habitats aquáticos que são afetados de maneira significativa pelo uso de água da empresa	X					
Existência de fontes de água e ecossistemas/ habitats aquáticos que são afetados de maneira significativa pela descarga e escoamento de água	X					
Volume total de águas recicladas ou reutilizadas (incluindo efluentes ou outros tipos de utilização de água)	X					
Desenvolvimento de campanhas internas de redução/otimização do consumo de água e de energia		X				
Desenvolvimento de programas de reuso de água		X				
BIODIVERSIDADE						
Área total do terreno próprio, arrendado ou ocupado para atividades produtivas ou extrativas	X					
Localização e extensão de solo, arrendado ou administrado, em habitats ricos em biodiversidade	X					
Principais impactos na biodiversidade do entorno, decorrentes das atividades ou produtos e serviços da empresa em ambientes de água doce, terrestres ou marítimos	X					
Unidades em operação ou planejando operações em áreas protegidas ou sensíveis, ou ao seu redor	X					

Principais objetivos, programas e metas para proteger ecossistemas e espécies em áreas degradadas	X					
Gerenciamento do passivo ambiental identificado						
Existência de estudos e de providências para minimizar e/ou eliminar a geração de novos passivos ambientais						
Disposição de política, programa e processos específicos de conservação ambiental para atuar em áreas protegidas ou ambientalmente sensíveis		X				
Contribuição para a preservação da biodiversidade por meio de projeto(s) de conservação de áreas protegidas e/ou programa de proteção a animais ameaçados		X				
Disposição de processos de mapeamento, análise e ação sistêmica para a melhoria da qualidade ambiental		X				
Atividades desenvolvidas na área de biodiversidade			X			
EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS						
Emissões de gases causadores do efeito estufa: CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O, os HFCs, PFCs, SF ₆	X	X	X			
Utilização e emissões de substâncias redutoras da camada de ozônio	X					
Processos e resultados alcançados em direção à redução dos volumes emitidos na atmosfera	X					
Emissões de NO _x , SO _x e outras emissões de importância, considerando a legislação local, o Convênio de Estocolmo, o Convênio de Roterdã, os Protocolos de Helsinque, Sofia e Genebra (contaminação atmosférica transfronteiriça e de grande distância)	X					
Quantidade total de resíduos separados por tipo e destino	X	X	X	X		
Política de gerenciamento de resíduos	X	X	X	X		
Quantidade de descargas significativas na água e de efluentes líquidos por tipo	X					
Quantidade total de derramamentos, vazamentos, acidentes e despejos significativos de substâncias químicas, óleos e combustíveis	X		X			
Produção, transporte, importação ou exportação de resíduos considerados perigosos de acordo com os Anexos I, II, III e VIII do Convênio da Basileia	X					
Quantidade total de vazamentos, venting ou flaring, acidentes, sabotagens ou outros			X			
Desenvolvimento de ações preventivas e de mecanismos de detecção de vazamentos						
Programa de gerenciamento de resíduos com a participação do cliente, como para a coleta de materiais tóxicos ou a reciclagem pós-consumo		X				
Sistemas de monitoramento com metas específicas		X		X		
Emissões de CO ₂ em quilogramas por tonelada de produção de óleo e gás equivalente			X			
Cobertura do inventário de gases causadores do efeito estufa			X			

Verificação externa do inventário de gases causadores de efeito estufa			X			
Escopo do inventário de gases causadores de efeito estufa (de acordo com protocolo WBCSD/WRI ou outro)			X			
Estratégia para redução/gerenciamento de risco de carbono			X			
Meta para redução das emissões de gases causadores de efeito estufa			X			
Volume estimado das emissões de CO2 coberto pelo Esquema de Comércio de Emissões da União Européia			X			
Permissões alocadas no Plano Nacional de Alocação da União Européia			X			
FORNECEDORES						
Estudos de impacto ambiental em toda a cadeia produtiva	X	X				
Políticas específicas e requisitos mínimos para o desempenho dos fornecedores com relação aos aspectos ambientais	X	X				
Desenvolvimento de parcerias com fornecedores visando a melhoria de seus processos de gestão ambiental e participação da destinação final do produto e processos pós-consumo	X	X				
Priorização de contratações de fornecedores que comprovadamente tenham boa conduta ambiental		X				
PRODUTOS E SERVIÇOS						
Impactos ambientais significativos dos principais produtos e serviços	X					
Percentual do peso dos produtos vendidos passível de recuperação (reciclagem ou reutilização) ao final da vida útil e Percentual efetivamente recuperado (reciclado, reutilizado)	X					
Acompanhamento do ciclo de vida dos seus produtos						
Informação e discussão com seus consumidores, clientes, empregados e comunidade sobre os danos ambientais resultantes do uso e da destinação final de seus produtos		X				
LEGISLAÇÃO						
Incidentes e multas associados ao descumprimento de convênios/tratados/declarações internacionais e legislações locais associadas ao tema ambiental	X	X				
Termos de Ajuste de Conduta	X					
Ações compensatórias acordadas (conservação de áreas protegidas, reflorestamento etc)	X					
TRANSPORTE						
Estudos sobre os impactos ambientais significativos vinculados ao transporte com fins logísticos	X					

Desenvolvimento de ações preventivas quanto à segurança de transporte de produtos perigosos, considerando a saúde dos motoristas e as condições da frota						
Política e sistema de monitoramento visando o aumento da qualidade ambiental da logística e gestão de frota		X				
Ações de controle da poluição causada por veículos próprios e de terceiros a seu serviço		X				
GERENCIAMENTO DE CRISES E RISCOS						
Plano de Gerenciamento de crises, responsabilidade de gerenciamento, gestão de riscos		X				
Plano de Emergência para resposta a incidentes que possam ter desdobramentos e consequências ambientais		X				
Realização de análises de risco, p de cenários etc para o Plano de Emergência		X				
Treinamento de seus empregados e integrantes das comunidades locais em intervalos freqüentes para enfrentar situações de risco		X				
Responsável por questões ambientais (coordenação e comunicação de assuntos com grande potencial de risco para a reputação da empresa)		X	X			
Responsável pela gestão de riscos e crises em nível corporativo			X			
Elementos incluídos nos Planos de Emergência e Gerenciamento de Crises			X			
INDICADORES SOCIAIS						
Identificar os indicadores sociais e éticos					X	
EMPREGO						
Distribuição geográfica dos trabalhadores da empresa.	X					
Tamanho da jornada de trabalho e os tipos de contratação.	X					
Dados referentes à criação de empregos, contratações, demissões e turn over médio por região.	X	X	X	X		
Programas de aconselhamento sobre o planejamento de carreiras para auxiliar os empregados na reflexão sobre suas funções e identificação de objetivos em longo prazo.		X				
Atitude em relação à necessidade de redução de pessoal.		X				
Reclamações trabalhistas relacionadas a demissões nos últimos três anos.		X				
Programa de demissão voluntária incentivada.		X				
Diálogo estruturado com instâncias do governo local, especialistas, ONGs e sindicatos para conhecer, entender, prever e reduzir o impacto de um possível fechamento de unidades de negócios ou plantas, ou da eventual necessidade de corte de pessoal.		X				
A empresa não deve apoiar trabalho infantil						X
A empresa deve promover a educação de crianças cobertas pela recomendação 146 da OIT e trabalhadores jovens respeitando o horário escolar						X

A empresa não deve expor crianças e trabalhadores jovens a situações perigosas dentro e fora do local de trabalho						X
A empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de trabalho forçado						X
A empresa não deve exigir depósitos ou reter documentos de funcionários						X
A empresa deve proporcionar ambiente saudável e seguro para o trabalhador						X
A empresa deve nomear um representante da alta direção responsável pela saúde e segurança de todos os empregados						X
A empresa deve assegurar que todos empregados recebam treinamento registrado sobre saúde e segurança regular						X
A empresa deve estabelecer sistemas para detectar, evitar erigir as ameaças de saúde e segurança dos empregados						X
A empresa deve oferecer para os empregados instalações higiênicas						X
Respeito à livre associação dos empregados e negociação coletiva						X
Não discriminar representantes da associação de empregados						X
A empresa não deve apoiar qualquer tipo de discriminação						X
A empresa não deve interferir com o exercício de direitos dos funcionários						X
A empresa não deve permitir comportamentos inadequados						X
A empresa não deve se envolver ou apoiar qualquer tipo de punição						X
A empresa deve cumprir com horário de trabalho estabelecido por lei						X
O trabalho extra é voluntário ou está baseado no acordo dos trabalhadores						X
Os salários devem ser suficientes para atender a necessidade básica do funcionário e proporcionar alguma renda extra						X
As deduções salariais não devem ser feitas por questões disciplinares						X
A empresa deve assegurar a clareza dos benefícios						X
A empresa deve assegurar que os benefícios e salários estejam de acordo com a lei						X
A remuneração deve ser feita através de cheque ou espécie						X
Os trabalhadores de fornecedores e subcontratados que trabalhem em domicílio a empresa deve assegurar que tenham tratamento similar a seus funcionários						X
A empresa deve ter registros dos trabalhadores em domicílios como os serviços ou bens realizados pelo mesmo.						X
Verificar e implementar ação corretiva quanto a não adequação a S A 8000						X

A empresa deve manter registros da aplicação da S A 8000 e permitir que partes interessadas possam acessá-las						x
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS						
Benefícios são oferecidos aos funcionários.	X	X	X			
Política de remuneração, benefícios e carreira.		X				
Existência de remuneração variável e se ela representa menos de 20% da massa salarial.		X				
Políticas com metas para reduzir a distância entre a maior e a menor remuneração paga.		X				
Existência, nos últimos dois anos, de aumento da proporção entre o menor salário da empresa e o salário mínimo vigente.		X				
Mesmos benefícios aos seus empregados registrados e colaboradores apenas comissionados.		X				
Forma de estabelecimento do programa de participação nos lucros da empresa.		X				
Programa de bonificação.		X				
Existência de bônus adicionais aos empregados orientados por elementos de sustentabilidade, como êxitos a médio e longo prazo ou o alcance de metas relacionadas ao desempenho social e ambiental.		X				
Divisão da maior remuneração pela menor remuneração em espécie paga pela empresa.		X		X		
Divisão do menor salário da empresa pelo salário mínimo vigente.		X		X		
Processos de participação nos lucros e resultados, categorias que têm participação e forma de cálculo de valores.		X		X		
Indicadores Sociais Internos.		X		X		
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES						
Pesquisas que demonstrem o nível de satisfação interna na empresa.		X				
Acompanhamento e avaliação da rotatividade de empregados e política para minimização e melhoria desse indicador.		X				
Cobertura por processo de avaliação padronizado.				X		
Percentual de compensação relacionada à performance, por categoria de trabalho, com relação à compensação total.				X		
Percentual de compensação variável baseada em performance corporativa ou individual.				X		
Indicadores corporativos pré-definidos relevantes para a compensação variável de todos os trabalhadores.				X		
Frequência com que os empregados são informados por seus superiores dos resultados corporativos relevantes para a compensação variável.				X		
Tipo e cobertura da avaliação de performance individual dos empregados utilizada para definir a compensação relacionada à performance.				X		

Comunicação regular para os membros da equipe pelo superior da performance individual de cada empregado.			X			
Comunicação regular para o nível hierárquico imediatamente superior da performance individual de cada empregado.			X			
Percentual de compensação relacionada à performance paga no último ano.			X			
Nível de satisfação dos empregados baseado na pesquisa de satisfação.			X			
RELAÇÕES DE TRABALHO						
Política de liberdade de associação na empresa.	X					
Percentual de empregados representados por organizações sindicais independentes e de empregados amparados por negociação coletiva por país/região.	X	X	X	X		
Políticas e procedimentos de informação, consulta e negociação com os empregados sobre mudanças nas operações da empresa.	X					
Participação de representantes dos empregados em comitês de gestão ou nas decisões estratégicas e fornecimento de treinamento necessário para que participem da formulação desses processos. Representação e participação dos trabalhadores da tomada de decisões e gestão da empresa.	X	X				
Movimentos grevistas.						
Participação de empregados com sindicatos e relacionamento com seus representantes.		X				
Fornecimento de informações que afetem os trabalhadores a tempo hábil para que o sindicato e os trabalhadores se posicionem.		X				
Existência de comissão de fábrica ou de abrangência empresarial garantida por acordo coletivo.		X				
Existência de negociação de um patamar mínimo de benefícios comuns com o conjunto de sindicatos das regiões de atuação da empresa.		X				
Existência de disponibilização de informações sobre a empresa e treinamento para que os empregados possam compreendê-las e analisá-las.		X				
Disponibilização de informações básicas sobre direitos e deveres da categoria.		X				
E processo estruturado de discussão e análise das informações econômico-financeiras com seus empregados.		X				
Eleição, pelos trabalhadores, sem interferência da empresa, dos integrantes de comissões de trabalhadores - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), Comissão de Conciliação Prévia (CCP), de participação nos lucros e resultados etc.		X				

SAÚDE E SEGURANÇA						
Métodos de registro e notificação de acidentes de trabalho e doenças profissionais (OIT). Existência de processos para reportar, registrar e investigar os quase-acidentes, subsidiando ações para corrigir as deficiências identificadas.	X					
Acordos formais com sindicatos ou outros representantes sobre segurança e saúde e percentual % da força de trabalho coberta por eles.	X					
Comitês de saúde e segurança.	X		X			
Lesões típicas, dias perdidos, índice de absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho.	X	X	X	X		
Políticas ou programas a respeito de HIV/Aids.	X	X				
Adesão às recomendações da OIT, Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU ou outras iniciativas relacionadas com questões de trabalho / direitos básicos.	X	X	X			
Aspectos que previnam acidentes e/ou ocorrência de doenças ocupacionais em seus empregados ao projetar, modificar, construir e operar suas instalações. Existência de procedimentos formais que garantam que os aspectos de segurança prevaleçam sobre a continuidade da operação das atividades econômicas da empresa.		X				
Programa ou estudo sobre ergonomia no ambiente de trabalho.						
Planos e metas para alcançar ou ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor.		X				
Pesquisa de nível de satisfação dos empregados em relação a saúde e segurança, evidenciando áreas críticas.		X				
Medidas para assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança.		X				
Programas oferecidos pela empresa, visando assegurar boas condições de trabalho, segurança e saúde.		X				
Política expressa de respeito à privacidade de seus empregados no que se refere a informações sensíveis obtidas e mantidas sob responsabilidade da área de recursos humanos.		X				
Normas e processos para combater situações de assédio moral.		X				
Política de equilíbrio trabalho-família que aborde questões relativas a horário de trabalho e horas extras.		X				
Política de compensação de horas extras para empregados.		X				
Média de horas extras por empregado/ano.		X				
Elaboração dos padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho.				X		
Taxa de frequência de acidentados com afastamento.			X			
Taxa de frequência de doenças ocupacionais para os empregados.			X			
Tratamento para trabalhadores com HIV/Aids.			X			

Tipos de programas de auditoria de Saúde & Segurança.			X			
FORNECEDORES						
Mecanismos formais que assegurem a transferência de seus valores e princípios para a cadeia de fornecedores.	X	X	X	X		
Programas de monitoramento e verificação do cumprimento dos direitos humanos e dos critérios socioambientais acordados com os fornecedores e percentual de fornecedores que recebeu visita de inspeção de práticas de Responsabilidade Social.	X	X				
Garantia que fornecedores e terceirizados observem a legislação trabalhista e os acordos coletivos firmados.						
Programa de desenvolvimento junto a fornecedores locais comunitários tais como cooperativas, associações de bairro e organizações com projetos de geração de renda para grupos usualmente excluídos.		X				
Reprodução, pelos fornecedores, das exigências quanto à Responsabilidade Social para seus respectivos fornecedores e monitoramento desses critérios.		X				
Na seleção de fornecedores, uso de critério como a prática efetiva de processos éticos de gestão das informações de caráter privado.		X				
Relatório com evidências de que questões relacionadas à Responsabilidade Social empresarial estão sendo cumpridas e implementadas em sua cadeia produtiva.		X				
Discussão de questões relacionadas à Responsabilidade Social com fornecedores, visando o treinamento e adequação deles os seus critérios. Treinamentos, cursos, palestras ou reuniões com os fornecedores sobre Responsabilidade Social.		X				
Estabelecimento de prazo formal para a conformidade de seus fornecedores com seus critérios de Responsabilidade Social e ambiental.		X				
Conhecimento da origem das matérias-primas, insumos e produtos utilizados em sua produção ou nas operações diárias e garantia de respeito aos direitos humanos e o meio ambiente nessas origens.		X				
Adoção de critérios de compra que consideram a garantia de origem para evitar aquisição de produtos “piratas”, falsificados ou frutos de roubo de carga.		X				
Relação com fornecedores de igual ou menor porte.		X				
Apoio a organizações que praticam e promovem o Comércio Justo.		X				
Tratamento justo aos fornecedores.		X				
Estímulo à formação de redes ou cooperativas de fornecedores.		X				
A empresa tem política de compras que privilegiem fornecedores com certificação socioambiental.		X				
Existência de ouvidor de fornecedores ou função similar para assegurar uma relação de parceria com esse público.		X				

TRABALHADORES TERCEIRIZADOS						
Relações com trabalhadores terceirizados e/ou com fornecedores desses serviços.		X				
Integração dos trabalhadores terceirizados com a cultura, valores e princípios da empresa. Integração de trabalhadores terceirizados junto aos funcionários, incluindo programas de treinamento e desenvolvimento profissional.		X				
TREINAMENTO E EDUCAÇÃO						
Média de horas de treinamento por ano, por empregado.	X	X				
Políticas específicas focadas na gestão de conhecimentos ou formação continuada. Existem programas sistemáticos de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todos os trabalhadores, considerando a aplicabilidade em sua função atual.	X	X				
Procedimento formal para treinamento dos funcionários em relação à segurança no trânsito.						
Bolsas de estudo ou similares em todos os níveis hierárquicos para a aquisição de conhecimentos com impacto positivo na empregabilidade de seus trabalhadores, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.		X				
Programa de erradicação do analfabetismo educação básica ou ensino supletivo entre trabalhadores.		X				
Programa de mapeamento para identificação de competências potenciais a serem desenvolvidas.		X				
Número de estagiários na organização. Condições de trabalho, aprendizado e desenvolvimento profissional e pessoal em suas respectivas áreas de estudo e com o devido acompanhamento.		X		X		
Parcerias com organizações especializadas para desenvolver programas de capacitação e estímulo ao empreendedorismo.		X				
Mapeamento e desenvolvimento de habilidades da empresa.			X			
Indicadores de performance empregados para avaliar a execução da estratégia de mapeamento e desenvolvimento de habilidades na empresa.			X			
Ferramentas e processos adotados pela empresa para gerenciar o aprendizado organizacional e a gestão do conhecimento.			X			
PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA						
Programas e iniciativas de apoio à empregabilidade e aposentadoria. Número de empregados que participam de tais iniciativas. Número de lideranças e chefias treinadas quanto à questão do impacto emocional da aposentadoria e importância da preparação do empregado.	X	X				
Programa de previdência complementar para empregados.		X		X		

Envolvimento de familiares dos empregados no processo de preparação para a aposentadoria.		X				
Participação da elaboração de políticas públicas com foco em idosos.		X				
Participação ou apoio a programas e campanhas públicas ou privadas de valorização dos idosos.		X				
DIVERSIDADE E OPORTUNIDADES						
Políticas e os procedimentos adotados para evitar qualquer tipo de discriminação nas operações.	X	X				
Políticas e programas de igualdade de oportunidades, incluindo acessibilidade ao local de trabalho, discriminação positiva etc.	X					
Composição dos quadros de chefia e governo corporativo com relação ao percentual de mulheres e negros.	X	X	X	X		
Políticas explícitas de não-discriminação na política salarial, admissão, promoção, treinamento e demissão de empregados		X				
Políticas de capacitação profissional que visam melhorar a qualificação de grupos usualmente discriminados como negros (pretos e pardos), mulheres ou pessoas com idade superior a 45 anos.		X				
Equidade na participação de homens e mulheres em cargos gerenciais.		X				
Salários e benefícios idênticos a homens e mulheres que exerçam a mesma função em qualquer nível hierárquico.		X				
Salários e benefícios idênticos a negros (pretos e pardos) e brancos que exerçam a mesma função em qualquer nível hierárquico.		X				
Flexibilidade de horário para homens e mulheres com filhos menores de 6 anos		X				
Normas e processos para combater situações de assédio sexual que sejam divulgados e devidamente amparados por estrutura formal e neutra de denúncia e apuração de fatos		X				
Programas de contratação especial com critérios que contemplem indivíduos com idade superior a 45 anos, desempregados há mais de dois anos, portadores de deficiência física ou mental e ex-detentos		X				
Participação ou apoio em projetos para melhorar a oferta de profissionais qualificados provenientes de grupos usualmente discriminados no mercado de trabalho		X				
Censo ou processo interno para monitorar possíveis desigualdades raciais, identificando seus candidatos a vagas ou empregados, de acordo com o IBGE.		X				
Perfil dos trabalhadores		X	X	X		

DIREITOS HUMANOS						
Políticas, diretrizes, estrutura corporativa e procedimentos relativos aos direitos humanos, incluindo mecanismos de monitoramento e resultados e relacionados aos padrões internacionais, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos e convenções da OIT	X			X		
Políticas e procedimentos para avaliar e abordar o desempenho em direitos humanos dentro da cadeia produtiva e contratados, incluindo sistemas e resultados de monitoramento.	X	X				
Programas e políticas para o cumprimento de valores de Responsabilidade Social em toda a cadeia produtiva	X	X				
Principais atividades de treinamento de empregados em políticas e práticas concernentes a todos os aspectos dos direitos humanos	X					
Principais tipos de treinamento/formação do pessoal de segurança patrimonial em direitos humanos	X					
Políticas, diretrizes e procedimento para atender às necessidades das comunidades indígenas	X					
Inclusão do respeito aos direitos humanos como critério formal em decisões de investimentos e/ou aquisições pela alta direção		X				
Informação pública sobre a implementação e o cumprimento de normas trabalhistas, práticas de emprego e de respeito aos direitos humanos			X			
TRABALHO INFANTIL						
Política de combate ao trabalho infantil	X					
Tratamento da questão dos direitos da criança e do adolescente		X				
Discussão com outras empresas ou apresentação de propostas práticas para o combate ao trabalho infantil		X				
Programas de aprendizagem para jovens de 14 a 16 anos, na condição de aprendizes		X				
Destino de verbas para fundos para criança e adolescente		X				
Número de autuações recebidas do Ministério do Trabalho com relação ao uso de mão de obra infantil		X				
Políticas específicas sobre trabalho infantil com relação a fornecedores e parceiros		X				
Práticas periódicas de pesquisa, verificação e relatórios sobre a cadeia produtiva, realizando inspeções in loco e exigindo documentação comprobatória de não existência de mão-de-obra infantil		X				
TRABALHO FORÇADO E COMPULSÓRIO						
Política de combate ao trabalho forçado e compulsório	X					
Políticas específicas sobre trabalho forçado e compulsório com relação a fornecedores e parceiros		X				

Práticas periódicas de pesquisa, verificação e relatórios de avaliação e acompanhamento de seus fornecedores, exigindo documentação comprobatória de não existência de mão-de-obra forçada		X				
Número de autuações recebidas do Ministério do Trabalho com relação ao uso de trabalho forçado		X				
PRÁTICAS DE DISCIPLINA						
Relação de processos judiciais, incluindo questões relativas aos direitos humanos	X					
Políticas de não-retaliação e sistema efetivo e confidencial de recebimento das queixas dos funcionários	X					
Sistemas instalados para coletar e receber reclamações e queixas dos empregados para assegurar que os trabalhadores possam levantar suas preocupações sob sigilo			X			
CIDADANIA CORPORATIVA						
Participação em conjunto com outras empresas na discussão de problemas comunitários e no encaminhamento de soluções		X				
Participação em associações e fóruns empresariais com a finalidade de contribuir na elaboração de propostas de interesse público e caráter social		X				
Relacionamento com organizações comunitárias, ONGs e equipamentos públicos (escola, posto de saúde, etc.) presentes no entorno		X				
Base do financiamento de ação social		X				
Mecanismos de inclusão das ações sociais no planejamento estratégico		X				
Utilização de incentivos fiscais para atividades ligadas à cultura e à área social		X				
Mecanismos de estímulo a funcionários, fornecedores, acionistas e outros públicos de interesse na realização de doações		X				
Otimização do impacto de sua ação social alavancando recursos de outras empresas ou organizações privadas e/ou a participação de órgãos públicos		X				
Procedimentos de consulta periódica aos beneficiários de sua ação social, monitorando-a por meio de indicadores de desempenho		X				
Mecanismos de avaliação do impacto social de seus investimentos e projetos sociais, com feedback ou participação dos beneficiários		X				
Forma de concretização da ação social		X				
Programa estruturado de voluntariado		X		X		
Autorização do uso controlado de horas pagas para o trabalho voluntário		X	X			
Percentual correspondente a gastos em publicidade total destinado a ação social		X				
Interação ativa com instituições de ensino de todos os níveis para a elaboração de propostas para melhoria da qualificação da mão-de-obra		X				

Estimulação e patrocínio de projetos de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia, interagindo ativamente com a comunidade acadêmica e científica		X				
Envolvimento com as atividades sociais realizadas por entidades governamentais		X				
Patrocínio de programa público ou privado de bolsa escolar		X				
Gerenciamento de programas sociais, como parcerias e/ou programas próprios, apoio ao fortalecimento institucional e organizacional dos parceiros, definição de verbas/orçamento e sustentabilidade dos programas sociais		X	X			
IMPACTOS NAS COMUNIDADES						
Políticas de gestão dos impactos causados relacionados às comunidades das regiões afetadas pelas atividades e aos procedimentos/programas	X	X				
Identificação, valorização e preservação de locais de importância cultural, religiosa, ecológica ou econômica para as comunidades locais						
Posicionamento com relação aos impactos na vida da comunidade		X				
Programas para empregar o maior número de pessoas do local, dando-lhes formação, com o objetivo de aumentar os níveis de qualificação da comunidade em que está inserida, em cooperação com sindicatos, ONGs, representantes da comunidade ou autoridades públicas competentes		X				
Conscientização e treinamento dos empregados para respeitarem os valores e as tradições das comunidades onde atua		X				
Recebimento de reclamações ou manifestações da comunidade (petições, abaixo-assinados, protestos)		X				
Levantamento das necessidades locais antes de desenhar os projetos na comunidade		X				
Realização de campanhas educacionais e/ou de interesse público na comunidade, em conjunto com organizações locais		X				
Patrocínio ou realização de campanhas de mídia exclusivamente relacionadas a questões de interesse público		X				
Tipos de projeto com engajamento junto a comunidades locais afetadas para ganhar consentimento informado			X			
Asseguramento da participação efetiva de todas as pessoas afetadas no processo de conquista de consentimento informado			X			
Projetos de implementação mecanismos de queixa administrados conjuntamente (permitindo aos representantes da comunidade submeter queixas a um órgão externo e independente compreendendo empresa e representantes externos)			X			

Percentual de unidades de negócio nas quais há traduções das políticas corporativas em idioma local			X			
Realocações e reassentamentos necessários por causa das atividades nas comunidades			X			
SUBORNO E CORRUPÇÃO						
Descrição de políticas, sistemas de gestão/ procedimentos e mecanismos de conformidade em torno da corrupção e do suborno, dirigidos tanto às organizações como aos empregados.	X					
Proibição expressa a utilização de práticas ilegais (como corrupção, extorsão, propina e “caixa dois”) para obtenção de vantagens comerciais.		X				
Diálogo no sentido de promover o combate à corrupção e à extorsão e estrutura sistêmica para estimular e assegurar a cooperação de todos os seus públicos nesse sentido.		X				
Política explícita de não-suborno para obtenção de decisão de compra de produtos ou contratação de serviços.		X				
Papel da empresa na construção da cidadania.		X				
Estímulo para que os empregados exerçam a avaliação e o controle dos candidatos eleitos.		X				
Relação com as autoridades, agentes e fiscais, em todos os níveis.		X				
Menção do nome na imprensa sob suspeita de ter participado de incidente envolvendo o oferecimento de propina ou a prática de corrupção de agentes públicos.		X				
Medidas punitivas aos colaboradores e empregados envolvidos no favorecimento a agentes do poder público.		X				
Política explícita de não apoio e participação em processos que objetivam a manipulação de editais de concorrência (públicos ou privados).		X				
COMPETIÇÃO E PREÇOS						
Decisões legais com respeito a casos referentes à legislação antitruste e de regulamentação de monopólio.	X					
Práticas de relacionamento com a concorrência ou com organizações de mesmo propósito.		X				
Existência de denúncia pelo Conselho Administrativo de Defesa		X				
Econômica (Cade) por prática de concorrência desleal.		X				
Exposição pública freqüente de seus princípios em relação à concorrência.		X				
Não utilização da demonstração dos defeitos ou deficiências dos produtos ou serviços de seus concorrentes na promoção de seus produtos e serviços.		X				
Prevenção à prática de concorrência desleal.		X				

SAÚDE E SEGURANÇA DO CONSUMIDOR						
Políticas sobre saúde e segurança durante a utilização de produtos e serviços, grau de informação, procedimentos e sistemas de acompanhamento e seus resultados:	X					
Infração à legislação: penalidades, sanções, multas e impostas a essas violações.	X					
Reclamações recebidas por organismos reguladores oficiais ou similares para a inspeção ou regulação da garantia de saúde e segurança.	X					
Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de seus produtos e serviços.		X				
Manutenção de programa especial com foco em saúde e segurança do consumidor.		X				
Processos por não-cumprimento de regulamentos		X				
Retirada de produtos do mercado por pressão de clientes/ consumidores ou órgãos de defesa (últimos 5 anos)		X				
Produtos proibidos em alguns países, mas comercializados no mercado brasileiro ou exportados para outros.		X				
Conformidade voluntária a código de conduta, selo nos rótulos dos produtos que a organização está qualificada para utilizar, ou prêmios referentes à Responsabilidade Social e/ou ambiental que receber.	X					
RESPEITO À PRIVACIDADE DO CONSUMIDOR						
Políticas, procedimentos, sistemas gerenciais e mecanismos de respeito à privacidade do consumidor.	X	X				
Informação prévia ao cliente sobre o propósito da coleta de informações pessoais		X				
Solicitação somente das informações pessoais relevantes aos objetivos para os quais declaramos necessárias.		X				
Fornecimento de informações cadastrais do cliente a terceiros somente mediante a autorização dele.		X				
Política de inclusão, alteração ou exclusão de dados do cliente no banco de informações.		X				
Registros de reclamação do cliente e respectiva avaliação periódica.		X				
PRODUTOS E SERVIÇOS						
Externalidades (econômicas) associadas aos produtos e serviços da empresa.	X					
Rotulagem e informação sobre o produto: políticas sistemas de gestão/procedimentos, mecanismos de cumprimento de normas.	X					
Políticas, procedimentos, sistemas gerenciais e mecanismos de conformidade relacionados à satisfação do consumidor.	X					
Atualização periódica do material de comunicação (rótulos, embalagens, bula, manuais) dirigida à segurança do uso dos produtos e a transparência no relacionamento com o cliente.		X				

Destaque para as alterações nas características (composição, qualidade, prazos, peso, preço etc.) dos produtos, dirigidas à atenção e advertência do consumidor/cliente.		X				
Multa de produtos por não-cumprimento referente à informação e rotulagem que viole o Código de Defesa do Consumidor.		X				
Denúncia ou punição por violação ao Código de Defesa do Consumidor: Procon, Vigilância Sanitária, Instituto de Pesos e Medidas (Ipem) - últimos 3 anos.		X		X		
Compromisso com a qualidade dos serviços de atendimento ao consumidor/cliente.		X				
Reclamações e críticas dos clientes e consumidores		X		X		
Treinamento periódico de seus profissionais de atendimento orientados para uma relação ética e de respeito aos direitos do consumidor.		X				
Treinamento e incentivo junto aos profissionais de atendimento no reconhecimento de falhas, ação rápida e autonomia na resolução de problemas.		X				
Treinamento contínuo do profissional de atendimento e áreas correlatas sobre procedimentos éticos das informações de caráter privado resultantes da interação com seus consumidores, clientes ou usuários?		X				
Utilização de argumentos, exclusivamente, verdadeiros para o convencimento do cliente/consumidor no ato da venda de produtos e serviços.		X				
Acompanhamento do serviço de atendimento a consumidores/clientes por indicadores e representação nos processos de tomada de decisão da empresa.		X				
Número e tipo de instância de não-conformidade com a legislação referente a informações e rotulagem do produto, incluindo qualquer penalidade ou multa impostas por essas violações		X				
PROPAGANDA						
Políticas, procedimentos, sistemas gerenciais e mecanismos de conformidade para adesão a padrões e códigos voluntários relacionados a propaganda	X					
Número e tipo de violações de regulamentações de propaganda, publicidade e marketing	X					
Consideração da política de comunicação comercial na criação de uma imagem de credibilidade e confiança.		X				
Política formal contra propaganda que possa expressar preconceito, constrangimento ou desrespeito a crianças, adolescentes, negros, mulheres ou qualquer indivíduo.		X				
Análise prévia de peças publicitárias na verificação da conformidade com seus valores éticos e com a legislação de defesa do consumidor.		X				
Existência de peça de comunicação objeto de reclamação de clientes, fornecedores ou concorrentes - últimos 3 anos.		X				

CONTRIBUIÇÕES POLÍTICAS						
Descrição de políticas, procedimentos, sistemas gerenciais e mecanismos de conformidade para administração de lobbies e contribuições políticas	X					
Quantia de dinheiro paga a partidos políticos e instituições cuja principal função consiste em financiar partidos políticos ou seus candidatos	X					
INFORMAÇÕES ADICIONAIS						
Tabela identificando a localização de cada elemento do Relatório GRI, por seção e indicador.	X					

RELATÓRIO DE MONITORAMENTO DOS PROJETOS SOCIAIS APOIADOS PELA PETROBRAS

Este relatório visa demonstrar as partes interessadas os itens que serão observados durante a execução do projeto. Os formulários de apresentação, monitoramento e prestação de contas estão no site da Petrobras.



Relatório de Monitoramento

Relatório de Monitoramento

Este roteiro é utilizado pela Petrobras como ferramenta de monitoramento dos projetos apoiados pela área social. Monitoramento é compreendido aqui como a atividade sistemática de acompanhar o desenvolvimento dos projetos e compreender seus avanços e dificuldades. O processo de monitoramento tem o propósito de construir aprendizagens relacionadas às práticas sociais dos projetos e assim ampliar os resultados das ações.

O roteiro traz um conjunto de perguntas considerado estratégico pela Petrobras. É fundamental que os projetos apoiados procurem compreender essas perguntas e a importância do monitoramento para conferir transparência ao investimento social e ajudar a identificação e a disseminação de práticas sociais importantes para a sociedade.

Considerando tudo isso, este roteiro foi elaborado segundo uma lógica progressiva. Ou seja, ele é aplicado aos projetos a cada noventa dias, sendo que seu preenchimento é acumulativo, isto é, cada relatório deverá somar o total de resultados das etapas anteriores, podendo assim demonstrar a evolução das ações ao longo do tempo. É um roteiro processual. No contrato estabelecido entre a organização e a Petrobras, estão previstas as datas para envio dos relatórios de monitoramento ,mediante o número de parcelas contratuais..

Quando elaborar este relatório, lembre-se:

- ✓ Este roteiro é a principal ferramenta de monitoramento dos projetos apoiados pela Petrobras. É muito importante que sua organização invista tempo nesta atividade e que este relatório comunique os avanços e as dificuldades relacionadas à implementação do projeto.
- ✓ Quanto mais pessoas forem envolvidas neste trabalho, melhor será a qualidade do relatório, considerando que diferentes visões agregam diferentes informações e pontos de vista. Preparar este relatório pode ser um bom momento de aprendizagem para a equipe.
- ✓ À medida que sua organização registra as atividades e organiza as informações de maneira sistemática e contínua, será mais fácil escrever este relatório. O monitoramento pode ajudar a sistematização da experiência e a organização da gestão do projeto.
- ✓ Quanto mais qualidade tiverem os relatórios de monitoramento, mais fácil será produzir um relatório final de avaliação e outros tipos de documento que ajudem a dar visibilidade e a mobilizar recursos para seu projeto. Aproveite esta oportunidade.
- ✓ Sempre que você tiver que registrar atividades, resultados ou informações não previstos no Projeto utilize a “área para comentários” presente no final de cada item.
- ✓ Caso você tenha dúvidas no preenchimento, procure o gestor do seu projeto na Petrobras. Ele estará em condições de ajudá-lo.
- ✓ Lembre-se que você está ajudando a Petrobras a aprender. Quanto melhor o processo de monitoramento, maior será a qualidade do investimento social da Petrobras em todo o País. Você está convidado a nos apoiar neste desafio.

Informações Gerais

01. Nome do Projeto	
02. Nome da Organização Proponente	
03. Município Sede da Organização Proponente	
04. Estado Sede da Organização Proponente	
05. Município(s) de Abrangência do Projeto	
06. Estado(s) de Abrangência do Projeto	
07. Data de Início do Contrato:	Data de Término do Contrato:
08. N°. do Contrato:	
09. Valor do Contrato:	
10. Em caso de renovação de contrato, insira o ano do 1º patrocínio realizado pela Petrobras:	
11. Nome do Coordenador do Projeto (responsável pelo projeto na instituição)	
12. Nome do Gestor do Contrato na Petrobras	

13. Linhas de Atuação (assinalar apenas uma)

Geração de renda e oportunidade de trabalho
Educação para a qualificação profissional
Garantia dos direitos da criança e do adolescente

14. Forma de entrada na Petrobras (assinalar apenas uma)

Seleção Pública
Projeto convidado
Voluntariado Corporativo

15. Tema transversal (assinalar apenas um)

Gênero
Igualdade racial
Pessoas com deficiência
Pescadores e Outros Povos e Comunidades Tradicionais
Nenhum dos anteriores

16. Período a que se refere o relatório: De _____ (mês/ano) a _____ (mês/ano)**17. Relatório N°:**

Perguntas de Monitoramento

18. Considerando a equipe executora do projeto, quantos empregos(*) foram gerados para a execução das ações previstas? <i>(*) Entende-se por emprego todo e qualquer posto de trabalho gerado em conformidade com a legislação trabalhista brasileira.</i>	
Área de Atuação	Nº. de Empregos Gerados
Coordenação Técnica ou Pedagógica	
Educadores ou Instrutores	
Equipe de Apoio	
Outros (qual?)	
Total	
19. O projeto tem sido capaz de mobilizar o número de participantes diretos previsto? <i>(Assinale apenas uma alternativa)</i>	
<i>Sim</i> <i>Não</i>	
Nº. de participantes diretos previsto: _____	Nº. de participantes diretos atual: _____
Justifique sempre que o número de participantes diretos atual for diferente do número de participantes diretos:	

20. Qual é a distribuição étnica dos participantes do Projeto?													
Etnia	Faixa Etária dos HOMENS						Faixa Etária das MULHERES						TOTAL GERAL
	0-6	7-11	12-17	18-29	30- 59	60 e +	0-6	7-11	12-17	18-29	30- 59	60 e +	
Branços													
Indígenas													
Afrodescendentes													
Outros													
Total													

21. Qual é a distribuição dos participantes do Projeto segundo sua escolaridade?													
Escolaridade	Faixa Etária dos HOMENS						Faixa Etária das MULHERES						TOTAL GERAL
	0-6	7-11	12-17	18-29	30- 59	60 e +	0-6	7-11	12-17	18-29	30- 59	60 e +	
Não alfabetizados													
Ensino fundamental (completo e incompleto)													
Ensino médio e técnico profissionalizante (completo e incompleto)													
Ensino universitário (completo e incompleto)													
Total													

22. Qual a relação dos participantes do projeto com o Bolsa-Família?													
Relação com Bolsa-Família	Faixa Etária dos HOMENS						Faixa Etária das MULHERES						TOTAL GERAL
	0-6	7-11	12-17	18-29	30- 59	60 e +	0-6	7-11	12-17	18-29	30- 59	60 e +	
Beneficiários do Bolsa-Família (*)													
Enquadráveis no Bolsa-Família (*)													
Não Enquadráveis no Bolsa-Família (*)													
Total													

(*) Podem fazer parte do Programa Bolsa-Família:

- famílias com renda de até R\$ 60,00 (sessenta reais) por pessoa;
- famílias com renda de R\$ 60,01 (sessenta reais e um centavo) a R\$ 120,00 (cento e vinte reais) por pessoa, com crianças de 0 a 17 anos;

A renda da família é calculada a partir da soma do dinheiro que todas as pessoas da casa ganham por mês (como salários e aposentadorias). Esse valor deve ser dividido pelo número de pessoas que vivem na casa, obtendo assim a renda per capita da família. (Nessa conta não entram os benefícios de outros programas como Peti e Agente Jovem).

23. Descreva como o projeto está se relacionando com seus participantes e comunidades. (Análise o grau de participação da comunidade nas várias etapas do projeto, inclusive a gestão e avaliação)

24. Quais têm sido os avanços e dificuldades com relação às parcerias previstas no projeto?			
Considerar as diferentes formas de parcerias: - Técnicas (cooperação para uso de tecnologias, conhecimentos, metodologias, etc.) - Em recursos humanos (uso de funcionários cedidos por outras organizações – inclusive públicas) - Para uso de recursos materiais (estrutura, salas, prédios, veículos, etc.) - Para uso de recursos financeiros - Outras parcerias			
<i>Parceiros</i>	<i>Apoio Previsto</i>	<i>Apoio Realizado Até o Momento</i>	<i>Analise aqui a qualidade desta parceria</i>
<i>Nome do Parceiro 01</i>			
<i>Nome do Parceiro 02</i>			
Justifique toda vez que a quantidade de parceiros e sua respectiva contribuição for inferior à proposta inicial: 			
25. O projeto agregou novas parcerias além das previstas na proposta inicial?			
<i>(Assinale apenas uma alternativa)</i>			
<input type="checkbox"/> <i>Sim</i> <input type="checkbox"/> <i>Não</i>			
<i>Nome do novo parceiro</i>	<i>Apoio Realizado Até o Momento</i>		
Área para comentários:			

26. O projeto faz parte de alguma rede*? (Assinale apenas uma alternativa)

() Entende-se por rede um conjunto de relações, regulares e sistemáticas, entre pessoas e/ou instituições, que visam objetivos comuns de interesse social.*

Sim

Não

Se sim, relate qual(is) tem sido a(s) rede(s), como ela(s) funciona(m) e que contribuições tem trazido para o projeto.

27. O projeto tem sido capaz de integrar-se e/ou interferir na formulação e implementação de políticas públicas*?

() Entende-se por políticas públicas o conjunto de diretrizes, estratégias, programas e ações desenvolvidas pelo poder público, com o objetivo de universalizar o acesso de todos os cidadãos a seus direitos econômicos, sociais, políticos, culturais e ambientais.*

Sim

Não

Se sim, comente de que forma isso vem acontecendo:

28. Considerando os objetivos do seu projeto, quais os principais avanços alcançados até o momento? (Os objetivos apresentados nesta questão são aqueles presentes na proposta aprovada pela Petrobras. É importante que você os traga do documento base da proposta aprovada para este relatório. Acrescente as linhas necessárias)			
Objetivo geral do projeto:			
Objetivos específicos	Resultados esperados	Resultados Obtidos até o momento	Justifique sempre que os resultados obtidos forem diferentes dos resultados esperados
Objetivo específico 01			
Objetivo específico 02			
Objetivo específico 03			

29. As ações propostas pelo projeto estão sendo realizadas de acordo com o cronograma apresentado para a Petrobras? (Acrescente no quadro a seguir as ações relativas aos objetivos específicos que seu projeto planejou e assinale o grau de realização. Ações em andamento devem ser identificadas como parcialmente realizadas. Acrescente as linhas necessárias).					
Objetivo específico 01	Totalmente realizado	Parcialmente realizado	Não realizado	Justifique sempre que assinalar Parcialmente Realizado ou Não Realizado	
Ação A					
Ação B					

<i>Objetivo específico 02</i>	<i>Totalmente realizado</i>	<i>Parcialmente realizado</i>	<i>Não realizado</i>	<i>Justifique sempre que assinalar Parcialmente Realizado ou Não Realizado</i>
<i>Ação A</i>				
<i>Ação B</i>				
<i>Objetivo específico 03</i>	<i>Totalmente realizado</i>	<i>Parcialmente realizado</i>	<i>Não realizado</i>	<i>Justifique sempre que assinalar Parcialmente Realizado ou Não Realizado</i>
<i>Ação A</i>				
<i>Ação B</i>				

Obs. Converse com o gestor do seu projeto sobre os registros a serem enviados para a Petrobras para melhor compreensão do desenvolvimento do Projeto.

30. O orçamento físico-financeiro do Projeto tem sido cumprido de maneira prevista? <i>(Assinale apenas uma alternativa)</i>
<i>Sim</i> <i>Não (se assinalar não, aponte os motivos abaixo)</i>
Área para comentários:

31. Quais os avanços e dificuldades relacionados à gestão do projeto? Que aprendizagens foram construídas? Houve alguma alteração na equipe do projeto?

32. A metodologia está sendo documentada ou registrada?

(Assinale apenas uma alternativa)

Sim

Não

Comente, caso tenha havido ajustes na metodologia, a partir das aprendizagens geradas pelo projeto:

33. Como têm evoluído as ações de comunicação do projeto e a exposição das logomarcas estabelecidas em contrato com a Petrobras? Todas as contrapartidas de imagem acordadas em contrato estão sendo adequadamente cumpridas? Que resultados foram alcançados pelas ações de comunicação?				
<i>Instrumentos e ações</i>	<i>Previsto</i>	<i>Realizado</i>	<i>Inclua evidências que comprovem o uso das logomarcas estabelecidas em contrato com a Petrobras</i>	<i>Justifique, caso o realizado seja diferente do previsto</i>
<i>Instrumento 01</i>				
<i>Instrumento 02</i>				
<i>Instrumento 03</i>				
Descreva os resultados obtidos com as ações de comunicação:				

Obs. Todo e qualquer aplicação das logomarcas estabelecidas em contrato deve ser submetida à aprovação prévia, por escrito, da fiscalização da Petrobras. É obrigatório o envio da amostra de cada peça para a Petrobras, bem como o envio da comprovação do uso das logomarcas por meio de fotos ou outras evidências.

34. Que estratégias de mobilização de recursos financeiros e não financeiros têm sido utilizadas para garantir a sustentabilidade(*) do Projeto? Que resultados elas têm produzido?

()Entende-se por sustentabilidade o conjunto de forças (idéias, relações, processos e recursos) que são capazes de manter um projeto vivo, renovado, desenvolvendo-se. Ela é demonstrada pela relação que o projeto estabelece com a comunidade de seu entorno, cuja participação traz legitimidade ao projeto. É demonstrada também pela relação que o projeto estabelece com seus parceiros. Sustentabilidade é também a excelência da gestão do projeto. Além disso, queremos também olhar para as relações que o Projeto estabelece com o poder público (em seus diferentes níveis) e para a forma como lida com a formulação e execução de políticas públicas. Acreditamos que sustentabilidade tem a ver com a forma como você comunica o que está fazendo e que tipos de apoios você conquista com essa comunicação. Perceba ainda que a sustentabilidade do seu projeto está relacionada à sustentabilidade da sua organização. Será possível explorar aqui essa relação?*

35. Que aprendizagens foram construídas até aqui com base na avaliação prevista para o projeto? Quem tem participado desses momentos de avaliação?

(Anexe as matrizes de processo e resultados existentes na proposta apresentada para a Petrobras e tome essas matrizes como base para responder a essa pergunta).

Nas próximas páginas, há perguntas específicas para cada linha de atuação. Identifique a linha de atuação de seu projeto e responda apenas as questões relacionadas a ela.

Questões Específicas para projetos de Geração de Renda e Oportunidade de Trabalho

<p>36. O projeto possui plano de negócio (*) estruturado e atualizado?</p> <p><i>(*) Entende-se por plano de negócio um documento que procura organizar idéias para transformá-las em um negócio. Ele detalha o conceito do negócio, os riscos, as estratégias de comercialização dos produtos e serviços, o perfil dos consumidores, bem como todo o plano financeiro para viabilizar o negócio. O Plano de Negócios não tem um caráter estático, mas sim, dinâmico. Na medida em que haja mudanças no contexto, a partir do próprio desenvolvimento do projeto, o plano deve ser revisado e atualizado.</i></p>
<p><i>Sim</i> <i>Não</i></p>
<p>Área para comentários:</p>
<p>37. A organização incorporou infra-estrutura, tecnologias e/ou equipamentos para aprimoramento de seu processo produtivo para geração de renda e oportunidade de trabalho?</p>
<p><i>Sim</i> <i>Não</i></p>
<p>Área para comentários:</p>

Questão Específica para projetos de Educação para Qualificação Profissional

38. Liste os cursos de formação profissional que o projeto está realizando e assinale sua situação com relação à Certificação Profissional (*)		
<i>(*) Certificação Profissional é o processo que conduz à emissão de um Certificado de Aptidão Profissional que comprova que um indivíduo é detentor das competências profissionais e/ou de outras condições exigidas para o exercício de uma determinada profissão. A certificação pode ser feita pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional ou outra instituição certificadora.</i>		
Tipo de Formação Profissional	Certificação Profissional	Indique a instituição certificadora abaixo:
<i>Curso 1</i>	<i>Não Certificado Em processo de Certificação Certificado</i>	<i>Sistema Nacional de Certificação Profissional Outra instituição. Qual? _____</i>
<i>Curso 2</i>	<i>Não Certificado Em processo de Certificação Certificado</i>	<i>Sistema Nacional de Certificação Profissional Outra instituição. Qual? _____</i>
<i>Curso 3</i>	<i>Não Certificado Em processo de Certificação Certificado</i>	<i>Sistema Nacional de Certificação Profissional Outra instituição. Qual? _____</i>
Área para comentários:		

Questões Específicas para projetos de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente

39. Que tipo de colaboração, parceria ou cooperação existe entre sua organização e as escolas, nas quais estudam as crianças e adolescentes participantes deste Projeto? O que ajuda e o que dificulta esta colaboração, parceria ou cooperação?

--

40. O Projeto desenvolve atividades de educação complementar?

Sim
Não

41. Que áreas de proteção foram trabalhadas pelo projeto, conforme os direitos assegurados pelo Estatuto da Criança e do Adolescente? (Pode assinalar mais de uma alternativa)

Direitos da Criança e do Adolescente	Se desejar, inclua comentários:
Saúde	
Educação	
Cultura	
Esporte	
Alimentação	
Lazer	
Medidas sócio-educativas	
Abrigamento	

Convivência familiar e comunitária	
Combate à violência contra a criança e adolescente	
Combate à exploração e ao abuso sexual	
Combate ao trabalho infantil	
Outro(s), qua(is)? _____	

42. O projeto desenvolve ações na área de formação dos profissionais do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente?	
<i>Sim</i>	
<i>Não</i>	
Em caso positivo, quantos profissionais participaram de cursos de formação oferecidos?	
Profissional envolvido	Número de profissionais alcançados
Conselheiro Tutelar	
Conselheiro de Direitos	
Juiz da Vara da Infância e Adolescência	
Promotores públicos	
Educadores de ONGs ligadas ao tema	
Educadores e técnicos do serviço público	
Gestores de ONGs	
Gestores públicos	
Outros	
Total	
Relate a experiência de formação e seus resultados:	

(Assinatura)

Responsável Legal da Instituição:

CPF:

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](#)